

Plehwe, Dieter

**Book — Digitized Version**

## Neue Logistik für deutsche Konzerne: "Deregulierung", Lean Production und Großfusionen in der Speditonsbranche

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Plehwe, Dieter (1994) : Neue Logistik für deutsche Konzerne: "Deregulierung", Lean Production und Großfusionen in der Speditonsbranche, ISBN 3-921473-51-9, Sookop-Verlag, Duisburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112227>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

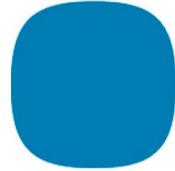
Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



## WZB-Open Access Digitalisate

## WZB-Open Access digital copies

---

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB).

Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH

Bibliothek und wissenschaftliche Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

E-Mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)

Library and Scientific Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

e-mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

---

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**.

More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

Dieter Plehwe

# **Neue Logistik für deutsche Konzerne**

»Deregulierung«, Lean Production und  
Großfusionen in der Speditionsbranche

SOKOOP-Verlag

*Danke!*

Der Prozeß der Herausgabe dieses Buches war ein langwieriger. Für die große Hilfe aller, die daran beteiligt waren, möchte ich mich an dieser Stelle herzlich bedanken. Besonders erwähnt werden muß Werner Krämer, der viele Tage mit dem Manuskript verbracht hat, die er wahrscheinlich nicht vergessen wird. Ich hoffe, daß es nicht mehr allzu viele Fehler enthält, für die ich selbstverständlich alleine verantwortlich bin.

*Dieter Plehwe*

Druck: DS-Druck GmbH, 35037 Marburg

Copyright:  
SOKOOP-Verlag Duisburg, 1994  
Lotharstr. 65, Gebäude LF 335  
47048 Duisburg

ISBN: 3-921473-51-9

*In Erinnerung an Herrn I. Winter,  
meinen Onkel Jupp*



# Inhalt

|  |     |
|--|-----|
| Vorwort (Dankwart Danckwerts) .....  | 7   |
| I »Deregulierung«, Lean Production, Konzentration .....  | 9   |
| Zwei plus eins macht drei neue (deutsche)<br>Schlüsselkonzerne im Transportsektor .....                                    | 23  |
| Die Konzerne Schenker-Rhenus, THL und K&N .....  | 25  |
| Schenker-Rhenus AG .....   | 26  |
| THL GmbH .....   | 28  |
| Kühne & Nagel AG .....   | 30  |
| II Konzernvergleich im Überblick .....   | 32  |
| III Analyse der Fusionsprozesse .....  | 44  |
| α VEBA/Stinnes: Griff nach dem logistischen<br>Weltmarkt .....   | 47  |
| Schenker: Großer Konzern, aber (zu)<br>wenig Kapital .....   | 47  |
| Die Bundesbahn .....   | 52  |
| Die Rhenus AG .....  | 54  |
| Die Stinnes AG .....   | 60  |
| Die Fusion Schenker-Rhenus: Grundzüge<br>eines neuen Transportkonzertyps .....   | 70  |
| Schenkers neue Kleider .....   | 75  |
| »Synergieeffekte« = (Weg-) Rationalisierung<br>von Arbeitsplätzen, oder, schlanke<br>Dienstleistung in der Spedition ..... | 82  |
| Unternehmensorganisatorische<br>Rationalisierung .....   | 88  |
| Schenker-Rhenus: internationale<br>Stellung und Strategie .....  | 91  |
| Transport-Logistik-Zukunft: Wie geht es<br>weiter? .....   | 106 |

|    |   |     |
|----|---|-----|
| β  | Thyssen-Haniel Logistik: listige Logisimen.....   | 115 |
|    | Die Thyssen AG und ihre<br>Handelslogistiker.....   | 116 |
|    | Thyssen Handelsunion AG .....   | 119 |
|    | Thyssen Trans GmbH.....   | 125 |
|    | Haniel & Cie. GmbH oder volle<br>Bäuche entscheiden gut .....                                     | 128 |
|    | Haniel Spedition .....  | 132 |
|    | Großfusion THL: volle Bäuche sind<br>listiger, vollere Logistiker .....                           | 138 |
|    | THL Transformation: Der gar nicht<br>diskrete Charme der »Synergie« .....                         | 145 |
|    | THL: Krypto-Internationalisierung .....   | 160 |
| γ  | VIAG-Klößner-Kühne & Nagel: auch<br>»arme« Konglomerate brauchen Logistik .....                   | 170 |
|    | VIAG: »VEBA für Arme«? .....  | 172 |
|    | VIAG-Handel: Der Fall Klößner .....   | 178 |
|    | Kühne und Nagel auf neuen (VIAG-)<br>Wegen.....   | 183 |
|    | Kühne & Nagels Zukunft:<br>internationale Stellung und Strategie .....                            | 191 |
| IV | Großfusionen und logistische Rationalisierung   |     |
|    | Wo sind die Gewerkschaften? .....   | 199 |
|    | Verflechtungs-Know How oder Vermachtungs-<br>gefahren? .....                                      | 206 |
|    | Schlankheitskur in der (Transport-) Wirtschaft<br>Wieviel Abnehmen ist gesund? Und für wen? ..... | 212 |
|    | Alle Räder stehen still...: Optionen<br>gewerkschaftlicher Politik.....                           | 218 |
|    | Bibliographie .....   | 226 |
|    | Zeitungen/Zeitschriften/Materialien, eine oder<br>mehrere Ausgaben .....                          | 231 |
|    | Verzeichnis der Tabellen und Abbildungen.....   | 232 |

## Vorwort

Bekanntlich ist auch wissenschaftliches Arbeiten durch Tugenden geprägt, die gemeinhin hier kaum vermutet werden: Neugierde, kriminalistischer Spürsinn, Spekulation und unermüdliche Recherche.

Ihretwegen werden besonders gerne sozialwissenschaftliche Untersuchungen dem Verdacht ausgesetzt, unwissenschaftlich und polemisch zu sein, wird in ihnen oft intensiv dieses methodische Vorgehen praktiziert. Aber man vergewissert sich doch der Umstände, unter denen allein sie erfolgreich zustande kommen: Ihre Objekte entwickeln sich unabhängig von ihrem Einfluß, – wobei nicht ohne menschliches Zutun – und sind noch durch das Begehren gekennzeichnet, sich möglichst bedeckt, unnahbar und nicht durchschaubar zu halten. Wie anders ist es möglich, sich ihnen zu nähern, um einen Blick in ihr Innerstes zu werfen, als durch Faktenhuberei, gewagte Vergleiche über Zeit und Gegebenheiten hinweg, Beharrlichkeit in der Vertretung einer 'fixen Idee' bis zur Widerlegung und schließlich den unbändigen Willen herauszufinden, wie es 'gelaufen' ist, warum, unter welcher Tarnkappe, mit welchen Tricks, Erfolgen und Opfern?

Diese Arbeit von Dieter Plehwe wird daran gemessen werden müssen, wieweit ihm die Gratwanderung gelungen ist, von der ich hier spreche. Überzeugen kann er nur durch den Umfang und die Relevanz seines Materials, dessen analytische Aufarbeitung, die synthetisierenden Schlußfolgerungen, vor allem aber die Redlichkeit der Beweisführung, mit der er schließlich nicht agitieren, sondern überzeugen will.

Der Sokoop-Verlag nimmt sich nicht aus Effekthascherei oder halbherzig dieser Veröffentlichung an, sie gilt ihm als weiterer und vor allem fundierter Beitrag zur wissenschaftlichen Begleitung der tiefgreifenden Umwälzungen, die in diesen Jahren das Segment Transport, Umschlag und Lagerei im gesamtwirtschaftlichen Produktionsprozeß grundlegend verändern. Der besondere Reiz der Untersuchung liegt vorrangig darin, daß sie wesentliche Aspekte der nachholenden

Modernisierung eines Wirtschaftssektors beschreibt, der bislang ein Schattendasein in der Struktur mittlerer, kleiner und kleinster Unternehmen führte und damit so gar nicht dem allgemeinen Trend der Bildung großer Konzerne folgte. Darüber hinaus sensibilisiert diese Analyse für die Folgen, denen die Arbeitnehmer der gewerblichen wie kaufmännischen Sektoren ausgesetzt sind, weitgehend unvorbereitet, unbeteiligt und zunächst nur betroffen.

In die allmählich fundierter und umfassender sich entwickelnde sozialwissenschaftliche Diskussion greift seine Arbeit genau zum rechten Zeitpunkt ein, denn die Prozesse der Konzentration und Konzernbildung im Speditionssektor der Bundesrepublik lassen erstmals die neuen Strukturen deutlich hervortreten. Auch wenn nach dem Abschluß des Berichtes im zurückliegenden Jahr vielfältige Modifikationen stattgefunden haben und diese oder jene Information im Detail nicht mehr stimmig scheint, der Prozeß ist hier in seinen grundlegenden Zusammenhängen aufgedeckt und zutreffend dargestellt. Die Veröffentlichung wird – hoffentlich nicht nur unter Eingeweihten – eine lebhafte Diskussion auslösen, dessen bin ich gewiß. Sie wird nicht jedem 'munden', weder auf der Seite der Arbeitgeber, noch der der Gewerkschaften. Aber vielleicht wird sie anregen können, zukünftig das Thema weiter zu verfolgen und der Aktualität entsprechend wissenschaftlich aufzuarbeiten. Dann wäre viel erreicht und ihrer innovativen Leistung auch Genüge getan.

Dankwart Danckwerts

# I

## »Deregulierung«, Lean Production, Konzentration – Großfusionen im deutschen Speditionsgewerbe

Das Vertrauen der Deregulierer in die unsichtbare Hand von Adam Smith war bemerkenswert. Viele der Ereignisse erwecken indes den Eindruck, als sei die Vorlage nicht von Adam Smith, sondern von Karl Marx geschrieben worden.

Jeremy Tunstall<sup>1</sup>

Es steht nirgendwo geschrieben, daß die Welt kein völlig zufriedenstellender Platz sei, wenn es lediglich einige hundert Unternehmen gäbe.

William Baxter<sup>2</sup>

»Deregulierung« hieß das Zauberwort in den Vereinigten Staaten von Amerika Ende der 70er und während der 80er Jahre, mit dem die Wirtschaft »entfesselt«, die Gewerkschaften entmachtet und der erneute Aufstieg der USA zur unangefochtenen Nummer 1 in der Weltökonomie bewerkstelligt werden sollte. Parallel dazu betrieb Margaret Thatcher in Großbritannien ihre auf der Weltanschauung des Neoliberalismus basierende Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik und mit dem Programm zur Vollendung

---

<sup>1</sup> Tunstall: 1986.

<sup>2</sup> Baxter wurde von Ronald Reagan zum Leiter der Antitrust Division des US-amerikanischen Justizministeriums ernannt. Zit. nach Bluestone/Harrison: 1982, S.190.

des europäischen Binnenmarktes wurde ganz EG-Europa auf den »Deregulierungskurs« eingeschworen. Nach dem Vorbild der USA soll die »Deregulierung« in EG-Europa ihrerseits die »Eurosklerosis« beenden und die europäischen Unternehmen für den verschärften internationalen Wettbewerb »fit« machen.

Neben der Finanz- und Telekommunikationswirtschaft steht der Transportsektor an prominenter Stelle im Zusammenhang der Liberalisierungspolitik<sup>3</sup>, die durch eine Umstrukturierung des nationalstaatlichen Interventionsgefüges und nicht etwa durch den vollständigen Rückzug des Staates, wie es die Propagandatrommeln bisweilen weismachen, vollzogen wird. (Plehwe: 1989) Die Transportwirtschaftsbranche wird mit gezielten Eingriffen privatwirtschaftlicher und staatlicher Institutionen im Hochgeschwindigkeitstempo für die Moderne zurechtgetrimmt (Danckwerts: 1991 und 1992), d.h., auf die den Anforderungen der weltwirtschaftlich arbeitsteiligen Bedürfnisse in Produktion und Handel entsprechende moderne Logistik. Für das Rezept waren verschiedene Zutaten zu besorgen. Zu diesen gehörten u.a. Computer (moderne Informations- und Telekommunikationstechnologien in einem von mechanischen Schreibmaschinen geprägten Gewerbe), moderne Management und Marketingkonzepte (wo vorher familienunternehmerische Handschlagspraxis vorherrschte), wissenschaftliche Analyse einzelbetrieblicher Effizienz und Rationalisierung (anstelle weitgehend unreflektiertem traditionellen Erfahrungswissen), eine größere Anzahl von (auch international) flächendeckenden Konzernen (anstelle der Vorherrschaft von Kleinst-, Klein- und Mittelstandsunternehmen) und eine stärker von der Großindustrie geprägte Konkurrenzsituation, für die eine weitreichende

---

<sup>3</sup> »This sector has arguably been the one most subjected to regulatory reform.« (OECD: 1992, S.24) Diese OECD Publikation zum Thema *Regulatory Reform, Privatisation and Competition Policy* bietet einen groben Überblick über die »Deregulierungs-« Maßnahmen in den OECD-Ländern.

Liberalisierung des wettbewerbsrechtlichen Ausnahmebereichs Transportwirtschaft erforderlich ist.

Viele dieser Zutaten erforderten ein umfangreiches staatliches Engagement, z.B. die Bereitschaft zur und Durchführung der Privatisierung von bundeseigenen Transportunternehmen und die Durchsetzung einer neuen Anbieterstruktur auf dem Transportmarkt durch die Aufhebung strukturkonservierender Regelungsmechanismen (Konzessionierung, Festlegung von Preisen etc.).

In Deutschland wurden unter der CDU/CSU/FDP-Regierungskoalition in den vergangenen Jahren bereits viele Weichen in Richtung einer solchen »Deregulierung« des Transportsektors gestellt. Zu nennen sind u.a. die Vorbereitung und Umwandlung von Bahn und Post in Aktiengesellschaften und deren anvisierte Privatisierung. Zu nennen ist etwa auch die Ausdehnung der Güternahverkehrszone von 50 auf 75 km im Jahre 1992 und die Liberalisierung der Tarifpreise durch die Einführung von Plus/Minus Margen.

In diesem Zusammenhang steht aber auch eine große Fusionsbewegung in der Transportwirtschaft, mit der in Deutschland drei große Speditionskonzerne in die Konzernwelt von drei großen Industrie- und Handelskonzerngruppen gestellt worden sind, die Schenker-Rhenus AG bei VEBA/Stinnes, die Thyssen Haniel Logistic GmbH bei Thyssen/Thyssen Handelsunion und die Kühne & Nagel AG bei VIAG/Bayernwerk/Klößner. Diese Großspeditionen unterscheidet von anderen Unternehmen der Branche, neben dem Verbund mit den größten deutschen Handelskonzernen, ihre schiere Größe im Vergleich zu den weiteren deutschen Speditionen. (Vgl. Übersicht auf Seite 34) Bemerkenswert hinsichtlich der erklärten »Deregulierungsabsichten« der Regierungskoalition ist, daß der Verkauf der Bundesbahntochter Schenker an VEBA/Stinnes und die Abstinenz der Kartellbehörden gegen die transportwirtschaftliche Machtzusammenballung der deutschen Großspeditionen den ordnungspolitischen Abschied von mittelstandspolitischen Konzeptionen

offensichtlich vollzogen hat. Daß »Deregulierung« zu Konzentration führt, wurde in Deutschland schon vor der weitgehenden Liberalisierung der Transportmärkte bewiesen.

Um die Analyse dieser Fusions-, Konzentrations- und Zentralisierungsprozesse geht es in dieser Schrift. Gezeigt werden soll, wie bundesdeutsche Kapitalgruppen auf die neuen Herausforderungen auf dem nationalen, dem europäischen und dem Weltmarkt im Zusammenhang der fortschreitenden »Deregulierung« und der Durchsetzung neuer Logistikstrategien (Stichwort »systemische Rationalisierung«, »Lean Production« und »Toyotismus«) reagiert haben. Es wird hier argumentiert, daß der Aufbau von Megaspeditionen innerhalb großer (deutscher) Industrie- und insbesondere Handelskonzerne die spezifische deutsche Antwort auf die Umbrüche in Transport und Logistik darstellt. Den Speditionen als »Logistikkonzernen« kommt für Industrie und Handel eine strategisch wichtige Stellung im Rahmen des globalisierten Wettbewerbs zu, die mit den zu untersuchenden Akquisitionen und Fusionen für die deutschen Kapitalgruppen gesichert werden soll. Die strategische Positionierung der neuen speditionellen Großkonzerne war 1992 abgeschlossen und damit kurz vor der beinahe vollständigen Liberalisierung der Transportmärkte im Zuge der Vollendung des EG-Binnenmarktes vollzogen worden.

Mit dem Tarifaufhebungsgesetz wurde 1993 der »Big Bang« im deutschen Transportsektor eingeleitet. Zum 1.1.1994 werden in Deutschland die Tarife im gewerblichen Straßengüterfernverkehr wegfallen. Die Aufhebung der festgesetzten Preise für Gütertransporte (Tarife), die mit dem Aufstocken der Konzessionen bewirkte Kapazitätserweiterung sowie die im Rahmen der Vollendung des einheitlichen europäischen Binnenmarktes seit 1989 sukzessive erweiterten Kabotagerechte<sup>4</sup> überführen den bislang

---

<sup>4</sup> Unter Kabotage versteht man das Recht zur inländischen Beförderung von Personen oder Gütern durch ausländische Anbieter.

staatlich noch stark gesteuerten Güterverkehrsmarkt in Deutschland in eine sehr viel stärker durch nationalen und internationalen unternehmerischen Wettbewerb gekennzeichnete Entwicklungsphase. Der »Markt« nahm dabei die für die kommenden Jahre zu erwartende Entwicklung schon 1993 teilweise vorweg. Unter dem Titel »Unternehmen unter Druck« schrieb Frank Schnell, ein Reporter der Deutschen Verkehrszeitung (DVZ):

Für so manches deutsche Verkehrsunternehmen sieht die Zukunft nicht gerade rosig aus. Druck kommt von allen Seiten. Die Beschäftigung läßt nach, die Preise sinken, die verladende Wirtschaft – selbst von dem konjunkturellen Abwärtstrend voll getroffen – übt in bisher unvorstellbarem Maße Marktmacht aus. Besonders üble Praktiken werden dabei Unternehmen der Automobilbranche nachgesagt. Hinzu kommt: Mit Wirksamwerden des EG-Binnenmarktes tummeln sich immer mehr Wettbewerber aus den Nachbarländern im bundesdeutschen Verkehrsmarkt. Die Liberalisierung der Kabotagevorschriften zeigt ihre Auswirkungen... (DVZ Nr.14: 4.2.1993, S.1)

Ein Versuch, diese »bisher unvorstellbare Marktmacht« auszuüben, wurde im Juni 1993 durch einen Brief des deutschen Reifenkonzerns Continental bekannt. Das Unternehmen verlangte von Transportunternehmen, Offerten auf der Basis von »freien Vereinbarungen« abzugeben. Die Preise sollen dabei niedriger als 60% des aktuellen und noch bis Anfang 1994 gültigen Güterfernverkehrstarif liegen. (DVZ Brief: Nr.23: 11.6.1993) Dieses Beispiel verdeutlicht die allgemeinere Entwicklung. Die großen (Auto-) Konzerne verlangen von ihren Zulieferunternehmen (inklusive den Transportdienstleistern) Preisnachlässe bis zu 30 Prozent im Rahmen der neuen »Lean Production« Strategien.<sup>5</sup> Die (System-) Zulieferer der ersten

---

<sup>5</sup> Inzwischen ist es über die traditionelle Branchenabgrenzungen hinweg zu einer Zusammenarbeit der betroffenen Autozulieferer gekommen. Vgl. Voss, Karl-Heinz, *Mittelstand wehrt sich gegen*

Reihe geben diesen Druck auf die Zulieferer der zweiten Reihe weiter usw. usf. Es ist also nicht der abstrakte »Markt«, der die Entwicklung vorwegnimmt, sondern die jeweilige Marktmacht der einzelnen Teilnehmer am Markt.

Die Beziehungen zwischen Auftraggebern (Verladern) und Transportdienstleistern sind in Deutschland ebenso wie in anderen Ländern nicht gleichberechtigt. Einer Vielzahl von relativ kleinen, überwiegend mittelständisch strukturierten Transportdienstleistern (Straßengüterverkehrsunternehmen, Speditionen etc.) stehen große Industrie- und Handelskonzerne gegenüber, deren Märkte auf nationaler und teilweise schon auf internationaler Ebene häufig ein sehr hohes Konzentrationsniveau aufweisen. Der Handelsblatt-Cartoonist Bensch veranschaulichte die Situation am 22.7.1993 in einem Bild. Der Fuchs (Mercedes, VW, Ford, Opel, BMW) steht vor einer Schar von Gänsen (Zulieferer) und hält das Schild »Kooperation« hoch. Der DVZ-Cartoonist zeichnete am 12.8.1993 ein vergleichbares Bild für die Transportbranche. Ein großer, dicker Verlander (= Industrie, Handel) drückt auf der Waage sitzend die Minusmarge im Güternahverkehr nach unten; auf der anderen Seite stemmt sich ein schwächtiger Unternehmerverband, der Bundesverband des deutschen Güternahverkehrs – erfolglos – auf die Plusmarge, mit der die Preise nach oben modifiziert werden könnten.

Der unermessliche Bedarf an Beschaffung und Distribution dieser Giganten in Industrie- und Handel ist für den größten Teil der (insbesondere internationalen) Transportströme verantwortlich. Obwohl der Intra-Unternehmenshandel »...statistisch schwer erfassbar ist, kommen vorsichtige Rechnungen zu dem Ergebnis, ihn für rund 40% des OECD-Handels im Industriesektor verantwortlich zu machen. Für die Zahlungsbilanzen der USA, Japans und Großbritanniens wurde errechnet, daß 30% der Exporte und 40% der Importe dieser Länder auf Intra-Unterneh-

---

*Preisdiktate aus den Reihen der Automobilindustrie, in: HB:  
22.7.1993*

menshandel entfallen.« (Esser: 1993, S.413) Der Intra-Unternehmenshandel ist natürlich nur ein Teil des gesamten Handels, an dem die großen Industrie- und Handelskonzerne beteiligt sind.

Die Regulierung des Transportmarktes hat in der Vergangenheit eine der Industrie und dem Handel analoge (Konzentrations-) Entwicklung im Verkehrsbereich stark abgebremsst. Festgelegte Tarife ermöglichten auch kleinen und mittelständischen Unternehmen ein Auskommen. Die Bindung gewerblicher Transporte an Konzessionen limitierte die Expansionsmöglichkeit. Die an sich für die Organisation von Transporten zuständigen Speditionen führten aufgrund der festgelegten Preise in Deutschland überwiegend auch selbst Transporte durch (Spedition im Selbsteintritt). »Nach Zahlen der Bundesanstalt für den Güterfernverkehr (BAG) entfallen 59,8% aller Genehmigungen (33.857) auf Unternehmen des Speditions- und Lagereigewerbes. Dabei fällt auf, daß Betriebe mit mehr als 3 Genehmigungen im Speditions- und Lagereigewerbe überproportional vertreten sind ...« (BSL: 1990, S.24)

Die, nach Ansicht der Verlader, hohen Tarife führten in Deutschland indes zu einem großen Anteil des Werkverkehrs z.B. am gesamten Straßengüterverkehr, der in den 80er Jahren weiter angewachsen ist. Die folgende Tabelle 1 zeigt die Verschiebung der Marktanteile im Straßengüterfernverkehr zwischen gewerblichem Verkehr, Werkverkehr und Verkehr mit ausländischen Lkw seit 1960.

Tabelle 1

## Straßengüterfernverkehrsaufkommen (Mio. t/v.H.)

|                  | 1960 | v.H.  | 1970  | v.H.  | 1980  | v.H.  | 1990  | v.H.  |
|------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Fernverkehr      |      |       |       |       |       |       |       |       |
| gewerblich       | 99,2 | 100,0 | 164,9 | 100,0 | 298,2 | 100,0 | 438,1 | 100,0 |
| Werkverkehr      | 23,5 | 23,7  | 41,1  | 25,1  | 99,6  | 33,4  | 146,4 | 33,4  |
| ausländische Lkw | 4,4  | 4,5   | 19,0  | 11,4  | 57,7  | 19,4  | 105,2 | 24,1  |

Quelle: Verkehr in Zahlen 1991, eigene Berechnung (gerundet)

Auch in bezug auf die Verkehrsleistung (berechnet in Tonnenkilometern) verschoben sich die Anteile innerhalb des Straßengüterfernverkehrs gewaltig zuungunsten des deutschen Gewerbes. Der Anteil des gewerblichen Verkehrs verringerte sich von 78 Prozent (1960) auf 51,4 Prozent (1990). Der Anteil des Werkverkehrs stieg im selben Zeitraum von 16,5 auf 21,7 weniger stark als der Anteil der mit ausländischen Lkw erbrachten Verkehrsleistung, die von 5,5 auf 32,3 Prozent hochschnellte. (Verkehr in Zahlen 1991, eigene Berechnung, gerundet) Beim Nahverkehr ist der Anteil des Werkverkehrs traditionell etwas höher als der des gewerblichen Verkehrs; der mit ausländischen Lkws vollzogene Anteil spielt hier praktisch keine Rolle. Der viel niedrigere prozentuale Anteil des Werkverkehrs an der Verkehrsleistung im Vergleich zur Gesamttonnage liegt in der relativ niedrigen mittleren Versandweite des Werkverkehrs begründet. Diese liegt bei 186 km. (DVZ Nr.91: 3.8.1993, S.1)

Das starke Anwachsen der Anteile des Werkverkehrs und insbesondere der von ausländischen Lkw ausgeübten Transporte im deutschen Straßengüterfernverkehr war in derselben Periode durch das starke Wachstum des Straßengüterverkehrs auf Kosten der anderen Verkehrsträger und insbesondere auf Kosten der Bahn für die meisten Unternehmen des Gewerbes kein großes Problem. In bezug auf die Verkehrsleistung hat sich der Anteil der Straße zwischen 1960 und 1990 mehr als verdoppelt. Er betrug 1990 48,1 Prozent gegenüber 19,7 Prozent im Jahr 1960. Der Anteil der Bahn fiel im selben Zeitraum von 44,2 auf 24,7 Prozent. (Verkehr in Zahlen 1991). Der Zunahme der von ausländischen Lkws in Deutschland bewältigten Verkehrsleistung müßten die entsprechenden Zahlen der deutschen Lkws im Ausland gegenübergestellt werden, da sich in der Zunahme des ausländischen Anteils auch die zunehmende Internationalisierung der Wirtschaft widerspiegelt. Der Bundesverband des Deutschen Güterfernverkehrs (BDF) hat allerdings während der anhaltenden Debatte über die aktuelle Liberalisierung des Transportmarktes in EG-Europa ohne gleichzeitige Harmonisierung der wesentlichen Kostenfaktoren des Gewerbes auf den zurückgehenden Marktanteil der deutschen Speditionen im gesamten europäischen Verkehrsmarkt hingewiesen. Trotz der Prognosen weiterer starker Wachstumsraten des Straßengüterverkehrs, so schreibt die FAZ (22.7.1993, S.14), »...klagen die deutschen Spediteure über die Nachteile im härter werdenden Wettbewerb, der ihren Marktanteil in Europa in den vergangenen vier Jahren von 40 auf 33 Prozent gedrückt habe.«

Bei einer Protestdemonstration in Bonn am 4. Juni – drei Tage vor einer EG-Ratssitzung mit dem Tagesordnungspunkt »Lkw-Fiskal-Harmonisierung« – wurde die Klage in eine ebenso populäre wie falsche Losung umgewandelt. Auf einem großen Transparent – angebracht auf einem Lkw – stand folgendes zu lesen: »Auf dem Schrottplatz der EG – Niederländer, Dänen und Belgier zerstören das deutsche Transportgewerbe«. Zu fragen wäre in diesem Zusammenhang zunächst, ob nicht sehr viele der ausländischen Lkws auf deutschen Straßen a) von deutschen

Speditionen disponiert werden und b) möglicherweise ausländischen Tochterunternehmen deutscher Speditionen gehören. Deutlich wird indes durch den Protest der (kleineren) Truckingunternehmen in Deutschland ebenso wie durch die gewaltigen Streiks der italienischen, französischen, niederländischen (und der US-amerikanischen) Fuhrunternehmen die ideologische und praktische Verarbeitung der sich ausdifferenzierenden Transportmacht im Zuge der »Deregulierung«. Kleinen reinen Transporteuren (Fuhrunternehmen, selbstfahrende Unternehmer) auf der einen Seite, die nicht mehr durch Tarifpreise abgesichert sind, stehen große Speditionen gegenüber, die gewaltige Transportströme organisieren und die erforderlichen Transportmittel entweder selbst einsetzen oder disponieren.

Innerhalb des Transportsektors kommt der Spedition die Rolle des »heimlichen« Marktbeherrschers<sup>6</sup> zu, weil sie in großem Umfang darüber (mit-) entscheidet, mit welchem Mittel transportiert wird. Während im Zusammenhang der Restrukturierung des Produktionssystems das (Güter-) Transportsystem der nationalen wie der Weltökonomie – im Verein mit der informations- und kommunikationstechnischen Innovation – eine strategische Schnittstelle bei der Einführung neuer Logistikstrategien bildet (vgl. Danckwerts: 1991), stellt die Spedition wiederum eine Schnittstelle im Geschehen innerhalb des Zirkulationsprozesses der Waren dar. Besonders bei der Übernahme der kompletten Beschaffungs- oder Distributionslogistik für ein Industrie- oder Handelsunternehmen kommt ihr (oder anderen Transportdienstleistern wie z.B. die Expressunternehmen) die Aufgabe zu, die Reserven zur Beschleunigung und Verbesserung der Kapitalakkumulation aufzuspüren und zu mobilisieren.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Haar, Ernst, Merten, Siegfried, Prechtel, Fritz, *Vorfahrt für Arbeitnehmer*, Verlagsanstalt Courier GmbH: Stuttgart 1983, S.108 f.

<sup>7</sup> Vgl. diesbezüglich die sehr informative Publikation *Transport & Distribution In The Single Market*, die 1992 vom britischen

Den Speditionen/Logistikunternehmen gegenüber wiederum, so läßt sich ein Resümee ziehen, hält die verladende Wirtschaft in Form ihres Werkverkehrs ein gewaltiges Wettbewerbspotential im Gütertransportmarkt in Form von Material (Fahrzeuge, Lager etc.) und Know-How vor, das gezielt zum Druck auf die Transportpreise eingesetzt werden kann. Erst wenn im Zuge der fortschreitenden »Deregulierungsdiskussion« auch der Werkverkehr in den gewerblichen Markt einsteigen könnte – entsprechende Vorstellungen äußerte Bundeswirtschaftsminister Dr. Günter Rexrodt im Juni 1993 -, würde sich dieses Potential voll und dann auch legal entwickeln. Zunächst gibt es die allgemeine Erwartung, daß im Zuge der Preisfreigabe die reinen Transportkosten erheblich fallen werden und damit ein Teil des Werkverkehrs wieder zum gewerblichen Güterverkehr rückverlagert wird. Mit der erwarteten Preissenkung für den Transport wird allerdings für die Speditionen im Selbsteintritt die Subventionierung der speditionellen Dienstleistung aus dem Transport von Gütern entfallen. Auch der größte Teil der Speditionen wird somit ebenso wie die reinen Fuhrunternehmen erheblichem Wettbewerbsdruck ausgesetzt.

Was heißt das für die Branche und für die bereits kurz skizzierten Riesenspeditionen? Um die Auswirkungen genauer analysieren zu können, muß die Branchenstruktur noch etwas genauer untersucht werden. Der große Anteil von kleineren und mittleren Unternehmen schlägt sich deutlich in den Strukturdaten der Branche nieder.

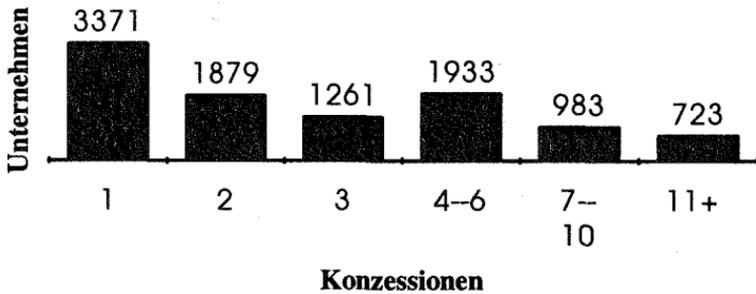
1991 waren insgesamt ca. 45.000 Unternehmen mit 460.000 Beschäftigten und einem geschätzten Frachturnsatz in Höhe von 59,2 Mrd. DM (einschließlich MwSt.) im Straßengüterverkehrsgewerbe der BRD tätig. (BDF: 1992, S.2) In bezug auf Produkte können Komplett- und Teilladungen unterschieden werden, wobei Teilladungen zusammengefaßt werden müssen, um einen

Lkw oder einen Güterwagen der Bahn zu füllen. Aufgrund dieser erhöhten Anforderung (zusätzliche Wertschöpfungsstufe) macht der Kleingut- und Teilladungsmarkt (Pakete, Stückgüter, Partiegüter) mit »etwa 15 Prozent der Menge über 30 Mrd. DM und damit über 50 Prozent des Gesamtumsatzes des nationalen und internationalen Güterfernverkehrsmarktes aus«. (DVZ Nr. 104: 1.9.1992, S.3) Der deutsche Luftfrachtmarkt wird auf gut 6 Mrd. DM im Jahr geschätzt. (DVZ Nr.50: 28.4.1992, S.12)

Im gewerblichen Güterfernverkehr waren 1991 10.150 Unternehmen mit einem Umsatz von insgesamt 17,1 Mrd. DM tätig, in denen 245.793 Menschen Beschäftigung fanden (158.161 Arbeiter/innen, 67.631 Angestellte, 10.052 Auszubildende und 9.949 Inhaber). Die Unternehmen verfügten über 45.782 Zugfahrzeuge und 40.622 Anhänger. (BDF: 1992, S.2 und 5) Im gewerblichen Fernverkehr wurden davon insgesamt 30.920 Zugfahrzeuge und ca. 40.000 Anhänger eingesetzt. Der Werkverkehr verfügte hingegen über 78.426 Zugfahrzeuge und mehr als 50.000 Anhänger. (Ebd., S.17)

Im Zusammenhang mit der Regulierung des Marktes erhielten die Konzessionen eine große Bedeutung. Lediglich 723 von 10.150 Unternehmen hatten mehr als 11 Konzessionen, 3.371 verfügten über nur eine einzige. Die folgende Grafik (zusammengestellt nach Daten aus ebd., S.4) zeigt die Verteilung.

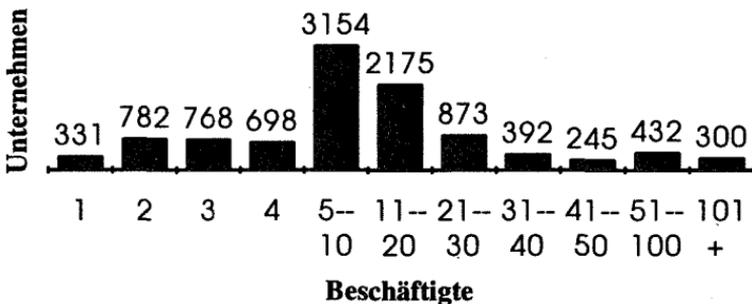
### Unternehmen des Güterfernverkehrs nach Größenklassen (Konzessionen: Stand November 1990)



Die Schenker-Rhenus AG verfügte 1993 immerhin über 700 Konzessionen. (DVZ Nr. 125: 20.10.1992, S.7)

In bezug auf die Beschäftigung dominieren daher die Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten, etwa die Hälfte aller Unternehmen hat sogar weniger als 10 Beschäftigte. Nur 300 Unternehmen, d.h., gerade knapp drei Prozent aller Unternehmen, hatten 1991 mehr als 100 Beschäftigte. (BDF: 1992, S.5) Die folgende Grafik (zusammengestellt nach Daten aus ebd.) veranschaulicht die Verteilung.

### Gewerblicher Güterfernverkehr Anzahl der Unternehmen nach Beschäftigten (Stand: November 1990)



Schenker-Rhenus, K&N und THL und wenige andere große Transportunternehmen beschäftigen in Deutschland jeweils einige Tausend Arbeitnehmer/innen.

Anhand dieser Zahlen wird anschaulich, daß die große Mehrzahl der im Transportwesen aktiven Unternehmen sehr kleine, kleine und bestenfalls kleine »mittelständische« Unternehmen sind, die im Zuge der Liberalisierungsmaßnahmen ihre verbandlich strukturierte Marktmacht verlieren werden. Nur sehr wenige große Speditionskonzerne verfügen über eine, aus ihrer Größe, Struktur und ihrem Know How resultierende, eigenständige Marktmacht. Aufgrund der Tatsache, daß diese Konzerne selbst wieder von Unternehmen aus Industrie und Handel kontrolliert werden, läßt sich indes die gesamte Branche als »abhängiger Sektor« charakterisieren. Schon vor der großen Fusionsbewegung der Jahre 1991/92, die die drei deutschen »national champions« in Position brachte, faßte Borislav Bjelicic, heute bei der Lufthansa beschäftigt, die Anbieterstruktur auf dem deutschen Transportmarkt 1990 folgendermaßen zusammen:

Dem Betrachter stellt sich der deutsche Verkehrsmarkt auf den ersten Blick als ein äußerst intransparenter Markt dar, auf dem zahllose Verkehrsgesellschaften ein Angebotspolypol zu bilden scheinen. Erst eine nähere Analyse, die die Möglichkeit der gemeinsamen Zugehörigkeit mehrerer Verkehrsgesellschaften zu größeren Wirtschaftseinheiten berücksichtigt, zeigt, daß der deutsche Verkehrsmarkt eine hohe Angebotskonzentration aufweist. (Bjelicic: 1990, S.75)

Mit den Großfusionen Schenker-Rhenus, Thyssen Trans-Haniel Spedition und der Kontrolle dieser Speditionskonzerne durch VEBA/Stinnes bzw. Thyssen/Thyssen Handelsunion sowie durch die Beteiligung von VIAG/Bayernwerk an der Kühne & Nagel AG haben die Konzentrations- und Zentralisierungsentwicklungen auf den deutschen Transportmärkten einen neuen Schub erhalten, der im Zuge der Liberalisierung der Märkte insbesondere auf Kosten kleiner Anbieter rasch voranschreiten wird.

Mit anderen Worten, sowohl der Wettbewerb als auch die Vermachtung der Transportmärkte wird rasch und nachhaltig zunehmen. Diese ordnungspolitisch möglicherweise so nur teilweise gewollte Umstrukturierung wird, so die These, gravierende Folgen für die Beschäftigten sowohl im Transport (inklusive der sogenannten »selbstfahrenden« Unternehmer/innen) als auch im Industrie- und Handelsbereich, für »Verbraucher« mit geringer Marktmacht (eingeschlossen kleinere Unternehmen) sowie für die Umwelt haben und schon bald »Re-Regulierungsdiskussionen« nach sich ziehen. Wer A sagt, wird auch B sagen müssen. Zunächst soll nun aber die ungeteilte Aufmerksamkeit auf das Speditions-Monopoli der vergangenen Jahre und seine Resultate gerichtet werden.

### **Zwei plus eins macht drei neue (deutsche) Schlüsselkonzerne im Transportsektor**

...der Transportmarkt entwickelt sich zu  
einem Wachstumsmarkt par excellence  
*Helmut Werner, Mercedes Benz AG*

In den vergangenen Jahren wurden in Deutschland durch Akquisitionen und Fusionen die Voraussetzung zum Aufbau von drei weltmarktfähigen Großspeditionen geschaffen. Es handelt sich um die Konzerne Schenker-Rhenus AG, Thyssen Haniel Logistic GmbH und um die Kühne & Nagel AG. Bis auf wenige kritische Kommentare in der Tagespresse (vgl. w.u.) sind die Veränderungen der Kapital- und Besitzverhältnisse dieser Konzerne recht spurlos an der Öffentlichkeit vorbeigegangen. Anhand der Vorgänge lassen sich indes wichtige, strategisch bedeutsame Antworten der deutschen Wirtschaft und der deutschen Großspeditionen auf die aktuellen Herausforderungen der Weltmarktkonkurrenz aufzeigen.

Im Falle der Speditionsfusionen verschleiert der enge Blickwinkel auf die »Speditionen« wesentliche Determinanten ihrer Existenz und Entwicklung, weil sie lediglich »abhängige« Töchter »*transnationaler Dienstleistungskonglomerate*« (Transnational Service Conglomerates, TSC<sup>8</sup>) sind, nämlich der Stinnes AG und der Thyssen Handelsunion AG und weil im Fall der Kühne & Nagel AG nun zumindest ein weitreichender Einfluß der Viag/Bayernwerk-Gruppe vorliegt, die mit der Klöckner & Co. AG ebenfalls ein TSC beherrscht. Die TSCs selbst wiederum sind nämlich Töchter »*integrierter transnationaler Konglomerate*« (Transnational Integral Conglomerates, TICs<sup>9</sup>): VEBA AG, Thyssen AG und VIAG AG (in ihrer Verflechtung mit der Bayernwerk AG). Die folgende Tabelle 2 faßt die wichtigsten Verflechtungen zusammen.

*Tabelle 2:*

*Die wichtigsten Besitzverhältnisse der neuen Großspeditionen*

| Speditionskonzern  | (Handels-) Mutterkonzern                                     | (Industrie-) Mutterkonzern |
|--------------------|--|----------------------------|
| Schenker-Rhenus AG | Stinnes AG (und Rhenus AG)(80%)<br>Deutsche Bundesbahn (20%) | VEBA AG                    |

<sup>8</sup> TSCs werden als Dienstleistungsunternehmen definiert, die in mehr als zwei verschiedenen Dienstleistungssektoren aktiv sind. Vgl.: Frederick F. Clairmonte und John H. Cavanagh, *TNCs and services – the final frontier*, in: Raw Materials Report Vol. 4, No.1, S.4.

<sup>9</sup> TICs werden als Unternehmen definiert, die in einem weiten Spektrum von Industrie- und Dienstleistungssektoren aktiv sind. Als weitestgehender Ausdruck dieser Unternehmensform gelten den Autoren die japanischen Konglomerate (Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo etc.). Vgl.: Ebd.

|                     |  |  |
|---------------------|--|--|
| THL GmbH            | Thyssen Handelsunion<br>Haniel & Cie. (33%)          | Thyssen AG   |
| Kühne & Nagel<br>AG | (Klößner & Co.)<br><br>Deutsche Handelsbank<br>(10%) | VIAG/Bayernwerk<br>(33%)<br><br>Bank für<br>Gemeinwirtschaft |

Nach einer kurzen Vorstellung der Schenker-Rhenus AG, der THL GmbH und der Kühne & Nagel AG und einem allgemeinen Vergleich der Transportunternehmen im nationalen, europäischen und weltweiten Markt sowie der globalen Position der betroffenen Handelsgesellschaften geht die Analyse im einzelnen auf die Fälle Schenker-Rhenus und THL ein. Eine Untersuchung der jüngsten Entwicklung bei K&N, die die Vorgänge um die beiden anderen Speditionen unterstreicht, schließt sich an. Im Schlußkapitel wird darüber hinaus die Frage aufgeworfen, inwiefern die skizzierten Entwicklungen in der Logistik- und Handelsbranche neue Herausforderungen (nicht nur, aber insbesondere auch) für die gewerkschaftliche Politik darstellen.

### Die Konzerne Schenker-Rhenus, THL und K&N

Die im Jahr 1991 entstandene Schenker-Rhenus AG (S-R) und die 1990 geformte Thyssen Haniel Logistik GmbH (THL) sind ebenso wie die Kühne & Nagel AG klassische Speditionskonzerne, die ihre Umsätze überwiegend in den Geschäftsbereichen Landverkehre (national und international), internationale (Luft- und See-) Verkehre, Umschlag und Lagerei sowie Logistik und Distribution erzielen. Darüber hinaus gehen die Speditionen einer Reihe von anderen Aktivitäten nach. S-R besitzt z.B. eine Waggongruppe, eine Railshippgruppe und einige weitere Spezialtransport- und Dienstleistungsaktivitäten, THL hat nennenswerte Binnenschiffahrtsaktivitäten in einer eigenen Sparte zusammengefaßt und operiert mit einer selbständigen

Tochter im Bereich Gefahrgutlogistik. Kühne & Nagel erwirtschaftet ca. 6 Prozent des Rohertrags in »anderen« transportnahen Aktivitäten (Makler- und Agenturgeschäfte etc.).

Die drei Unternehmen belegen die Plätze eins, zwei und drei auf der Umsatz<sup>10</sup>-Rangliste der Speditionskonzerne in der Bundesrepublik Deutschland (vgl. Tabelle 4).

### Schenker-Rhenus AG

Mit ca. 20.000 Beschäftigten (ca. 8.000 in Deutschland) und einem Umsatzvolumen von ca. 11 Milliarden DM (weltweit) ist die VEBA/Stinnes Tochter Schenker-Rhenus AG (im folgenden S-R AG) einer der bedeutendsten Transportkonzerne weltweit. Schon unter der Eigentümerschaft der Deutschen Bundesbahn, die noch 20% des Kapitals von »Schenker« hält, wurde die Großspedition zu einem umfassend global agierenden Speditionskonzern ausgebaut. Mit der Mehrheitsprivatisierung durch die konservativ-liberale Bundesregierung im Jahre 1991, dem Verkauf an die selbst erst 1987 vollständig privatisierte VEBA AG, wurde ein für deutsche Kapitalinteressen strategisch nicht ganz unbedeutendes Transport- und Logistikunternehmen in die Konzernwelt dieses führenden Energie-, Industrie- und Handelskonzerns mit globalen Interessen eingegliedert. Die VEBA AG ist der fünftgrößte Konzern Deutschlands und nahm 1990 und 1991 Platz 11 der Umsatzrangliste der größten Industrie- und Dienstleistungsunternehmen Europas ein (1989: Rang 16, Wirtschaftswoche: 24.12.1992, S.106).

Da der Transportgigant S-R letztlich ein »abhängiges« Tochterunternehmen ist, müssen bei der Analyse dieser Fusion verschiedene Akteure außerhalb der eigentlichen Speditionen betrachtet

---

<sup>10</sup> Umsatzzahlen sind als Vergleichsdaten eigentlich ungeeignet, weil viele durchlaufende Posten einbezogen werden. Der Speditionsrohertrag wird auf lediglich ca. 20% des Umsatzes geschätzt. Mangels besserer Angaben muß ich mich leider auf Umsatzzahlen beschränken.

werden. Dies sind mithin besonders \* die Bundesregierung, die die Bundesbahntochter Schenker privatisieren ließ, \* die VEBA AG, die ihre ebenfalls international bedeutende Handelstochter Stinnes AG Schenker kaufen ließ, \* die Stinnes AG, unter deren Oberaufsicht die Pläne für Schenker-Rhenus entwickelt werden. Darüber hinaus vermute ich, daß der \* Deutschen Bank eine gewisse Bedeutung zukommt, weil sie – vorsichtig formuliert – bei VEBA/Stinnes stark engagiert ist und sich zunehmend mit »strategischen Gedanken« an der Verkehrsdiskussion beteiligt (vgl. Pfeiffer: 1987, Deutsche Bank: 1990).

Eine ebenfalls nicht zu unterschätzende Rolle spielte im Vorfeld wohl auch die international renommierte Unternehmensberatungsfirma \* McKinsey, die schon seit Beginn der 80er Jahre im Auftrag der Stinnes AG deren Transportaktivitäten analysiert hat, um ein »Strategiekonzept« zu erarbeiten. McKinsey ist vor allem durch das Stichwort »strategic management« bekannt. Durch eine häufig rigide Rationalisierungs-, Entlassungs- und »Divisionalisierungs«-Beratung (»Profit Center«, kein Profit: schließen) erfreuen sich diese Unternehmensdienstleister eines guten Rufes in Kapital- und Börsenkreisen, genießen aber keineswegs eine Reputation als sozial verantwortungsbewußt. Generell ist es nicht unwichtig zu erinnern, daß die moderne »management consulting« Industrie ihre Wurzeln in tayloristischen Zeit-, Arbeitsprozeß- und Rationalisierungsstudien hat. (Noyelle/Dutka: 1988, S.25)<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Der Gründer der Unternehmensberatungsfirma, James O. McKinsey, starb bei der ersten eigenständigen Umsetzung seiner »Ideen«. Nach seiner Analyse des U.S. Konzerns Marshall Field im Jahre 1935, trug das Unternehmen dem Consultant den Vorstand der Geschäftsführung an. McKinsey akzeptierte das Angebot, um Theorie und Praxis zusammenzubringen und um zu beweisen, daß er seine Theorie selbst umsetzen kann. Die folgende Passage eines McKinsey-Biographen sollte nicht in Vergessenheit geraten. »Zu dieser Zeit spürte Marshall Field noch die Auswirkungen der Depression. Es war nun McKinsey's Aufgabe, totes Holz und unprofitable Sparten los zu werden. Er

## THL GmbH

Mit dem Zusammenschluß der Thyssen Speditionstochter Thyssen Trans und der Spedition des Handelshauses Franz Haniel & Cie. wurde ein zweiter großer deutscher Speditionskonzern zusammengefügt, der immerhin Platz 10 der größten europäischen Speditionen erreicht (vgl. Tabelle 5), im Weltmaßstab aber eher zu den (noch) zahlreichen »mittleren« Konzernen dieser Gattung zählt. Das aktuelle Umsatzvolumen von ca. 3 Milliarden DM wird mit ungefähr 7.000 Beschäftigten erwirtschaftet. Der letztendliche Verkauf der Mehrheit der Franz Haniel & Cie. Anteile an der Haniel Spedition an die Thyssentochter Thyssen Handelsunion (THU) legte die unternehmerische Führung dieser Großspedition in die Thyssen Konzerngruppe.

Als erste Parallele fällt daher auf, daß in beiden Megafusionsfällen konglomerate Unternehmensgruppen ihre Dienstleistungs- und speziell Transport-/Logistikgeschäfte durch Zukauf deutlich verstärkt haben und sich damit im allgemeinen Trend der Entwicklung der Weltwirtschaft (säkulare Vergrößerung des Dienstleistungsanteils am BSP) bewegen. Thyssen ist weltweit der größte Maschinenbau/Metallkonzern, lag 1990 und 1991 auf Platz 32 der Umsatzrangliste der größten europäischen Industrie- und Dienstleistungskonzerne (vgl. Wirtschaftswoche: 24.12.1992, S.106) und nimmt nach dem Geschäftsjahr 1992 Platz 9 in der BRD ein. (Wirtschaftswoche: 16.7.1993, S.70) Im

---

mußte ganze Sparten auflösen, Leute früh in die Rente schicken, Altgediente feuern und andere drastische Schritte unternehmen. Robert McKinsey erinnerte sich, daß sein Vater während der Zeit bei Marshall Field 10 bis 20 Morddrohungen erhielt. Sein Sohn Richard erinnerte sich, daß die Arbeit so viel Druck auf den Vater ausübte, daß er einmal so depressiv war, daß er über seinen Rücktritt nachdachte...Am Ende rettete McKinsey Marshall Field, aber mit hohen Kosten. Er unterminierte seine Gesundheit und...erkrankte an einer Lungenentzündung...Er starb am 30. November 1937.« (Wolf: 1978, S.11).

Vergleich zum VEBA Konzern hat Thyssen sicherlich noch größeren Bedarf an Diversifikation in das Dienstleistungsgeschäft. Unter Thyssen-Chef Dieter Spethmann wurde gleichwohl schon im vergangenen Jahrzehnt eine rasche Diversifikationsstrategie – weg vom klassischen Stahlbereich – verfolgt. Thyssens Handels- und Dienstleistungskonzern, die THL Muttergesellschaft Thyssen Handelsunion, belegt schon Platz 21 auf der Umsatzrangliste der größten diversifizierten Handels-Dienstleistungsunternehmen der Welt (Stinnes: Platz 16, vgl. Tabelle 7).

Wie bei Schenker-Rhenus müssen bei THL mithin auch verschiedene Akteure jenseits der unmittelbaren Speditionsorganisation in die Analyse einbezogen werden, vor allem: \* der Thyssenkonzern und seine Handelstochter \* Thyssen Handelsunion, die die Haniel Speditionsanteile kauften und die unternehmerische Führung innehaben, \* die Franz Haniel & Cie Gruppe, die ihr traditionsreiches Speditionshaus zu großen Teilen veräußerte. Darüber hinaus vermute ich wiederum eine gewisse Rolle der \* Dresdner und der \* Deutschen Bank, weil in diesem Fall beide Banken nicht unwesentlichen Einfluß auf strategische Entscheidungen der Thyssen-Gruppe haben dürften (Pfeiffer: 1987)<sup>12</sup>. Weiterhin recherchieren auch im Falle THL seit geraumer Zeit die Berater der renommierten Unternehmensberatungsfirma \* Roland Berger, die wie McKinsey zu den top-level Strategieberatern im internationalen Consulting Business gehören. Diese in Deutschland führende Beratungsfirma wurde erst vor wenigen Jahren von der Deutschen Bank aufgekauft.

---

<sup>12</sup> Daß die Deutsche Bank bei Thyssen nicht völlig bestimmend ist, zeigte sich 1984 bei einem Versuch der Bank, den Thyssen-Vorstandsvorsitzenden Dieter Spethmann zu entmachten: »Den entscheidenden Durchbruch zur Überlebensgröße schaffte Spethmann vor fünf Jahren. Damals errang der Thyssen-Chef einen erstaunlichen Sieg: Die Deutsche Bank wollte ihn zum Pensionär machen, der Thyssen-Chef wehrte sich – und blieb.« (Wirtschaftswoche: 20.3.1989, S.120).

## Kühne & Nagel AG

Die Kühne & Nagel AG (im folgenden K&N AG) unterscheidet sich von den anderen beiden hier untersuchten Speditionskonzernen dadurch, daß sie nicht von einer Großfusion, also einem Zusammenschluß mit einem anderen großen Speditionskonzern, betroffen war in den vergangenen Jahren. Gemeinsam ist ihr indes die neuerliche Verbindung mit einem großen deutschen Industrie- und Handelskonzernverbund. Die ehemals aus Bremen stammende, zweitgrößte deutsche Spedition verlegte mittlerweile ihren Hauptsitz in die Schweiz. Von dort kontrolliert der Hauptgesellschafter und Geschäftsführer, Klaus-Michael Kühne, die gesamten Aktivitäten der Gruppe, die sich auf mindestens 60 Länder rund um den Globus erstrecken. 1991 wurden mit mehr als 9.000 Beschäftigten ein Umsatz von über 5 Mrd. DM erzielt. Damit liegt K&N AG in Europa nach der S-R AG, Danzas und Nedlloyd auf Platz vier der Umsatzrangliste der größten europäischen Speditions-/Transportkonzerne. (Vgl. Tabelle 5)

Kurzfristig und vermutlich mit Hilfe umfangreicher Bankkredite war Kühne der Alleininhaber seines Konzerns, nachdem er Anfang 1992 den 50% Anteil des englischen Handelsimperiums Lonrho International Ltd. zurückkaufen mußte, weil Lonrho diesen Anteil versilbern und Kühne die Kontrolle über die Gruppe nicht verlieren wollte. Kurze Zeit später wurde Kühne bei seiner Suche nach einem stärker strategisch ausgerichteten Investoren fündig. Die Firmenschwestern VIAG und Bayernwerk erwarben gemeinsam einen 33,3% Anteil an Kühne & Nagel. VIAG lag nach dem Geschäftsjahr 1992 immerhin auf Platz 17 der umsatzstärksten Konzerne Deutschlands (1991: Rang 16) und das Bayernwerk auf Rang 37 (1991: 42). (Wirtschaftswoche: 16.7.1993, S.70) Die nach der Übernahme des bayrischen Ministerpräsidentenamts durch Edmund Stoiber anvisierte Privatisierung des Bayernwerks in Form des Verkaufs an VIAG wird die Konzernwelt VIAG/Bayernwerk nach dem BMW-Konzern auf Platz 12 katapultieren. Kurz nach der Veräußerung

der K&N-Anteile an VIAG wurde ein weiterer 10% Anteil von K&N an die Berliner Handelsbank veräußert, die wiederum zur Bank für Gemeinwirtschaft gehört. Dieser Verkauf könnte als Maßnahme zur Sicherung der unternehmerischen Eigenständigkeit der K&N AG interpretiert werden.

Im Gegensatz zu S-R AG und THL GmbH liegt die Kapitalmehrheit und damit die Möglichkeit zur eigenständigen unternehmerischen Führung in diesem Fall also nicht bei dem Industrie- und Handelskonzern, der bei K&N AG stark engagiert ist, sondern nach wie vor bei dem Geschäftsführer Kühne. Aufgrund des angenommenen weitreichenden Einflusses der \*VIAG/Bayernwerk-Gruppe muß diese aber bei der Analyse einbezogen werden, wobei der nach der Privatisierung VIAGs im Jahre 1988 vermutlich weitreichende Einfluß der \*Deutschen Bank reflektiert werden sollte. Dieser drückte sich u.a. darin aus, daß es die Deutsche Bank war, die 1990 das Handelshaus \*Klößner & Co. AG an VIAG/Bayernwerk veräußert hat. Die Bank hatte das, aufgrund mißlungener Ölspekulationen, in eine tiefe Krise geratene Handelsimperium des Klößnerkonzerns 1988 zu 100% übernommen und saniert. (Vgl. Gottschalk: 1990, S.66f., Liedtke: 1991, S. 412) Zur Analyse der K&N AG muß auch die neuere Entwicklung der \*Klößner & Co. AG betrachtet werden, die immerhin auf Platz 29 der größten diversifizierten Dienstleister der Welt zu finden (vgl. Tabelle 7) und das fünfgrößte Handelshaus der BRD ist. Darüber hinaus sind auch bei K&N seit geraumer Zeit externe Unternehmensberater mit der Analyse der Konzerngeschäfte betraut worden. Wiederum leitete die \*Roland Berger Organisation der Deutschen Bank die Neuorientierung der Unternehmensstrategie an.

Die drei Transportunternehmen sind mit Abstand die größten Speditionskonzerne Deutschlands und haben finanzstarke Mutter bzw. »Oma«-Gesellschaften im Rücken, die Ressourcen für die erforderlichen Investitionen zur Bewältigung der neuen Logistikanforderungen aufbringen können. Ein, möglicherweise der entscheidende Vorteil gegenüber kleineren und möglicherweise (noch) selbständigen Transport-/ Speditionsunternehmen.

## II

### Konzernvergleich im Überblick (national, EG, global)

Ziel dieses ersten Vergleichs der betroffenen Firmen mit ihrer Konkurrenz anhand nationaler, europäischer und globaler Umsatzranglisten ist es, einen »Blick« für die Dimensionen der Konzerne (und deren Eigentümer) zu gewinnen. Der Vergleich bleibt zunächst sehr oberflächlich, weil die Aussagekraft der im folgenden abgebildeten Tabellen aus vielen Gründen stark eingeschränkt ist. Tabelle 3 zeigt zunächst die Rangliste der größten Transport- und Touristikkonzerne Deutschlands, die in der Zeitschrift »Wirtschaftswoche« statistisch zusammengefaßt werden. Aus dieser Tabelle geht zum einen hervor, daß selbst der Speditionsriese Schenker-Rhenus AG noch relativ »klein« ist im Verhältnis zu anderen Transportkonzernen (Bundesbahn/Lufthansa), zumal wenn die durch Vorleistungen aufgeblähten Umsatzzahlen bedacht werden. Der Speditionsrohertrag wird im allgemeinen auf lediglich 20% der Umsatzzahlen veranschlagt, die viele durchlaufende Posten enthalten.

*Tabelle 3:**Die zehn größten Transport- und Touristikkonzerne Deutschlands*

| Rang | Unternehmen                 | Umsatz<br>Mio. DM | Beschäftigte<br>1991 |
|------|-----------------------------|-------------------|----------------------|
| 1    | Staatl. Bahnen              | 20.149            | 446.100              |
|      | Bundesbahn                  | 16.399            | 243.100              |
|      | Reichsbahn                  | 3.750             | 203.000              |
| 2    | Lufthansa                   | 16.101            | 61.800               |
| 3    | <i>Schenker-Rhenus AG</i>   | <i>11.000</i>     | <i>20.000</i>        |
| 4    | <i>Kühne &amp; Nagel</i>    | <i>5.382</i>      | <i>9.200</i>         |
| 5    | TUI                         | 4.339             | 5.600                |
| 6    | Hapag-Lloyd                 | 3.657             | 8.400                |
| 7    | <i>Thyssen Haniel Log.*</i> | <i>3.000</i>      | <i>7.100</i>         |
| 8    | Danzas Deutschland          | 2.580             | 2.500                |
| 9    | NUR-Touristik               | 1.997             | 1.100                |
| 10   | Flughafen Frankfurt         | 1.732             | 11.400               |

Quelle: *Wirtschaftswoche Nr. 53, 24.12.1992, S.120*

*\* eigene Ergänzung*

Im Vergleich zu den Touristikunternehmen fällt z.B. auf, daß deren Umsätze im Verhältnis zur Anzahl der Beschäftigten sehr viel höher liegen. Betrachten wir unter diesen Transport- und Touristikkonzernen nur die Speditionen, so liegt die neue Schenker-Rhenus unter den Konzernen in Deutschland weit vor

den nächsten Konkurrenten Kühne & Nagel, THL und Danzas Deutschland. Die britische Zeitschrift Motor Transport gibt die zehn größten Speditionen in Deutschland wie folgt (Tabelle 4) an:

*Tabelle 4:*

*Speditionen: Top 10 in Deutschland*

|    | Unternehmen                      | Umsatz<br>Mio. DM       | Jahr               |
|----|----------------------------------|-------------------------|--------------------|
|    | <b><i>Schenker-Rhenus AG</i></b> | <b><i>7.766.868</i></b> | <b><i>o.A.</i></b> |
| 1  | Schenker                         | 7.491.260               | 1989               |
| 2  | <b><i>Kühne &amp; Nagel</i></b>  | <b><i>5.515.092</i></b> | <b><i>1989</i></b> |
|    | <b><i>THL</i></b>                | <b><i>3.201.744</i></b> | <b><i>1992</i></b> |
| 3  | Thyssen Trans                    | 1.685.900               | 1990               |
| 4  | Haniel                           | 1.515.844               | 1990               |
| 5  | Birkart                          | 1.175.732               | 1990               |
| 6  | DPD                              | 868.824                 | 1990               |
| 7  | Transfracht                      | 457.392                 | 1990               |
| 8  | UPS                              | 313.724                 | 1990               |
| 9  | Rhenus*                          | 275.608                 | 1990               |
| 10 | Dachser                          | 252.152                 | 1989               |

*Quelle: Motor Transport: 17. Oktober 1991, S.19*

*\* Die Umsatzangabe für Rhenus ist in dieser Quelle offensichtlich viel zu niedrig gesetzt. Rhenus wäre nach Tabelle 3 auf Platz vier der Liste unmittelbar nach der neuen THL, noch vor der alten Thyssen Trans. Nach anderen Angaben war die Haniel Spedition vor der Fusion deutlich größer als die T-T. Auch die Zahl für Schenker ist offenbar zu niedrig, und die Zeitschrift unterschlug Danzas, die Platz 4 erreicht hätte. Fettgedruckt sind eigene Ergänzungen zur Kennzeichnung des Gewichts der neuen deutschen Großspeditionen sowie K&N.*

Die Angaben können dahingehend interpretiert werden, daß vor allem die *kleineren* unter den *großen* Speditionen sehr stark an neuen Größenverhältnissen interessiert zu sein scheinen.

Insbesondere wenn bedacht wird, daß die Initiative zur Schenker-Rhenus AG bei der Rhenus Mutter Stinnes AG lag und liegt. Aufgrund der bevorstehenden »Deregulierung« des EG-Transportmarktes und der zunehmenden Globalisierung der Transportwirtschaft müssen die Konkurrenzverhältnisse auch europäisch und weltweit unter die Lupe genommen werden, um einen realistischen Eindruck der Stellung deutscher Speditionsriesen zu gewinnen. Die folgende Tabelle 5 zeigt die 26 größten europäischen Speditions- und Transportunternehmen.

Tabelle 5:

## Die 26 größten Speditions-/Transportkonzerne Europas

| Rang | Unternehmen              | Land      | Umsatz<br>Mio DM  | Jahr        | Beschäftigte  |
|------|--------------------------|-----------|-------------------|-------------|---------------|
| 1    | Danzas                   | CH        | 11.805.000        | 1991        | 16.100        |
| 2    | <i>Schenker-Rhenus</i>   | <i>D</i>  | <i>11.000.000</i> | <i>1991</i> | <i>20.000</i> |
| 3    | Bilspedition             | S         | 8.311.000         | 1991        | 12.100        |
| 4    | Nedlloyd                 | NL        | 5.990.000         | 1991        | 26.500        |
| 5    | <i>Kühne &amp; Nagel</i> | <i>CH</i> | <i>5.430.000</i>  | <i>1991</i> | <i>9.200</i>  |
| 6    | SCETA                    | F         | 5.201.368         | 1990        | 25.133        |
| 7    | NFC                      | UK        | 4.770.364         | 1990        | 33.761        |
| 8    | Panalpina                | CH        | 4.594.444         | 1990        | 7.664         |
| 9    | LEP                      | UK        | 4.075.480         | 1990        | 10.400        |
| 10   | Ocean Group              | UK        | 3.228.132         | 1990        | 10.500        |
| 11   | <i>THL*</i>              | <i>D</i>  | <i>3.201.744</i>  | <i>1992</i> | <i>7.100</i>  |
| 12   | Interforward             | S         | 3.131.376         | 1990        | 4.039         |
| 13   | TNT Europe               | Austr     | 2.841.108         | 1990        | 19.760        |
| 14   | Internatio Müller        | NL        | 2.621.208         | 1990        | 11.823        |
| 15   | Wincanton                | UK        | 2.046.536         | 1990        | 9.748         |
| 16   | ASG                      | S         | 2.008.420         | 1990        | 5.171         |
| 17   | GEFCO                    | F         | 1.995.644         | 1990        | 4.561         |
| 18   | SCAC                     | F         | 1.797.316         | 1990        | 8.661         |
| 19   | TDG                      | UK        | 1.703.492         | 1990        | 12.525        |
| 20   | Poets                    | UK        | 1.633.124         | 1990        | 22.906        |
| 21   | Securicor                | UK        | 1.559.824         | 1990        | 40.874        |
| 22   | Hays Distribution        | UK        | 1.533.436         | 1990        | 4.046         |
| 23   | Van Ommeren              | NL        | 1.521.708         | 1990        | 8.782         |
| 24   | Mory                     | F         | 1.369.244         | 1990        | 9.180         |
| 25   | United Transport         | UK        | 1.345.788         | 1990        | 12.909        |
| 26   | DFDS                     | DK        | 1.301.808         | 1990        | 4.189         |

Quelle: Motor Transport: 17. Oktober 1991, S.16, Wirtschaftswoche Nr. 53, 24.12.1992, S.120, Umsatz: Mio. DM, \* eigene Ergänzung

Diese Tabelle veranschaulicht die Dimensionen der größten Speditionen in der gegenwärtigen Branchenstruktur im europäischen Rahmen. Die Schenker-Rhenus AG und Danzas liegen mit weitem Abstand gemäß Geschäftsvolumen an der Spitze (auch vor Kühne & Nagel). Selbst der Zusammenschluß der im deutschen Maßstab großen Speditionen zur THL hat lediglich zu einem Drittel der Größe geführt, die die Branchenführer erreicht haben. Angesichts der schon vorhandenen und in der Zukunft weiter zunehmenden Wettbewerbsverschärfung sowie der neuen Anforderungen an die großen Transportkonzerne kann mit weiteren großen Fusionsprozessen der »kleineren Großen« gerechnet werden, wie im Verlauf der Analyse gezeigt werden wird. Schon heute ist die Darstellung in Tabelle 5 etwas irreführend, weil viele der »kleineren Großen« sich zu strategischen Partnerschaften liiert haben. Zum Beispiel kooperiert THL mit Mory (Platz 24) und DFDS (Platz 26) in *strategischen Partnerschaften* beim Aufbau einer flächendeckenden europäischen Infrastruktur als Alternative zu eigenständiger Expansion oder Akquisition.

Zur Abrundung der ersten Annäherung an die Konkurrenzverhältnisse zwischen den Großspeditionen zeigt die folgende Tabelle 6 die Größten im globalen Vergleich.

Tabelle 6:

*Die internationale Top-12: Spedition und Integrator*

|   | Unternehmen                 | Land   | Jahr | Umsatz<br>Mio. DM | Beschäftigte |
|---|-----------------------------|--------|------|-------------------|--------------|
| 1 | UPS                         | USA    | 1991 | 24.997.000        | 248.000      |
| 2 | Nippon Express              | Japan  | 1991 | 18.795.000        | 50.400       |
| 3 | Federal Express*            | USA    | 1990 | 11.944.540        | 64.700       |
| 4 | Danzas                      | CH     | 1991 | 11.805.000        | 16.100       |
| 5 | Schenker-Rhenus             | D      | 1991 | 11.000.000        | 20.000       |
| 6 | Bilspedition                | S      | 1991 | 8.311.790         | 12.100       |
| 7 | Consolidated<br>Freightways | USA    | 1990 | 7.158.870         | 41.300       |
| 8 | TNT                         | Austr. | 1990 | 6.000.890         | 52.000       |
| 9 | Nedloyd                     | NL     | 1991 | 5.990.756         | 26.500       |
| 1 | CTT SCETA#                  | F      | 1990 | 5.922.120         | 25.155       |
| 1 | Kühne & Nagel               | D/CH   | 1991 | 5.430.000         | 9.200        |
| 1 | Roadway Services            | USA    | 1990 | 5.065.660         | 36.000       |

*Quelle: Fortune: 26. August 1991, S.142, Motor Transport: 17. Oktober 1991, S.16, Wirtschaftswoche: 24.12.1992, S.120 \* vor dem Verkauf der innereuropäischen Verkehre 1992; # Staatsbetrieb.*

Aus Moody's Directory of the World's Largest Service Companies (New York: UNCT 1990) kann noch das schwedische Trucking Unternehmen Nordstjernen AB (Umsatz: DM 6.896.050, Beschäftigte: 25.677) ergänzt werden, wobei sich die Werte auf das Jahr 1988 beziehen. Gemäß diesen Umsatzziffern würde der Konzern auf Platz 8 der Liste erscheinen. Nach Moody's erzielten schon 1988 weitere Unternehmen Umsätze von ca. DM 4 Mrd.: Chargeurs S.A. (F), National Freight Consortium Plc (UK, vgl. Tabelle 5), American President Cos. (USA), Yellow Freight System, Inc. (USA) und Panalpina (S, vgl. Tabelle 5). Außerdem gehört vermutlich die Footwork-Hamacher Gruppe mit 17.300 Beschäftigten und 400 Niederlassungen

weltweit (DVZ: 21.5.1992) ebenso in die Tabelle wie die französische Bolloré-Gruppe (Reederei Delmas), die die große Speditionsorganisation Scac gekauft hat und schon vorher (1991) einen Umsatz von ca. 8 Mrd. DM erzielt hat (Wirtschaftswoche: 24.12.1992, S.120).

Diese Darstellungen der größten Gütertransportkonzerne lassen die Eisenbahnen, Luftfahrts- und Schifffahrtsunternehmungen unberücksichtigt. Werden diese Transportkonzerne einbezogen, erreicht UPS immerhin Platz 3 nach der französischen und der deutschen Bahn. Nippon Express erreicht auf der Fortune 500 der größten Transportkonzerne (1991) Rang 7 nach den Fluglinien Air France, American Airlines und United Airlines (Plätze 4–6). Schenker »alt« rangiert auf Rang 25 als nächstgrößte Spedition, dazwischen jede Menge Eisenbahnen und Fluglinien (inclusive Federal Express: Rang 17).

Die in diesem Rahmen relativ bescheidene Position der Speditionen und Straßengüterverkehrsunternehmen im Vergleich zur kapitalstärkeren Transportkonzern ist nicht unwichtig. Aufgrund der *Liberalisierung* und *Globalisierung* der Transportmärkte sowie der zunehmenden *Privatisierung* von staatlichen Transportunternehmen wird in weiten Bereichen die relative Autonomie der Speditions- und Truckingmärkte aufgehoben, d.h. die Konkurrenz zwischen allen Transportunternehmen forciert. Allein die sich daraus ergebenden Konkurrenzbeziehungen machen die Fortexistenz der traditionellen, kapitalschwachen Speditionsunternehmen *als eigenständige Unternehmen* zunehmend unwahrscheinlich. In den Vereinigten Staaten z.B. kauften sich – nach der »Deregulierung«, die frühere Einschränkungen aufhob – verschiedene Eisenbahnen große Straßengüterverkehrskonzerne und internationale Schifffahrtlinien, um die zunehmende Nachfrage nach neuen Transportdienstleistungen zu befriedigen. (Plehwe: 1989)

In diesem ersten Schritt kam es jedoch darauf an, die in überwiegend gleichen Märkten operierenden Konzerne aufzuzeigen. Die häufig als »Integrators« bezeichneten Expressdienste (UPS,

FedEx, TNT) wurden einbezogen, weil sie eine besondere Bedeutung für die großen Speditionen besitzen, indem sie sich zunehmend als Konkurrenz nicht nur der nationalen Postunternehmen, sondern auch der traditionellen Speditionen etablieren. Neben dem Zeitaspekt (24 Stunden Service bzw. garantierte Laufzeiten) haben die »Integrators« neue Maßstäbe in bezug auf Qualität (Warenverfolgung), Service, Unternehmensstruktur (internationale, multimodale Transporte aus einer Hand (Key Account Management), industrielle Arbeitsweise, Einheitlichkeit), Öffentlichkeitswirksamkeit (Marketing: per Express heißt in den USA »Fed-Exen«) usw. gesetzt. Dadurch wurde in kürzester Zeit auch in einer über interessierte Fachleute hinausreichenden Öffentlichkeit ein Begriff von Transportunternehmen geschaffen, von dem klassische Speditionen nur träumen.<sup>13</sup>

Den innovativen und – bis auf UPS – relativ jungen Expressdienstleistern aus Australien und USA kommt gleichzeitig die Rolle »trojanischer Pferde« in der »Deregulierung« der Transportmärkte zu, weil sie – nicht immer im Rahmen geltender Regulierungsvorschriften – Rosinen aus national besonders beaufsichtigten Post- und Transportmärkten pickten. Um nicht dauerhaft gerichtlichen Attacken der Konkurrenz ausgesetzt zu sein, haben sich die internationalen Kurier mit ebenfalls neu gebildeten nationalen Express- und Paketdiensten in Unternehmensverbänden zusammengeschlossen und maßgeblich für die Liberalisierung der betroffenen Märkte eingesetzt, auf nationalen ebenso wie internationalen Ebenen. (The Economist: 29.9.1990, S.73) In einer Studie für die Deutsche Transportbank zu den Wirkungszusammenhängen des Binnenmarktes in Europa mit dem Titel »Transportunternehmer 2000« schreibt der Autor Ludwig Bress:

Die größte Herausforderung sind...die amerikanischen Großunternehmen mit entsprechenden logistischen

---

<sup>13</sup> Vgl. u.a.: Plehwe 1992, Märkte im Wandel: 1987, EG: 1989, Club Eurotrans: 1991.

Infrastrukturen, zumal sie mit dem Luft- und Seeverkehr verzahnt sind. Dabei spielt der Rechnereinsatz eine große Rolle.

In diesem Zusammenhang erscheint die enge Verzahnung der Schenker-Rhenus und der THL einerseits mit der Bahn (Schenker über die alte Mutter, THL über die in Deutschland größte Bahnspedition THL Dietrich) und andererseits mit jeweils einem Handelsriesen (bzw. im Fall der THL zwei), der zahlreiche Schiffsaktivitäten vorweisen kann, besonders interessant. Die neue Verbindung zwischen Kühne & Nagel und Klöckner vervollständigt das vergleichbare Muster, nachdem die großen Drei gestrickt worden sind.

Um den ersten, oberflächlichen Vergleich der Konzerne abzuschließen, muß noch die Stellung der Muttergesellschaften im internationalen Vergleich angeführt werden. Die folgende Tabelle 7 gibt einige Informationen zu den größten diversifizierten Dienstleistungsunternehmen der Welt, zu denen – Überraschung – die Muttergesellschaften von Schenker-Rhenus und THL sowie die im Firmenverbund mit Kühne & Nagel verschwisterte Klöckner & Co. AG gehören.

Tabelle 7:

*Die Top 30 der diversifizierten Dienstleister\**

| Rang | Unternehmen       | Land        | Umsatz, Mio. US\$ |
|------|-------------------|-------------|-------------------|
| 1    | Itochu            | Japan       | 156.323.1         |
| 2    | Sumitomo          | Japan       | 145.361.6         |
| 3    | Mitsubishi        | Japan       | 142.715.7         |
| 4    | Marubeni          | Japan       | 138.880.0         |
| 5    | Mitsui            | Japan       | 137.554.7         |
| 6    | Nissho Iwai       | Japan       | 86.238.8          |
| 7    | Tomen             | Japan       | 61.846.5          |
| 8    | Nichimen          | Japan       | 51.654.7          |
| 9    | Kanematsu         | Japan       | 47.747.6          |
| 10   | Toyota Tsusho     | Japan       | 16.430.7          |
| 11   | Hyundai           | Süd Korea   | 14.535.1          |
| 12   | Kawasho           | Japan       | 13.049.7          |
| 13   | Fleming           | USA         | 12.937.9          |
| 14   | Super Valu Stores | USA         | 12.568.0          |
| 15   | Sinochem          | China       | 12.173.5          |
| 16   | Stinnes**         | D           | ca. 12.000.0      |
| 17   | Franz Haniel      | D           | 11.869.4          |
| 18   | McKesson          | USA         | 11.669.0          |
| 19   | SHV Holdings      | Niederlande | 11.027.2          |
| 20   | Nittetsu Shoji    | Japan       | 10.151.2          |
| 21   | Thyssen Handel    | D           | 9.157.1           |
| 22   | Sysco             | USA         | 8.892.8           |
| 23   | Inchcape          | UK          | 8.889.8           |
| 24   | Edeka             | BRD         | 8.204.9           |
| 25   | Jardine Matheson  | Hong Kong   | 7.899.5           |
| 26   | ICA Handelarnas   | Schweden    | 7.443.8           |
| 27   | Toshoku           | Japan       | 7.273.5           |
| 28   | Lonrho            | UK          | 7.016.8           |
| 29   | Klößner           | D           | 6.775.1           |
| 30   | Hanwa             | Japan       | 6.443.9           |

Quelle: Fortune, 23. August 1993, \*\*Stinnes Geschäftsbericht 1992, \*) Alle diversifizierten Dienstleister der Fortune Liste, deren Hauptgeschäftsbereich mit Handel oder Großhandel angegeben ist.

Unter diesen 30 größten diversifizierten Dienstleistungskonglomeraten finden sich, gemäß Tabelle 7, 14 aus Japan, 5 aus Deutschland, 4 aus den USA, 2 aus Großbritannien und jeweils ein Konzern aus Schweden, den Niederlanden, Südkorea, China und Hong Kong. Besonders interessant ist das Gewicht der japanischen Handelshäuser, die die 10 größten Unternehmen stellen. Diese »...Dominanz der Japaner in der Weltrangliste der Branche resultiert daraus, daß die führenden Industriekonzerne ihr Exportgeschäft über ihre juristisch eigenständigen Außenhandelshäuser abwickeln.« (Wirtschaftswoche: 24.12.1992, S.104) In einer Übersicht der Wirtschaftswoche taucht der US-Konzern Sears, Roebuck auf Rang 7 der größten Handelshäuser auf. Nach dieser Liste rangierten 1991 Tengelmann, Metro, Rewe, Edeka, Aldi, Metallgesellschaft, Otto Versand und Asko noch vor Stinnes und Franz Haniel. Auf europäischer Ebene gibt es dieser Quelle zufolge auch noch einige französische und britische Handelsunternehmen, die vor den großen Handelshäusern der obigen Liste plaziert sind. (Wirtschaftswoche: 14.12.1992, S.117) Dort wird auch auf die rasch zunehmende Konzentration im Einzelhandel hingewiesen.

Für diese Untersuchung ist indes lediglich wichtig, daß es wichtige deutschen Handels- und Dienstleistungshäuser sind, die im Zentrum der Konzentrationsprozesse in der Transport- und Logistikbranche stehen. Gleichzeitig spielen Stinnes, THU, Franz Haniel und Klöckner & Co. auch im Weltmaßstab eine gewichtige Rolle, wie die Ranglistentabellen zeigen. Weitere Verflechtungen bestehen darüberhinaus z.B. zwischen Haniel und Metro. Was also bewegte die transnationalen Dienstleistungskonglomerate bzw. ihre Mutterkonzerne zur Verbindung mit Transport- und Logistikriesen? Über die Hintergründe der Verstärkung bzw. Restrukturierung des Transport- und Logistikengagements der Händler wird die tieferegreifende Fusionsanalyse Aufschluß geben.

### III

## Analyse der Fusionsprozesse

Im folgenden wird der Versuch unternommen, auf jede einzelne der an den Fusionen und Strategien der Großspeditionen Schenker-Rhenus, THL und Kühne & Nagel beteiligten Firmen anhand Zeitungs-, Zeitschriften- und anderen (Unternehmens-) Materialien aus den vergangenen Jahren detailliert einzugehen. Zunächst dringen wir auf diese Weise in die Konzernwelt der VEBA AG ein, in der der Haussegen Anfang der 90er Jahre beinahe ebenso schief hing wie in der Deutschen Bundesbahn, zu deren Besitz Schenker vor der Fusion zu 100% gehörte. Im Anschluß daran werden die Thyssen und Haniel Imperien untersucht, um schließlich die als »VEBA für Arme« (Wirtschaftswoche) blamierte VIAG-Konzernwelt (Bayernwerk, Klöckner etc.) zu examinieren. Die drei großen deutschen Speditions- und Logistikkonzerne stehen ebenso wie ihre ausländische Konkurrenz im Zentrum eines gewaltigen Strukturwandels ihrer Märkte und Branche – in Deutschland und im Ausland. »Ohne Frage befindet sich die Transport- und Speditionsbranche, ähnlich wie andere Industriezweige, im Umbruch. Analysiert man die detaillierten Zahlen für die einzelnen Branchen, so zeigt es sich, daß der Anteil der Übernahmen in der Transport- und Speditionsbranche wesentlich schneller wächst als in anderen Industrien.« (Lehmann: 1990) Die folgende Übersicht veranschaulicht, wie kräftig die im folgenden zu untersuchenden Transportkonzerne selbst (und mit Hilfe ihrer Kapitalspender) seit Mitte der 80er Jahre an der Konzentrationsschraube gedreht haben.

Tabelle 8

*(Aus-) Verkauf in der Speditionsbranche*

| Jahr | Käufer         | Objekt                         |
|------|----------------|--------------------------------|
| 1987 | Rhenus         | Weichelt                       |
|      | Haniel Sped.   | Trans-o-Flex                   |
|      | Stinnes        | CCS Combined Container Service |
| 1988 | Schenker       | Schenker (NL)                  |
|      | Schenker       | Einar Sundbye (Norwegen)       |
|      | Haniel Sped.   | B-B-Sped.                      |
|      | Haniel Sped.   | Reiner Sped.                   |
|      | Thyssen Trans  | Kanzler Sped.                  |
|      | Thyssen Trans  | Krogmann Sped.                 |
|      | Thyssen Trans  | Betrako                        |
|      | K&N            | OY Nakutrans Ltd. (Finnland)   |
| 1989 | Stinnes/Rhenus | Schenker (22,5%)               |
|      | Haniel Sped.   | Dietrich Sped.                 |
|      | Thyssen Trans  | OPT                            |
|      | Thyssen Trans  | TAC                            |
|      | Thyssen Trans  | Transvenlo (NL)                |
|      | Thyssen Trans  | Alphamain Nippon               |
|      | Thyssen Trans  | Amerford (US)                  |
|      | K&N            | TresH. S.A. (75%)              |
|      | K&N            | Domenichelli S.r.l.            |
|      | K&N            | Van Vliet (NL)                 |
|      | K&N            | Hollis Transport (UK)          |
| 1990 | Stinnes/Rhenus | Schenker Intl. (50%)           |
|      | Schenker       | Rhenus Intl. (50%)             |
|      | Haniel Sped.   | Thyssen Trans                  |
|      | Thyssen HU     | THL 66%                        |
|      | Schenker       | Schenker UK                    |
|      | Schenker       | Medtrans (F)                   |
| 1991 | Schenker       | Rhenus-Weichelt                |
|      | Stinnes/Rhenus | Schenker (80%)                 |
|      | K&N            | K&N (50% von Lonrho)           |

|      |                 |                 |                  |
|------|-----------------|-----------------|------------------|
|      | THL             | Mory TNTE (F)   | strateg. Allianz |
| 1992 | THL             | DFDS (Dk)       | strateg. Allianz |
|      | THL             | Schier-Otten    | strateg. Allianz |
|      | THL             | Stifte Berti    | strateg. Allianz |
|      | Viag/Bayernwerk | K&N (30%)       |                  |
| 1993 | K&N             | Stute Spedition |                  |

### *Quellenangaben im Text*

Daß der Strukturwandel sich anhand des Konzentrationsprozesses innerhalb der Speditions- und Transportbranche alleine nicht hinreichend erfassen läßt, verdeutlichen indes die externen Dimensionen des Konzentrationsprozesses, der im allgemeinen als Zentralisierung von Kapital charakterisiert werden kann und zum Aufbau von vertikal integrierten Konzernen führt.<sup>14</sup> Nur unter Einbezug der externen Entwicklungen in Industrie und Handel kann der Entwicklungsschub in der Transportbranche in seiner ganzen Tragweite und Bedeutung verstanden und auf seine wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Implikationen hin überprüft werden. Zu fragen bleibt dann, ob die folgende Analyse der drei großen Speditionskonzerne in ihren Handels- und Industrieverflechtungen als exemplarisch gelten kann, also anhand der Entwicklungen anderer Transportkonzerne und Länder bestätigt wird.

---

<sup>14</sup> Vgl. z.B. die Studie über Konzentration und Zentralisierung von Schiffahrtskapital von Ignacy H. Chrzanowski, *Concentration and Centralisation of Capital in Shipping*, Saxon House/Lexington Books: 1975

**α****VEBA, Stinnes/Rhenus & Schenker  
– Griff nach dem logistischen Weltmarkt**

Im Falle S-R startet die Geschichte bei der »alten« Schenker, die ja schon vor der Fusion mit Rhenus-Weichelt zu den Giganten des Gewerbes gehörte, aber aufgrund des mangelnden Investitionswillens ihrer Mutter, der Deutschen Bundesbahn, und damit letztlich der Bundesregierung zum »Zwergen« im Rahmen eines großen Konzernverbundes degradiert worden ist, um schließlich im Rahmen der VEBA AG als Schenker-Rhenus AG ganz neue Dimensionen anzustreben.

**Schenker: Großer Konzern, aber (zu) wenig Kapital**

Noch 1986 »feierte« das Handelsblatt die Schenker als das erfolgreichste Unternehmen der Deutschen Bundesbahn. Hervorgehoben wurde damals, daß Schenker schon 1976 die strategische Entscheidung zum Aufbau von Logistikleistungen fällte, um Branchenkonzepte (z.B. für die Automobil- und Textilindustrie, für Computer- und Sanitärhersteller sowie Kaufhausketten) zu entwickeln. In den 80er Jahren wurde die dafür erforderliche Infrastruktur (Datenverarbeitungs- und Kommunikationssysteme) aufgebaut (1980 bis 1986: DM 30 Mio.), um die damals 121 Geschäftsstellen in Deutschland elektronisch zu vernetzen.

Bereits Ende der 70er Jahre kam es zur Nagelprobe. Elektrogeräte-Großhersteller wollten ein bestehendes Netz von 17 Lagerstätten auf verbleibende zwei reduzieren. Ein schnelleres Distributionssystem unter der Regie von Spediteuren sollte an deren Stelle treten. Schenker erhielt in diesem Projekt Süd- und Westdeutschland zugeschlagen...Probleme bereitete seinerzeit...der Personalabbau im Lagerwesen. (HB: 14.8.1986)

Anfang der 80er Jahre entwickelte Schenker Projekte in Zusammenarbeit mit Automobil- und Textilfirmen und Kaufhaus-

konzernen. Für Woolworth »...organisierte Schenker von Hongkong aus die Warenzulieferung, mit einer Logistikzentrale vor Ort, die über Satellit in ständiger Verbindung mit dem Schenker-Zentralrechner in Frankfurt steht. Dieser war wiederum mit dem Computer der Kaufhauskette kurzgeschaltet...«. (Ebd.) In einem weiteren Projekt bündelte Schenker die Verkehre von rund 800 Sanitärherstellern und 250 Armaturenherstellern in der BRD, die ihre Produkte in der ersten Stufe an 650 Großhändler lieferten. »Die Bündelung von gleichgerichteten Transporten unterschiedlicher Provenienz in Spediteurshand stellt neben dem Kostenvorteil für den Verlager auch eine Schonung der Umwelt dar. Die Größendegression schlägt sich positiv im Logistikpreis nieder. Fahrten und Fahrzeuge können reduziert werden.« (Ebd.)

Besonders das letzte Beispiel gibt einen Hinweis auf *systemische Rationalisierungsprozesse*, in deren Zentrum die logistischen Abläufe des gesamten Beschaffungs-, Produktions-, Verteilungs- und Entsorgungsprozesses stehen. Schenkers Einsichten aus der »Logistikrevolution« wurden damals folgendermaßen zusammengefaßt.

»Die Spedition ist auf dem Weg von der Manufaktur zur Transportindustrie.« Als oberstes Kriterium setzte sich der (neugeschaffene, d.A.) Logistik-Führungsstab die Schaffung von »stufenlosen Transportsystemen«. (Ebd.)

Nach der Beschreibung der »Konsolidierung« Schenkers und der Einführung umfassenderer Logistikdienstleistungen in Deutschland wird erwähnt, daß in diesem Bereich nun weltweit expandiert werde. Aufgrund der nachlassenden deutschen Konjunktur wurde im folgenden Jahr als Hauptziel die weitere Verdichtung der Marktpräsenz im Ausland genannt (HB: 6.5.1987). 1988 berichtete ein Artikel des »manager magazin« über eine Schenker-Planungsgruppe, die sich schon seit 1986 mit den Chancen und Risiken eines liberalisierten EG-Verkehrsmarktes auseinandersetzte. Mehrere Strategiepapiere werden in diesem Zusammenhang erwähnt. Zum einen wurde über Btx eine Laderaumbörse

installiert, um die Ladeflächen der damals 130 Schenker-Lkw besser auszunutzen. Außerdem wurden die europäischen Landesorganisationen ausgebaut. Als wichtigste Maßnahme wurde der Auf- und Ausbau eines effizienten Informations- und Kommunikationssystems hervorgehoben. »Derzeit knüpft Schenker das Informationsnetz zwischen den europäischen Landesgesellschaften enger. Eine EDV-Planungsgruppe leistet hierfür die Vorarbeit.« (mm: 06, 1988, S.160)

Auf der Bilanzpressekonferenz des Jahres 1988 wurde die »mangelnde Schubkraft« auf dem deutschen Transportmarkt »... auf eine tiefgreifende Veränderung auf dem internationalen Anbietermarkt...« und auf »spezialisierte Wettbewerber« zurückgeführt. Während in vielen Bereichen ein harter Wettbewerbsdruck herrsche (vor allem internationale Landverkehre), wurden die logistischen Dienstleistungen positiv hervorgehoben. Der damalige Vorsitzende der Schenker-Geschäftsführung, Dr. Karl Uebelacker, erwähnt hier die Bereitstellung von »technischen Funktionen« seitens der Spedition, d.h. die Übernahme von einfachen Industriearbeitsplätzen z.B. für IBM (Sortierung, Kommissionierung, Qualitätskontrolle, Ein-, Umbau von Computern für die Auslieferung). Uebelacker erklärte auf dieser Konferenz sein Interesse an der Beteiligung anderer Unternehmen an Schenker, zusätzlich zur geplanten Kapitalerhöhung von 80 auf 130 Mio. DM durch die Muttergesellschaft DB. Schon zu diesem Zeitpunkt wurde seitens Schenker die für das kommende Jahr geplante Teilprivatisierung über die Börse abgelehnt, mit der dringend erforderliches zusätzliches Kapital beschafft hätte werden können. (Magazin, Logistik im Unternehmen: Sept. 1988)

Diese anstehende Teilprivatisierung erscheint ökonomisch nicht unbedingt verständlich, wenn nur die vorherigen Portraits der Schenker-Organisation in der Presse betrachtet werden. Warum konnten bzw. wollten die Chefmanager der Deutschen Bahn und das letztlich zuständige Bundesfinanzministerium das erforderliche zusätzliche Kapital nicht aufbringen, um Schenker für den

zunehmenden Wettkampf der Großspeditionen zu rüsten? Letztlich war die ordnungspolitische Strategie der Bundesregierung entscheidend für die Weichenstellung in Richtung Privatisierung und Verkauf. Schenker stand auf der Liste der zu privatisierenden Unternehmen an prominenter Stelle. Der konservativ-liberalen Bundesregierung ging es nicht darum, über die Bundesbahn und ihre Großspedition an einer ökologischen Wende im Verkehrswesen mitzuwirken, sondern den privaten Transport- und Verladeinteressen mehr Raum zur Entfaltung zu schaffen. In diese Richtung weist auch die angestrebte Aufspaltung der Deutschen Bundesbahn in drei selbständige Aktiengesellschaften und die Vision der Privatisierung der Bahn. Auch die britische Thatcher-Regierung hatte die große staatliche Speditionsorganisation NFC privatisiert und die Privatisierung von British Rail steht auf dem Programm der Major-Administration. Dahingehen verfügt die staatliche französische Bahn SNCF mit ihrer Tochter SCETA und deren Tochter Calbersson nach wie vor über eine große Speditionsorganisation, die eigenständig auf dem Markt agiert.

Das folgende Zitat unterstreicht einige Elemente des Verhältnisses zwischen Politik und Ökonomie im Zusammenhang mit der späteren, beinahe vollständigen Übernahme Schenkers durch Stinnes.

...Aber bei der Fusion geht es nicht nur um Marktexpansion und Reduzierung der Kosten. Politische Erwägungen liegen hinter dem Schritt. Die Kohl-Regierung war besonders darum bemüht, diejenigen Bundesbahnunternehmen zu privatisieren, die nicht zu deren Kerngeschäft gehören und die enorme Speditionsunternehmung Schenker war nie ganz komfortabel in der staatlichen Bahnstruktur. Schenkers Image, so wurde manchmal behauptet, war durch die Assoziierung mit der Deutschen Bahn angekratzt. Obwohl die Spedition nie gezwungen war, die Bahndienste in Anspruch zu nehmen, erschienen beide Unternehmen als merkwürdige Kombination in einer Zeit, in der die

Verteilung weiter von der Schiene auf die Straße übergang, allen aktuellen Umwelterwägungen zum Trotz.  
(Lloyds List: 11.4.1991, S.6)

Dieses »angekratzte Image« kann eigentlich nur von Konkurrenten oder Kunden der Schenker, also der Speditionsbranche, der verladenden Industrie und dem Handel »manchmal« hergestellt worden sein.

Das Einbringen der Schenker & Co. GmbH in den VEBA/Stinnes Verbund ist also viel mehr eine politische Entscheidung als eine ökonomische. Zwar ist die Finanzlage der Deutschen Bahn, als deren Tochterunternehmung Schenker bis 1991 operierte, bekanntlich nicht besonders gut, aber die Entscheidung über die Kapitalausstattung und Strategie der Bahn und ihrer Töchter wird politisch gefällt.<sup>15</sup> Es läßt sich auch kaum rein ökonomisch erklären, daß die Bundesbahn eine etablierte Speditionsorganisation (Schenker »alt« war die größte Stückgutspedition der BRD) veräußert, um sofort wieder eine neue, bedeutende Stückgutorganisation auf- bzw. auszubauen. In die Entwicklung der BahnTrans, die schon seit mehr als 10 Jahren von der Bundesbahn selbst in Kooperation mit kleineren Speditionen und Fuhrunternehmen betrieben wird, sollen in den kommenden Jahren von der Bahn *1,2 Mrd. DM* gesteckt werden; aber diese Entwicklung wird vom Bundesverband Spedition Lagerei nicht gerne gesehen und heftig bekämpft (vgl. z.B. DVZ: 9.5.1992, S.12). Sicher ist indes, daß Schenker angesichts der zunehmenden Konkurrenz großer Transportkonzerne – an erster Stelle wären die amerikanischen Integrators Federal Express, DHL und UPS sowie die australische TNT zu nennen – drin-

---

<sup>15</sup> Der Einfluß der Bundesregierung auf Schenker wird exemplarisch bei der Übertragung des Transports von Kernbrennstoffen an Schenker (nach dem Bestechungsskandal im Unternehmen Transnuklear) durch Bundesumweltminister Töpfer im Jahr 1988 deutlich. (FAZ: 23.7.1988)

gend frisches Kapital benötigte, um im Modernisierungswettbewerb in Sachen Logistik mithalten zu können.

### Die Bundesbahn

Ex post erklärte der ehemalige Aufsichtsratsvorsitzende der DB, Dr. Wilhelm Pällmann, in einem Interview mit der Schenker-Welt (2/91, S.4), daß man der »Heirat« der Tochter Schenker mit einem »auch ganz ansehnlichen Partner« nicht im Wege stehen wollte und daß die unternehmerische Führung zwar bei Stinnes liege, aber in enger Kooperation mit der DB geschehe. Die Konkurrenzfähigkeit Schenkers sei gesichert worden.

Es ist damit zu rechnen, daß sich im künftigen einheitlichen europäischen Speditionsmarkt maximal 20 Großunternehmen behaupten können. So gesehen, schafft die gesellschaftsrechtliche Verflechtung von Stinnes und Schenker die Möglichkeit, einen Konzern aufzubauen, der das Potential hat, in diesem Wettbewerb zu bestehen.

Dieses Argument erscheint angesichts der Größe und der Möglichkeiten der alten Schenker nur bedingt glaubwürdig, wenn seitens der Bahn (bzw. der Bundesregierung) die Investitionsbereitschaft für die weitere Modernisierung Schenkers aufgebracht, die (Teil-) Privatisierung über die Börse veranstaltet worden wäre. Tatsächlich wichtiger für die Manager der DB war vielleicht das erhoffte zusätzliche Verkehrsaufkommen für die Bahn von der VEBA-Konzernwelt (und von anderen Großkunden der neuen S-R). Pällmann hebt in dem Interview die Anstrengungen der Bahn hervor, vor allem im Kleingutgeschäft voranzukommen. Dieses mache zwar erst 13% des Frachtaufkommens bei der Bahn aus, erziele aber 42% des Frachtumsatzes. Für die Steigerung der Kleinguttransporte der Bahn sind private Spediteure unabdingbar, um eine Bündelung der Kleingutverkehre zu erzielen, die sogar Kleingutcontainertransporte ermöglichen sollen. Massengüter und direkte Kom-

plettladungen sind vergleichsweise viel weniger attraktiv für die Güterbahn.

Mit Hilfe der neuen S-R solle nun der kombinierte Verkehr massiv ausgedehnt werden. »Zunächst einmal...«, so Pällmann, »im Kombinierten Ladungsverkehr. Darüber hinaus könnte ich mir vorstellen, daß unsere neue Kooperation so etwas wie eine Vorreiterrolle bei der Entwicklung neuer Formen des Kombinierten Verkehrs spielen kann. Denken Sie nur an den Road Railer, der seit Anfang des Jahres unter der Schenker-Flagge fährt... Ganz wichtig ist das neue Unternehmen für uns aber im Kleingut- und Teilladungsmarkt. Hier braucht die Bahn Partner für ihre Strategie, die ich Ihnen ja schon erläutert habe.« (Ebd.)

Aus den Aussagen Pällmanns wird ansatzweise deutlich, daß der Verkauf der Schenker im Rahmen einer allgemeinen Umstrukturierung der Bahnfracht zu sehen ist. Auf die Bahnstrukturreform, die in diesem Zusammenhang zentral ist, kann hier nicht näher eingegangen werden. Es genügt vielleicht daran zu erinnern, daß maßgebliche wirtschaftliche und politische Kräfte daran interessiert sind, das lukrative Frachtgeschäft der Bahn selbst weitgehend zu kommerzialisieren und zu einem späteren Zeitpunkt möglicherweise zu privatisieren. Ein führender Weltspeditionskonzern in der Hand der Bahn paßt sicherlich nicht in einen ordnungspolitischen Rahmen, in dem so viel lukratives (Transport-) Geschäft wie möglich dem privaten Verwertungsinteresse zugeschoben werden soll.

Gleichzeitig ist eine Umordnung der Transportmärkte offenbar zunehmend ein zentrales Anliegen wichtiger Kapitalgruppen, die sich für eine weitreichende »Deregulierung« der Transportmärkte und eine z.T. private Finanzierung der Transportinfrastrukturen (Großbanken) einsetzen. Die Konflikte um die Fusion S-R (vgl. w.u.) ebenso wie um die Bahnstrukturreform sind ein Hinweis. Gegen einen Verbleib des Schienennetzes bei der neuen Bahn plädierte unlängst im Rahmen eines Streitgesprächs der Deutschen Verkehrszeitung ausgerechnet der Geschäftsführer der THL, *Detthold Aden*. Während bei S-R durch die direkte Kapital-

verflechtung kaum Befürchtungen aus dem Verbleib der Infrastruktur bei der Bahn bestehen dürften, sind die wichtigen Wettbewerber verständlicherweise an einer maximal »offenen« Bahn interessiert, die möglichst keine eigenen Prioritäten setzen kann (vgl. DVZ: 7. Mai 1992, S.3) und deshalb auch nicht eigenständig als Transfrachtspediteur tätig werden soll.

Die wirtschaftspolitische und ideologische Entscheidung der Bundesregierung zur Privatisierung Schenkers<sup>16</sup> jedenfalls nahm die Bundesbahn und damit den Bund aus der Verantwortung für die internationale Konkurrenzfähigkeit der Schenker Organisation, erhielt der Bahn gleichwohl einen signifikanten Einfluß auf das Unternehmen und erlaubt einer der wichtigsten deutschen Kapitalgruppen eine neue Expansion in das Transport- und Logistikgeschäft als wichtigen Wachstumsmarkt. Vor der Analyse der Weiterentwicklung der Schenker und dem Ablauf der »Fusion« ist nun ein Blick auf die Entwicklung der VEBA Transporteure und Logistiker erforderlich.

## Die Rhenus AG

Neben der Stinnes Reederei war die alte Rhenus AG eine zweite wichtige Tochtergesellschaft der Stinnes AG, die sich überwiegend mit Transport und Lagerei beschäftigte. Daneben umfaßte das Unternehmen (und umfaßt heute noch) die Geschäftsbereiche Handel, Recycling und andere Dienstleistungen, die in den vergangenen Jahren sogar stärker wuchsen als das traditionelle Speditionsgeschäft. Rhenus gehört inzwischen zu den bedeutendsten Kraftwerksentsorgern in Deutschland und ist der

---

<sup>16</sup> Vgl. zur Privatisierungs- und »Deregulierungspolitik« in Deutschland und im internationalen Vergleich unter vielen Publikationen: Beckert, Sven, Plehwe, Dieter, *Energy Privatization and Deregulation*, Brüssel: ICEF 1992, *West European Politics* Vol.11, Nr.4, Oktober 1988, ETI, *Privatisation in Western Europe*, Brüssel: ETI 1988, Debbasch, Charles, *Les Privatisations en Europe*, Paris: 1989

größte deutsche Glas-Recycler. Die VEBA-Tochter Preußen-Elektra ist bekanntlich einer der wichtigsten Energieerzeuger der Republik; die Glasproduktion ist zwar nicht der größte, aber ebenfalls ein wichtiger Geschäftsbereich der VEBA AG, wodurch Elemente der vertikalen Integrationsbemühungen der VEBA AG deutlich werden.<sup>17</sup> Die klassische Spedition blieb trotz der Expansion in neue Wachstumsmärkte schon vor der Schenker-Rhenus Fusion der wichtigste Geschäftsbereich der Rhenus AG (ca. 1,5 Mrd. von ca. 2,5 Mrd. Gesamtumsatz).

Im Gegensatz zu Schenker war die Rhenus Spedition aber praktisch nur in Deutschland stark und hier auch erst seit kurzer Zeit. In einer Analyse der Geschäftsberichte wurde von Seiten der Hans-Böckler-Stiftung festgestellt, daß hinsichtlich der regionalen Gliederung der Umsatzerlöse ein fortdauerndes Hauptgewicht beim angestammten Inlandsmarkt festzustellen war. Bei der Rhenus AG erhöhte sich der »Heimat«-Anteil auf 94,4%. Außerhalb Deutschlands waren konzernweit nur die nicht-EG Länder hervorzuheben, wo sich das Umsatzvolumen vervierfachte (HBS: 1991, S.1).<sup>18</sup>

Die alte Rhenus AG gliederte ihre Geschäftsbereiche in Spedition, Umweltdienste und Lagerei/Umschlag. Große Expansionsinvestitionen wurden im Jahre 1987 vorgenommen. Mit 57 Mio. DM wurde zum einen die Mehrheit an der Kraftwagenspedition Weichelt KG (Coburg) übernommen, die einen Umsatz von 300

---

<sup>17</sup> Im Bereich Kraftwerksentsorgung hat Veba ihre Aktivitäten 1989 auch durch den Kauf der Westab Westdeutsche Abfallbeseitigungsges. mbH von Haniel Umweltschutz GmbH verstärkt. Dieses Unternehmen mit 270 Beschäftigten und einem Umsatz von 200 Mio. DM (1989) wurde aber nicht bei Rhenus, sondern bei Veba Kraftwerke Ruhr AG integriert.

<sup>18</sup> Auch Bjelicic (1990, S.84) hebt die mangelnde Internationalisierung hervor: »Während der *Rhenus*-Konzern in der Bundesrepublik Deutschland flächendeckend vertreten ist, mangelt es dem Konzern noch an internationaler Präsenz durch Beteiligungen in anderen Staaten.«

Mio. DM erzielte und sich selbst durch Expansion auf dem Weg zur Großspedition befand. Dieser Einkauf schloß Lücken im bundesdeutschen Niederlassungsnetz der Rhenus-Spedition im Südwesten und brachte einige interessante Weichelt-Kunden (u.a. Automobilproduzenten Daimler-Benz und Audi sowie Siemens) zur Rhenus, die selbst einige Autokonzerne versorgte. 1990 wurde berichtet, daß Rhenus in Emden ein Logistikzentrum für den weltweiten Versand von Automobilteilen des Volkswagenwerks errichtet (HB: 21.6.1990).

Zum anderen kaufte die Rhenus AG 1987 die Keller GmbH & Co. KG in Dortmund, um Know How in der Kraftwerksentsorgung zu erlangen, nach eigener Einschätzung ein »...Teil des Massengeschäfts von morgen« (Die Welt: 12.7.1988). Generell kündigte der Vorstand damals an, mehrere hundert Millionen DM für weitere Akquisitionen aufzubringen, um »im EG-Raum Lücken im Niederlassungsnetz« zu schließen und »eine weitere Vertiefung der Dienstleistungen« zu erreichen. (HB: 29.6.1988) Interessant sind die Markteinschätzungen in diesem Artikel:

Obwohl die Preise im tarifgebundenen Lkw-Verkehr um ca. 10% aufgrund einiger Lockerungen des Ordnungsrahmens nachgegeben hätten, sei dieser Bereich wegen der damit verbundenen Logistik-Leistungen durchaus profitabel und ausbaufähig. Steigendes Know-how in der Distribution und die immer enger werdende Verzahnung über die EDV-Schiene zwischen Spediteur und Kunde eröffne ein verstärktes arbeitsteiliges Vorgehen, das dem Dienstleister weitere Chancen eröffne.

Die Rhenus AG war zu diesem Zeitpunkt allerdings erst teilweise für die neuen Anforderungen und Möglichkeiten gerüstet, auch wenn das Management darauf bestand, »keine Angst vor Deregulierung« und EG-Binnenmarkt zu haben. Lediglich in Deutschland war nach dem Einkauf das flächendeckende Netz etabliert, und für zusätzliche multimodale Transportdienstleistung war

durch die Interessengemeinschaft mit der Duisburger Stinnes Reederei AG gesorgt. Die Rhenus International betrieb eigene Luftfrachtgeschäfte. Für die Anforderungen der Industrie- und Handelskundschaft, globale und umfassend multimodale Transport- und Logistikdienstleistungen aus einer Hand zu erhalten, aber fehlten einige Komponenten, die nun umgehend realisiert werden sollten.

1988 wurde das Unternehmen intern umstrukturiert, um den neuen Marktstrategien besser gerecht zu werden und um die *unternehmensorganisatorische Rationalisierung* voranzutreiben. Der europäische Binnenmarkt, so Stinnes-Vorstand Knauer, werde sich vor allem auf dem Verkehrssektor auswirken. (HB: 8.12.1988) Der Betrieb wurde »divisionalisiert«, d.h. in rechtlich selbständige Unternehmen entlang drei Sparten umgebaut<sup>19</sup>, wodurch die vorher regional bestimmte Organisationsstruktur nun vertikal gegliedert wurde. Im oben bereits zitierten Artikel (HB: 29.6.1988) wird dies wie folgt beschrieben.

Um auch organisatorisch den wachsenden Ansprüchen des Marktes besser gewachsen zu sein, wird ab 1. Juni die dezentrale operative Geschäftsführung über Niederlassungen durch drei spartenbezogene Betriebsführungsgesellschaften abgelöst. Die neuen Geschäftsbereiche werden in der Rechtsform der Aktiengesellschaft unter dem Dach der Rhenus AG selbständig als Rhenus-Weichelt AG für den Straßengüterverkehr, als Rhenus Lager und Umschlag AG für den Lager- und

---

<sup>19</sup> Die »Divisionalisierung« der Rhenus AG war keine isolierte Maßnahme in der Veba-Konzernwelt. Im Raab Karcher (U.K.) Limited »Kurier« (1989) berichtet die englische Geschäftsleitung unter dem Stichwort *Reorganisation*: »Ende 1988 wurden die Reorganisationsmaßnahmen im administrativen Bereich vollständig umgesetzt. Der Vorstand dankt allen Beschäftigten und Betriebsräten für ihre Arbeit im vergangenen Jahr und für die konstruktiven Vorschläge, die zur Umsetzung der neuen, vorausschauenden Spartenstruktur eingebracht worden sind.«

Umschlagbereich und als Rhenus Transport International AG für die internationale Spedition geführt.

Einerseits wurde somit die Unternehmensführung in Sparten dezentralisiert und das »Profit Center« Prinzip durch auch intern »konkurrierende« Unternehmen verstärkt, andererseits wurde die dezentrale Entscheidungsmacht der Geschäftsstellenleiter durch die Spartenentrennung und durch eine neue Managementhierarchieebene, sogenannte Regionalleitungen, verringert. Insgesamt soll mit dieser Organisationsstruktur der »Markt-« bzw. Kundenanforderung nach Spezialisierung Rechnung getragen werden.

Der andere Schwachpunkt der alten Rhenus AG und vermutlich der bedeutendste war die im Vergleich zu den wichtigsten Konkurrenten geringe Internationalisierung des Transportunternehmens. Rhenus hatte neben 50 Niederlassungen in Deutschland lediglich in Frankreich mit 20 Niederlassungen eine starke Position. Dort hatte sich Rhenus die Unternehmen Jules Roy S.A. und Transport Mondiaux S.A. gekauft. (Bjelicic: 1990, S.84) Daneben war Rhenus in Europa »nur« in Holland, Belgien, Luxemburg, der Schweiz, Österreich und Griechenland vertreten und in Übersee sah das Handelsblatt die Spedition in Australien, Brasilien, Hongkong, Kanada, Mexiko, Singapur, Südafrika und in den USA »sehr stark«. Tatsächlich wurde bei Rhenus eingeschätzt, daß die erforderliche internationale Präsenz kaum aus eigener Kraft durch internes Wachstum zu bewerkstelligen war. Hier beginnt die Geschichte der Großfusion, das Interesse der Stinnes/Rhenus an rapider Internationalisierung, die mit dem Einstieg von Stinnes bei Schenker und der Zusammenlegung der *internationalen Operationen* der beiden Speditionen begann.

Interessant an der HB Analyse der Fusion Rhenus-Weichert sind einige Zusammenhänge, die in dem Artikel aufgezeigt werden. Rhenus Manager Martens wird mit seinem Verweis auf die Zunahme von Zentrallagern in der Industrie zitiert, die das alte Modell von vielen Zwischenlagern zunehmend ablösten, also eine

deutliche Parallele zur Berichterstattung über die Schenker-Entwicklung und ein erneuter Verweis auf die *systemische Rationalisierung*.

»Das wird nach dem Modell der USA ablaufen«, so Dr. Mertens. »Dort beherrschen inzwischen zehn Mammutspeditionen das gesamte Logistikgeschäft, indem sie das Land mit computervernetzten Hubs überziehen, die den hiesigen umschlagschnellen Güterverteilzentren gleichen. Konventionelle Spediteure können da nicht mehr Paroli bieten.«

Darüber hinaus setzt das Handelsblatt wesentliche Wünsche und Befürchtungen der Verlager auseinander, die Aufschluß über einige Konflikte im Konzentrationsprozeß der Transportwirtschaft geben.

Der von der Industrie geforderte und in der US-Deregulation vorgeführte Push an Logistik-Dienstleistung bei sinkenden Frachtraten fordert zweifelsohne industrieähnliche Vorgehensweisen im Transportgewerbe heraus. Die damit verbundene zwangsläufige Oligopolisierung hat neben ihrer positiven Leistungsbilanz für jene, welche die Geister riefen, auch einen potentiellen Schönheitsfehler. Die Marktmacht einiger Transportgiganten steigt unaufhörlich. Auf der Strecke können dabei Wettbewerb und freie Preisbildung bleiben. Das muß nicht in der ersten Stufe des Strukturwandels gleich ersichtlich sein. Das kann später kommen, wenn der Transportmarkt bereinigt ist, wie das amerikanische Beispiel gleichermaßen zeigt. Weichelt ist ein Brocken, der den Appetit von Rhenus sicherlich vorerst gestillt hat, aber für wie lange? (HB: 9.4.1987)<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> In diesem Zusammenhang ist die Wortwahl bei Beschreibung der Federal Express Entwicklungsmöglichkeiten durch U.S.-amerikanische Autoren sehr aussagekräftig. Entweder werde der Transportkonzern zu einem globalen Behemoth (der bösartige

Bis 1989. Schon im Dezember 1988 berichtete die Süddeutsche Zeitung über das Interesse von Stinnes an Schenker, weil die Rhenus AG im EG-Binnenmarkt eine führende Rolle spielen und noch weltumspannender werden wolle. Der Vorstandsvorsitzende von Stinnes, Dr. Hans-Jürgen Knauer, bestätigte sein Interesse an einer Minderheitenbeteiligung an der Schenker & Co. GmbH. »Bisher habe es jedoch nur erste Kontakte gegeben.« Weiterhin: »Die Reedereigruppe Poseidon/Ahlers wird ihre starke Stellung im Ostseeverkehr durch eine Beteiligung an der Railship, dem stärksten Konkurrenten im Finnlanddienst, festigen.« (SZ: 8.12.1988). Beinahe zum selben Zeitpunkt kaufte Schenker die Reederei H.M. Gehrkens, um ihrerseits ihren Anteil an der Railship-Gruppe von 34 auf 54% aufzustocken. (Die Welt: 25.3.1989)

Die Analyse der Rhenus AG muß nun durch die Betrachtung ihrer Muttergesellschaft ergänzt werden, weil die unternehmerische Führung der Transport- und Logistiktochter bei der Stinnes AG lag und liegt.

### Die Stinnes AG

Die Stinnes AG ist mit der Raab Karcher AG das Handelsimperium in der Konzernwelt der VEBA AG. Die Kombination aus Industrie, Handel und Dienstleistung macht die VEBA generell zum vertikal integrierten Konglomerat. Die beiden transnationalen Dienstleistungskonglomerate selbst wiederum handeln mit all den Produkten, die VEBA produziert (sowie mit vielen weiteren) und zählen zahlreiche andere Dienstleistungsaktivitäten zur ihrem Geschäftsbereich. Zwischen den beiden Handelskonzernen sind die Aufgaben in gewissem Rahmen verteilt. Raab Karcher gehört zur VEBA Öl, die erst 1991 in den VEBA Konzern integriert wurde, um mit dem Gewinn und den Dividenden unzufriedene Aktionäre zu befrieden. Stinnes gehörte

---

Moloch im Gegensatz zum gutartigen Leviathan), oder er gehe kämpfend unter... (Business Week: 2.4.1990, S.32)

schon zum eigentlichen VEBA-Konzern. In den 80er Jahren kam es zu einem weitreichenden Aktivitätentausch zwischen Stinnes und Raab Karcher und 1991 wurde erneut mit einer Neugliederung der beiden Handelshäuser begonnen, nachdem die VEBA Öl und damit Raab Karcher direkter in die VEBA-Konzernwelt eingebunden wurden.

Die Konzernwelt der VEBA ist aus vielen Gründen in Bewegung geraten. Das »manager magazin« faßte einige in einem Artikel unter der Überschrift »Ein Konzern braucht Saft« zusammen und artikulierte damit die Interessen bestimmter Aktionärs- und Kapitalkreise.

Die VEBA AG, Deutschlands viertgrößter Konzern, ist ein lahmer Dinosaurier – ohne Gewinndynamik, regional schlecht ausbalanciert, in weiten Teilen ungeordnet, mit einer tückischen Holdingstruktur. Die Aktionäre wären besser dran, wenn das Konglomerat zerlegt würde. (mm: 7/1991, S.31)

Explizit wird in diesem Artikel der Bereich Handel, Verkehr und Dienstleistungen kritisiert. »Dahinter verbergen sich im wesentlichen die Aktivitäten der beiden Handelshäuser Stinnes und Raab Karcher, die eine Palette bunter Geschäfte betreiben...Hausaufgaben sind...vor allem bei Stinnes und Raab Karcher zu machen, die in der Performance gegenüber den Konkurrenten *Haniel*, *Thyssen Handel* und *Klöckner & Co.* zurückfallen. Stinnes zum Beispiel erzielte 1989 eine Eigenkapitalrendite von 25 Prozent, Haniel erreichte dagegen 43 Prozent.« (Ebd., S.34/36, Hervorhebung, d.A.)

Entgegen dieser Darstellung glänzte auch die Thyssen Handelsunion bislang ebenfalls nicht besonders in ihrer »Performance« und die folgende Analyse der Stinnes zeigt, daß deren Management sich schon seit Mitte der 80er Jahre durchaus um »die Hausaufgaben« bemüht.

Unter den Stinnes-Geschäftsbereichen Handel, Verkehr und Dienstleistungen sammeln sich alleine in Deutschland mehr als

100 Unternehmungen, die in den Bereichen A) \*Kohlehandel, \*Ölhandel, \*Chemiehandel, \*Rohstoffhandel, \*Stahlhandel, \*Baustoff-Fachhandel, \*Baumärkte, \*Reifenhandel- und Service, \*Technischer Handel, B) \*Spedition/Lagerei/Transport, \*Binnenschifffahrt, \*Seeschifffahrt, Seehäfen und C) \*EDV-Dienstleistungen, \*Baupartner, \*Hotel »Nassauer Hof« tätig sind.

Aus Tabelle 7 geht klar hervor, daß die Stinnes AG ein weltweit bedeutendes Handelsunternehmen ist, gemeinsam mit der Schwester Raab Karcher sicherlich das bedeutendste der BRD. Der Handelsumsatz der Stinnes (13 Mrd. DM) betrug 1990 (vor der S-R Fusion) mehr als 75% ihres Gesamtumsatzes von DM 16.535 Mrd. Die Aufwertung u.a. des Verkehrsbereichs geht auf eine neue strategische Orientierung der Stinnes AG zurück, die Anfang der 80er Jahre eingeleitet wurde. Der Gesamtumsatz der Stinnes AG ging zwischen 1982 und 1986 von DM 19,4 Mrd. auf DM 12,2 Mrd. zurück, um danach allmählich wieder anzusteigen. 1986 berichtet die Süddeutsche Zeitung unter dem Titel »Stinnes geht auf Brautschau – VEBA-Tochter plant Akquisitionen vor allem im Ausland«.

Der Rückzug der zum VEBA-Konzern gehörenden Stinnes AG...aus Arbeitsgebieten, für die langfristig keine starke Marktposition erreichbar erschien, trägt zunehmend Früchte. Nachdem ein umfassender Aktivitätentausch mit der Schwestergesellschaft Raab Karcher ebenso abgehakt ist wie der Verkauf der Deutschen SB-Kauf an Asko, geht Stinnes jedenfalls nun wieder stärker in die Offensive. Zwar versicherte Dr. Hans Jürgen Knauer..., daß die neun Geschäftsbereiche des Konzerns jetzt so strukturiert sind, daß sie aus sich heraus in den nächsten Jahren steigende Ergebnisse sicherstellen. Doch soll auch zusätzliches Umsatzpotential mit guter Ertragsqualität durch Akquisition erschlossen werden. (SZ: 19.12.1986)

In dem Artikel wird weiter berichtet, daß Stinnes sich geographisch auf die weltwirtschaftlichen Zentren – Europa, Nord-

amerika, Pazifisches Becken – konzentrieren wolle, analog zur Bedeutungszunahme des Anteils dieser Regionen am Welthandel. »Expandieren soll Stinnes speziell in den Bereichen Brennstoffhandel, Chemiedistribution, Handel mit Erzen und Mineralien sowie in den Sparten *Baumärkte, Reifendienste, Rhenus* (Lagerei, Umschlag, Transport und Binnenschifffahrt) und *Midgard* (Seehafen-Betriebe).« (Ebd., Hervorhebung im Original)

Aufgrund des Preisverfalls auf den Commodity-(Massengüter-) Märkten entschied Stinnes, in Geschäftsbereichen zu wachsen, in denen hohe Marktzugangsbarrieren aufgebaut (»starke Marktposition«) und damit höhere Profite erzielt werden können.

Im Geschäftsbericht des Jahres 1987 wird nicht zufällig das »Sonderthema Logistik« aufgeführt, ebensowenig wie der Geschäftsbericht 1988 das »Sonderthema Recycling« behandelt und der Geschäftsbericht 1989 als »Sonderthema« »Dienstleistungen mit Zukunft, Kundennutzen und Lieferantenvorteile« wählt. Im erstgenannten Bericht wird auf den Zusammenhang von Beschaffungs- und Distributionslogistik und industriellen Rationalisierungsstrategien, auf die *systemische Rationalisierung*, verwiesen.

Nachdem die Industrie die Rationalisierungsreserven in der Produktion weitgehend ausgeschöpft hat, nimmt sie nun ihre Transport- und Lagerbereiche unter die Lupe... Während die meisten der bisherigen Logistik-Konzepte noch firmenintern realisiert wurden, werden heute verstärkt unternehmensübergreifende Systeme entwickelt. Traditionelle Funktionsabgrenzungen zwischen Zulieferer und Abnehmer, zwischen Produzent und Händler, zwischen Verloader und Transporteur werden dadurch zunehmend verändert. (Geschäftsbericht 1987, S.45)

Im folgenden wird hier das Programm der Rhenus AG porträtiert, die Investitionen in Datenfernübertragung, die Vorteile der Speditionslogistik gegenüber Werkverkehrslösungen und die Stellung der Rhenus AG anhand von einzelnen Logistikprojekten

illustriert. Das zweite Sonderthema »Recycling« widmet sich neben einer anderen »Enkelin« der Stinnes AG, der Recycling-Chemie-Niederrhein (die zum Stinnes-Chemiehändler Brenntag gehört), wiederum der Rhenus AG, die mit einem Marktanteil von 30% zumindest einer der größten deutschen Glasrecycler ist. Berichtet wird über neue Investitionen und über die angestrebte Expansion in das Papierrecyclinggeschäft.

Schließlich unterstreicht und begründet der Geschäftsbericht 1989 die Strategie, in bestimmten Dienstleistungsmärkten zu wachsen.

Das Verhältnis der Marktpartner im Wirtschaftskreislauf ist in einem tiefgreifenden Wandel begriffen. In der Industrie schreitet die Konzentration auf die Kernaktivitäten weiter voran. Nachdem die Hersteller komplexer Produkte immer mehr Teilbereiche des Fertigungsprozesses ausgelagert haben, suchen sie nun Spezialisten, denen sie Sammel-, Lager- und Distributionsfunktionen übertragen können. Der Einzelhandel minimiert seine Kosten verstärkt durch den Verzicht auf Vorratslager und die Rückverlagerung der Sortimentgestaltung und -pflege auf Dritte. Und schließlich steigen die Ansprüche nach gebündelter Dienstleistung ebenfalls. Gute Chancen also für ein Handels-, Verkehrs- und Dienstleistungsunternehmen wie Stinnes, hier zusätzliche Aufgaben zu übernehmen. (Geschäftsbericht 1989, S.54)

In diesem Geschäftsbericht wird anhand der verschiedenen Stinnes-Sparten die Übernahme zusätzlicher Funktionen im Produktionsprozeß – jenseits der klassischen Mittlerrolle des Handels – geschildert. Über Handel und Verkehr hinaus werde die »integrierte Gesamtlösung« als Dienstleistungsprodukt auf- und ausgebaut, weil sie dem Kunden Zeit spare und über die Warenwirtschaftssysteme den elektronischen Informationskreislauf schließe, der den Warenfluß gezielter an der Nachfrage ausrichte.

Neben diesen klassischen Erweiterungen der Handelskette beginnt der Handel mehr und mehr, die Ware so aufzubereiten, daß sie den speziellen Anwendungen der weiterverarbeitenden Industrie direkt zugeführt werden kann. Diese Grenze vom reinen Handel zur umfassenden Dienstleistung haben wir in vielen Geschäftsbereichen bereits überschritten: Wir mahlen, sieben, brechen, sortieren, mischen, setzen zu, spalten, schneiden, sägen, trocknen, füllen ab, beraten bei der Formulierung und Compoundierung, entsorgen oder recyceln, damit unsere gewerblichen Kunden und die weiterverarbeitende Industrie sich auf das Wesentliche ihres Geschäfts konzentrieren können. (Ebd.)

Neben den vielen Beispielen der Übernahme industrieller Fertigung in den Sparten (»Im Stahlhandel verlassen 80 Prozent der Produkte unsere Läger in veränderter Form«) werden Rhenus, der Stinnes Technohandel und der Stinnes-Reifendienst als »klassische Zusatzfunktionen« aufgeführt.

Logistische Gesamtlösungen – sowohl in der Beschaffung als auch im Vertrieb – bietet unser Geschäftsbereich RHENUS. Produktionssynchron beliefern wir zahlreiche Branchen – von der Elektro- und Autoindustrie bis hin zur chemischen Industrie – mit einer Vielzahl von Produkten; nachfragesynchron den Handel mit Markenartikeln, die in Verteilzentren kommissioniert werden. Mit dem bis Mitte 1990 fertiggestellten Emdener Logistik-Zentrum sind wir am Steuerungsprozeß einer Logistikkette beteiligt, die über die Weltmeere hinweg führt. Zulieferteile für Produktions- und Montagestätten der Volkswagenwerk AG in China, Südafrika und Mexiko werden in Emden zusammengezogen, gelagert, kommissioniert, verpackt und an die Container-Terminals der deutschen Seehäfen zur Verschiffung nach Übersee transportiert. (Ebd., S.61, Hervorhebung im Original)

Dieser kurze Durchgang durch die Geschäftsberichte der späten 80er Jahre gibt einen durchaus interessanten Einblick in die Strategie und Perspektive der VEBA Dienstleister, zeigt exemplarisch die Option zur Weiterentwicklung zum transnationalen, integrierten Dienstleistungskonglomerat auf. Vor allem aber wird deutlich, daß die Strategiebildung für die Spedition keineswegs »in der Spedition« alleine erfolgt. Die Weiterentwicklung der Stinnes-Konzernwelt im erläuterten Sinne wurde Mitte der 80er Jahre eingeleitet und in der zweiten Hälfte der 80er Jahre durch massive Akquisitionen beschleunigt. In der »Krisenzeit« der 80er Jahre war der Verkehrsbereich und insbesondere Rhenus im übrigen der beste Ertragsträger der Gruppe (HB: 19./20.12.1986).

1986 wurde der Ausbau des Chemiehandels im oben aufgezeigten Sinne durch die Übernahme der U.S. Firma Delta Distributors und deren Zusammenführung mit der Stammfirma Soco Texas (U.S.A: Rang 6 der Chemiedistribution) vorangetrieben. (Ebd.) 1987 wurde für Rhenus die Weichelt GmbH und die Herbert Keller GmbH & Co. gekauft. Die Poseidon-Container Transport GmbH nahm ebenfalls 1987 neue Aktivitäten größeren Umfangs auf, indem sie »...seit dem 1. März...die Generalagentur im Transsibirien-Container-Verkehr für die Strecken zwischen Europa und Südkorea, Hongkong, Taiwan, den Philippinen und Australien betreibt...«. Anfang 1988 erinnert das Handelsblatt in einem Bericht über Stinnes an die Gründer- und Boomzeit des deutschen Kapitalismus.

Ähnlich wie einst Hugo Stinnes, der größte deutsche Konzernbauer des 20 Jahrhunderts, als »Kaufmann aus Mühlheim« international operierte, tummelt sich seit geraumer Zeit...Stinnes...auf den internationalen Märkten. (HB: 7.12.1987)

Stinnes Vorstand Knauer unterstrich die Signifikanz der Entwicklung: »Wir sehen für unsere *Handels- und Verkehrsaktivitäten* gute Wachstumschancen im Ausland und werden 1988 die Internationalisierung von Stinnes weiter vorantreiben.« (Ebd.,

Hervorhebung, d.A.) Insgesamt waren 1988 von 410 Mio. DM Investitionen 120 Mio. für Unternehmenskäufe aufgebracht worden. Für die kommenden fünf Jahre (bis 1993) kündigte Knauer Investitionen in Höhe von 2,2 Mrd. DM an.

Schon in »Die Welt« vom 12.11.1988 wird von der 24,9% Finanzbeteiligung der Stinnes an Schenker berichtet, die erst im März 1989 vollzogen wurde. U.a. das Handelsblatt (30.3.1989) und Die Welt (25.3.1989) schätzten den Kaufpreis auf mindestens 100 Mio. DM. Laut der FR vom 7.4.1989 rechnete der Finanzminister gar mit Einnahmen von 150 Mio. DM. Der endgültige Kaufpreis wurde von der FAZ am 15.7.1989 schließlich mit 155 Mio. DM beziffert, wofür Stinnes zunächst sogar nur 22,5% der Schenker erwarb. Mit dieser Beteiligung jedenfalls stieß die Stinnes-Strategie der Globalisierung von Marktmacht zum ersten Mal auf veröffentlichten Widerstand. (FR, 9.6.1989: Skandalöser Coup, vgl. w.u.)

1989 wurden weitere 800 Mio. DM investiert, 400 Mio. DM für Firmenaufkäufe. U.a. wurden 1989 zwei Distributionsgesellschaften für chemische Produkte (P.B. & S. Chemical, USA und Boucquillon, Belgien), erworben.

Mit 3,5 nach 3,1 Mrd. DM Umsatz ist diese Sparte inzwischen die größte. Und die dafür zuständige Brenntag steht weiter im Mittelpunkt des Interesses. Nicht ohne Stolz verwies Knauer darauf, daß die Brenntag in Holland inzwischen Platz zwei einnimmt, in Belgien die Nummer eins ist, in Großbritannien nimmt dieses Chemiehandelsunternehmen nach Verdoppelung des Umsatzvolumens durch Akquisition der T.R. International derzeit die dritte oder vierte Position ein. In Frankreich stehe der Erwerb zweier Firmen kurz vor dem Abschluß. Dadurch würde Brenntag die zweite Position auf diesem Markt erringen. Auch auf der Iberischen Halbinsel, in Italien und Österreich laufen Akquisitionsverhandlungen. Nach umfangreichen Firmenkäufen in den USA rangiert Stinnes im Chemiehandel dort auf Platz fünf. Man will weitere

Firmen übernehmen, um die dritte Marktposition einzunehmen. Knauer: »Es gibt weltweit keinen größeren Chemiedistributeur als unsere Tochtergesellschaft«. (HB: 29.11.1989)

Auch hier wird die vertikale Integrationsstrategie VEBA deutlich, weil die »Mutter« selbst in den 80er Jahren im Chemie-sektor kräftig durch Unternehmenskäufe expandierte und Stinnes auch von der Handelsflanke zunehmend einsteigen ließ. Gleichzeitig legt diese Expansion den Sinn umfangreicher und konzern-eigener Verkehrsaktivitäten zur Bewältigung weltweiter, Beschaffungs-, Handels- und Distributionsmaterialströme nahe. Interessanterweise wurde die gutgefüllte »Kriegskasse« der Stinnes, die im Bereich Chemiehandel viele ausländische Unternehmen »eroberte«, nur selten für den Erwerb ausländischer Speditions-/Transportunternehmen eingesetzt. Wie erwähnt, nutzte die Rhenus AG in den 80er Jahren lediglich in Frankreich und darüber hinaus in Österreich (Übernahme Bischoff Gesellschaft mbH, Bijelicic: 1990, S.84) gute Gelegenheiten. Konnte die erst 1988 vollständig privatisierte Stinnesmutter VEBA AG mit der Taube auf dem Dach rechnen und deshalb bewußt auf die Spatzen in der Hand verzichten?

Wie stark die Internationalisierung der Stinnes 1989 – unabhängig vom Verkehrsbereich – schon vorangeschritten war, zeigte sich anhand der Aufteilung des Umsatzes. 30% des Gesamtumsatzes wurden nun schon im Ausland erzielt, weitere 15% bestanden aus Transitgeschäften, das sind Transaktionen im Ausland für das Ausland. Mit dem Auseinanderbrechen des RGW wurde von Stinnes auch der Osthandel rasch forciert. Eine gewisse Beschleunigung der internationalen Unternehmenskäufe könnte in der entstehenden EG-Kartellgesetzgebung begründet liegen, was aber von Stinnes zurückgewiesen wurde. Man wolle im EG-Binnenmarkt lediglich überall dort sein, wo es sich lohnt. (Ebd.)

1990 wurde unter Konsortialführung der Deutschen Bank das Stinnes-Kapital um nominal 30 Mio. DM auf 225 Mio. DM auf-

gestockt, um brutto 150 Mio. DM zu beschaffen. In diesem Jahr wurden wiederum 600 Mio. DM für Investitionen veranschlagt, besonders auch für den Eintritt in die RGW-Märkte. Der Auslandsteil am Umsatz erhöhte sich weiter auf rund 50%. (SZ: 28.6.1990) Die Zahl der Firmen, an denen Stinnes nun beteiligt war, überstieg bereits 300.

Am 27.8.1990 schließlich berichtete die FR über die Gründung einer gemeinsamen Speditionsfirma Stinnes und Schenker. Die »Tarnung« der »reinen Finanzbeteiligung« wurde fallen gelassen.

Die Gesellschaften seien übereingekommen, ihre internationalen Aktivitäten Anfang 1991 in einem Verkehrsunternehmen zusammenzuführen...Damit entstehe eine weltweit engvernetzte, schlagkräftige Organisation. Die Firma mit Sitz in Frankfurt sei künftig in 40 Ländern mit über 300 Betriebsstellen und 7200 Beschäftigten aktiv.

Das Stammkapital dieses »joint-ventures« betrug 80 Mio. DM, wovon Stinnes und Schenker je die Hälfte hielten. Eingebracht wurde in das neue Unternehmen die alte Schenker International Holding (TKH) mit Sitz in der Schweiz und die Rhenus International mit Sitz in Dortmund. Dieser »größte Coup« der Stinnes im Jahre 1990 – die Taube auf dem Dach – verknüpfte auch schon die europäischen Landverkehre der Rhenus-Weichelt mit Schenker (Die Welt: 29.11.1990), die volle Fusion lag in der Luft. »Knauer glaubt nun, daß mit der ursprünglich als reines Finanzengagement deklarierten Stinnes-Beteiligung an Schenker ...und dem Übersee-Joint-Venture die Gemeinsamkeiten mit Schenker noch nicht erschöpft sind« (SZ: 29.11.1990) »– falls das Kartellamt mitspielt«. (HB: 29.11.1990)

Das Kartellamt hatte das internationale joint-venture bedingungslos genehmigt und das Handelsblatt stellte fest, daß die Übernahme der Schenker durch Stinnes praktisch schon zu diesem Zeitpunkt vollzogen war.

Wenn man berücksichtigt, daß Stinnes mit 22,5% an der Dachgesellschaft Schenker beteiligt ist, und daß die von Schenker nun eingebrachten Aktivitäten deutlich mehr als die Hälfte des Firmenvermögens darstellen, dann ist Stinnes schon heute – durchgerechnet – zu 62% an Schenker beteiligt. (Ebd.)

### **Die Fusion Schenker-Rhenus: Grundzüge eines neuen Transportkonzerntyps**

Obleich zu diesem Zeitpunkt die vollständige Fusion also klar auf der Hand lag, hielt sich das Konzernmanagement noch vornehm mit der Bekanntgabe der Tatsachen zurück. Dabei half auch die organisatorische Struktur. Die internationalen Aktivitäten waren bei beiden Speditionen getrennt geführt worden, bei Rhenus seit der Einführung der Sparte Rhenus Transport International relativ separat, bei Schenker historisch durch die Schweizer Holding für die internationalen Operationen (beinahe) vollständig unabhängig, d.h. auch praktisch ohne Einwirkung deutscher Mitbestimmung. Die anvisierte Zusammenführung der Europaverkehre führte noch zu keinen großen Befürchtungen um die Auswirkungen der Fusion seitens der gewerkschaftlichen und betrieblichen Arbeitnehmer/innenvertretungen. Schon zu diesem Zeitpunkt war aber die vollständige Zusammenführung wohl nur eine Frage der Zeit, hätten also z.B. auch die Mitbestimmungsgremien informiert und mit der Diskussion über die Konsequenzen begonnen werden müssen. Effektiv begann die betriebliche Diskussion erst mit Bekanntgabe der endgültigen Fusion im Jahr 1991.

Anders die Diskussion in den Zeitungen, wo schon seit der ersten »Finanzbeteiligung« 1989 massive Kritik an dem Deal formuliert wurde. Im Kern richtete sich diese Kritik gegen eine absehbare »Monopolisierung« (bezogen auf die Macht einzelner Großkonzerne) bzw. »Oligopolisierung« (bezogen auf die Unternehmensstruktur in verschiedenen Transportmarktsegmenten) der deutschen Güterverkehrswirtschaft.

Die Schenker GmbH brachte als große Bahnspedition den wichtigsten Massengutbeförderer – die Deutsche Bahn – in einen engen Zusammenhang mit der VEBA, die im Binnenschiffahrtsbereich (über die Rhenus Lager-Umschlag und die Stinnes Reederei) dominiert. Damit werden also zwei große Konkurrenten um Massenfracht verflochten. Schon 1989 scheint das Wirtschaftsministerium Vorbehalte geäußert zu haben. Diese sind dokumentiert, weil das Wirtschaftsministerium eine Stellungnahme des Kartellamtes zur »Finanzbeteiligung« der Stinnes an Schenker anforderte, die angeblich vom Finanzministerium unterstützt wurde.

Nach Angaben eines Sprechers der Wettbewerbshüter kam die Berliner Behörde zu dem Ergebnis, durch eine solche Verbindung »entstände ein Verbund der größten inländischen Verkehrsunternehmen mit erheblichen wettbewerblichen Auswirkungen auf die Dienstleistungsmärkte für Gütertransporte... Tatsächlich ist eine beträchtliche Konzentration nicht von der Hand zu weisen. Mit Schenker bekäme der Konzern den größten Stückguttransporteur in der Bundesrepublik unter seine Fittiche. Zu dem Düsseldorfer Industriegiganten zählt ferner die Firma Stinnes, die immerhin über die bedeutendste inländische Binnenschiffahrtsflotte verfügt. Dieser Ableger der VEBA wiederum ist Minderheitsaktionär bei der größten bundesdeutschen Hochseereederei, der Hapag-Lloyd. Und diese wiederum mischt kräftig bei Charterflügen mit. Somit wären alle Verkehrssparten bei den Rheinlandern zu finden. (FR: 7.4.1989)

Ganz scharfe Worte fand die Frankfurter Rundschau in einem Kommentar am 9.6.1989, titulierte »Skandalöser Coup«. Hier wird die Teilprivatisierung Schenkers im Gegensatz zu der Wettbewerbsrhetorik der Bundesregierung als »Basis für eine Vermachtung eines bislang noch einigermaßen mittelständisch strukturierten Marktes« gesehen.

Das Ergebnis der jüngsten Privatisierungsaktion ist somit ein Aneinanderrücken der Transporteure Bahn samt Tochter Schenker mit der stärksten privaten Konkurrenz...Besonders dreist ist, wie brutal diese Transaktion die Lücken des Kartellgesetzes nutzt. Die Fusionskontrolle, die erst bei der Übernahme von mindestens 25 Prozent des Kapitals greift, wird ausgehebelt, indem eben nur 22,5 Prozent der Anteile zur VEBA verschoben werden. Ein sattsam bekanntes Strickmuster.

Die Durchführung der »Deregulierung« und »Kommerzialisierung« der Bundesbahn in den kommenden Jahren wird sicherlich Aufschluß darüber geben, ob und wie in Zukunft auch dort noch weitere (profitable) Frachtgeschäfte in die Hände von Privaten überführt werden, womit VEBA sich auch in diesem Bereich direkt weiter ausdehnen könnte.

Ganz im Sinne der Kräfte für die VEBA-Lösung der Schenker-Problematik ist hingegen die Beschreibung der Position der Schenker-Manager zur Fusion S-R. In einem Artikel in Die Welt vom 25.3.1989 (Schenker: Mit Vollgas den Binnenmarkt ansteuern) wird die Teilprivatisierung und Verflechtung mit Rhenus/Stinnes als Schenker-Sache dargestellt. »Die neue Verbindung dürfte sich fast ideal in Uebelackers Strategie einfügen.« Dieser Artikel berichtet über die massiven Investitionen Schenkers (200 Mio. DM bis 1990) zur Vorbereitung auf den Binnenmarkt, wobei es »...um die Abrundung der logistischen Infrastruktur und (um) die strategische Positionierung in Europa und Übersee...« ging. Vor allem der Kauf der französischen Medtrans S.A. und die Hamburger Reederei H.M. Gehrkens zur Aufstockung der Schenker-Beteiligung an der Railshop-Gruppe waren gemeint. "Die Bundesbahnspedition ist dann in allen EG-Ländern mit eigenen Töchtern oder Mehrheitsbeteiligungen vertreten. Sie sollen nun auf ein einheitliches »europäisches Leistungsprofil« getrimmt werden. Im Klartext heißt das: ein gemeinsames Erscheinungsbild, ein gemeinsames Datennetz und nicht zuletzt gemeinsame Produkte. Prototypen

dafür sind das computergesteuerte Warenverteilungssystem Euro-cargo und der Expresßverbund Euro-speed, der im Frachtverkehr zwischen 13 europäischen Ländern Laufzeiten zwischen 24 und 72 Stunden mit Geld-zurück Garantie bietet.« (Die Welt: 25.3.1989) Die Anlehnung an das Vorbild der Integrators ist unverkennbar.

Schon am 12.11.1988 – im Vorfeld der eigentlichen Übernahme – hatte Die Welt interessante Informationen über die »Finanzbeteiligung« zu berichten.

In den vergangenen Monaten sind mehrere Beteiligungsmodelle durchgespielt worden – von Arbeitnehmerbeteiligung bis zum Einstieg einiger größerer Unternehmen. Übrig geblieben ist schließlich Stinnes als Reederei. Für Schenker hat dies den Vorteil, daß das Unternehmen bisher in der Schifffahrt nicht besonders stark vertreten ist...

Stinnes war natürlich schon zu diesem Zeitpunkt etwas mehr als eine Reederei. Durchaus interessant ist aber, daß Schenker im Bereich Seeverkehr einiges zu tun hatte, um diesen Bereich auf Vordermann zu bringen, nachdem das Unternehmen im Geschäftsjahr 1987 ausgerechnet »vor allem auf den Meeren« Speditionserträge verloren hatte. (FAZ: 23.7.1988)

Diese Analysen und Kommentare veranschaulichen eindrücklich, daß es bei der Formierung S-R um den Aufbau eines internationalen, multimodalen Transportkonglomerates ging, was nach früheren, ordnungspolitischen Kriterien tatsächlich sehr fragwürdig ist. Andererseits werden sowohl in der Umgestaltung des Unternehmensprofils nach dem Vorbild der »Integrators« als auch mit dem Aufbau der globalen und multimodalen Angebotsstruktur mit Schwerpunktsetzung auf die »Triaden-« Märkte einige Grundzüge des neuen Transportkonzernotyps aufgezeigt. Ordnungspolitisch »sauber« war lediglich die erneute Abgabe der Nukleartransporte seitens Schenkers, um dem »Töpfer-Plan« gerecht zu werden, nach dem kein Unternehmen in mehr als einem der Kernenergiebereiche tätig sein darf. (FAZ: 15.7.1989)

Die Aufhebung scharfer Trennungslinien zwischen den verschiedenen Transportmärkten und den in den jeweiligen Transportmedien tätigen Unternehmen ist in den Vereinigten Staaten per »Deregulierungsgesetzgebung« nach 1978 verfügt worden und wurde in der Bundesrepublik offenbar durch wenige Großkonzerne in den vergangenen Jahren vollzogen, bei (noch) Aufrechterhaltung der wettbewerbsrechtlichen Ausnahmereiche in den verschiedenen Transportsektoren Bahn, Straßengüterverkehr, Luftfahrt und Binnenschifffahrt. Was diese spezielle Entwicklung und die kommenden Liberalisierungsmaßnahmen<sup>21</sup> sowie deren Auswirkungen für Gewerkschaften und Beschäftigte bedeutet, ist bislang noch zu wenig diskutiert.

Auf einer Arbeitstagung Transport und Verkehr der ÖTV Anfang 1992 wurden u.a. die Perspektiven der europäischen Verkehrspolitik und die Einführung neuer Technologien in Transport- und Verkehrsunternehmen diskutiert. »Ausführlich wandten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitstagung der Frage zu, wie die Betreuungsarbeit vor allem mit Blick auf die Konzernstrukturen im Transport und Verkehr zu verbessern ist. Zwar hat es bei der Mitgliedergewinnung in Großunternehmen Fortschritte gegeben«, heißt es, »aber nicht überall ist das in einem befriedigendem Maße gelungen.« (ÖTV Report Verkehr, Mai 1992, S.10) Aus dem Bericht über die Arbeitstagung geht nicht hervor, ob und wie die betriebs- und gewerkschaftsübergreifenden Anforderungen thematisiert worden sind, die aus den neuen Logistikkonzepten, der enormen Konzentrationsentwicklung und den neuen Unternehmensstrategien resultieren, die 1991/2 so hautnah zu erleben waren und auch in

---

<sup>21</sup> Die Regierungskoalition beschloß unlängst die Aufstockung der Kontingente im Straßengüterfernverkehr bis zur Marktsättigung, um sie später gegebenenfalls ganz abzuschaffen. Ebenfalls beschlossen wurde die Aufhebung der Gütertarife auf der Straße, der Schiene und auf den Binnenwasserstraßen. Nicht angenommen wurde hingegen der »Deregulierungsvorschlag«, den Werkfernverkehr zu liberalisieren. (DVZ: 27.6.1992, S.2)

der nahen Zukunft u.a. im Zusammenhang mit der Umwandlung der Deutschen Bundesbahn in drei Aktiengesellschaften, der Preisfreigabe im gewerblichen Straßengüterverkehr und dem Ausbau der Kobotagerechte im Rahmen der EG tiefe Spuren hinterlassen werden.

### Schenkers neue Kleider

Aufgrund der Nichtbewilligung der erforderlichen Kapitalerhöhungen seitens Bundesbahn bzw. Bundesregierung, mit denen sich das Staatsunternehmen eigenständig einen neuen Maßanzug (bzw. eine neue Rüstung) für die bevorstehenden Weltmarktgeschäfte hätte schneiden können und der damit in engem Zusammenhang stehenden Privatisierungsentscheidung, verwandelte sich einer der weltweit führenden Transportkonzerne in eine wohlfeile Ware. Im Zusammenhang mit der ersten Teilprivatisierungsentscheidung, im Jahre 1989 22,5% der Schenker für 155 Millionen DM an Stinnes zu verkaufen, erwähnte das Handelsblatt, daß auch die Unternehmensstrategien der *Thyssen-Handelsunion* und der *Haniel & Cie.*, beide mit kräftigen Expansionsbestrebungen im Transportgeschäft, eine Beteiligung an Schenker sinnvoll erscheinen ließen. »Doch zum Zuge kommt nun Stinnes« (HB: 29.3.1989). Diese Information legt nahe, daß die 1990 vorgenommene Fusion der Speditionen von THU und Haniel als eine direkte Reaktion auf und Konsequenz aus dem Verkauf Schenkers an Stinnes zu sehen ist. Die ursprüngliche Entscheidung, Stinnes an Schenker zu beteiligen, war offenbar in Kapitalkreisen höchst umkämpft. Insbesondere Bundeskartellamtspräsident Wolfgang Kartte und Michael Kühne von Kühne & Nagel äußerten sich deutlich gegen die Zusammenlegung.

Kartte warnte zumindest anfangs, mit dem Verkauf der Schenker Anteile an die VEBA »...entstünde ein Verbund der größten inländischen Verkehrsunternehmen mit erheblichen Auswirkungen auf die Dienstleistungsmärkte für Gütertransporte«. Für Wirtschaftsstaatssekretärs Otto Schlecht lag »...die Annahme

nahe, daß der hohe Kaufpreis vor allem über bessere Erträge aufgrund gemeinsamer Marktmacht zu Lasten von Abnehmern und Konkurrenten finanziert werden soll«. Der Verkauf an Stinnes, so heißt es weiter, blockiere de facto eine weitere Streuung der zu privatisierenden Schenker. Auffällig sei auch, »... wie nahtlos sich die Verkehrsnetze der Schenker-Mutter Bundesbahn und der VEBA ergänzen... Experten sind sich einig: Der Einfluß des Giganten Schenker/VEBA könnte sich schon bald deutlich auf dem Markt bemerkbar machen. Denn es liege durchaus in seinem Interesse, ein Überschwappen der Liberalisierungswelle im grenzüberschreitenden Europaverkehr nach 1992 auf dem deutschen Gütertransport wenigstens abzumildern«. (Wirtschaftswoche: 7.4.1989) Das »Abmildern« ist hier wohl nicht in bezug auf die eingangs aufgeführten, Tausende zählende kleine Fuhrunternehmen und Speditionen zu interpretieren.

Die endgültige Übernahme der Schenker GmbH durch die Stinnes AG im Jahr 1991 haben die bei der anfänglichen Finanzbeteiligung aufkommenden »Vermutungen« vollends bestätigt. Offensichtlich war es der Wille der Bundesregierung, die die VEBA selbst erst 1987 vollständig privatisiert hat (mit dem Verkauf der restlichen, knapp über 27% betragenden Anteile am früher vollständig bundeseigenen Unternehmen), ein großes bundesdeutsches Gütertransportunternehmen unter Führung der VEBA AG und ihrer Tochter Stinnes AG aufzubauen. Die Entscheidung der vollständigen Übernahme Schenkers durch Stinnes wurde möglicherweise durch die deutsche Vereinigung erleichtert, weil diese auch eine Marktausdehnung mit sich brachte. Die Wirtschaftswoche beschreibt diesen Zusammenhang wie folgt. »Die notwendigen hohen Investitionen für ein EG-weites Verkehrsnetz können sich nur noch die größten der Branche leisten. Die deutsche Einheit und die Öffnung der Ostmärkte kommen hinzu.« (Wirtschaftswoche: 16.4.1991, S.205)

Denkbare Einsprüche des Bundeskartellamts, dessen Zustimmung ja erst bei der 80% Beteiligung von Stinnes erforderlich

war, wurden von Seiten der VEBA in jedem Fall als wenig bedeutsam eingeschätzt. Ein Rhenus-Sprecher teilte dem Handelsblatt mit: »Bis ein Rechtsstreit mit dem Kartellamt prozessual ausgestanden ist, haben wir 1994, und dann haben wir in der EG vielleicht eine andere Kartellzuständigkeit« (HB: 5./6.1991). Für Michael Kühne von Kühne & Nagel, einem der großen Konkurrenten der Schenker, blieb die gesamte Fusion indes »eindeutig kartellwidrig«. »Bereits die erste Beteiligung von Stinnes an Schenker war ein ordnungspolitischer Skandal«, tobte Kühne, »doch jetzt bildet sich ein Gigant heraus.« (Wirtschaftswoche: 12.4.1991, S.205).

Es war aber ohnehin nicht mit ernsthaften »Schwierigkeiten« seitens des Kartellamtes zu rechnen. Die Privatisierung von Schenker wurde offensichtlich in der vorgenommenen Weise von der Bundesregierung geplant und somit hätte der Bundeswirtschaftsminister ein Verbot des Zusammenschlusses durch das Kartellamt vermutlich mit einer Ministererlaubnis aufgehoben. »In der Branche wird vermutet, Stinnes habe sich bei der Schenker-Beteiligung deshalb so weit aus dem Fenster gehängt, weil das Unternehmen entsprechende Signale aus Bonn erhalten habe.« (Ebd., S.204) Am 25. Mai berichtete die DVZ, der Verwaltungsrat der Deutschen Bundesbahn werde in der kommenden Woche die Zustimmung zur Erhöhung des Stinnes-Anteils an Schenker – rückwirkend zum Jahresbeginn – auf 74,9% beschließen.

Die anstehende »Elefantenhochzeit« wird im Bundesverkehrsministerium »positiv« bewertet. Dabei stützt sich das Ministerium auf die Koalitionsvereinbarung von CDU/CSU und FDP aus dem Januar, die einen entsprechenden Schritt vorsahen. (DVZ: 25.5.1991)

Eine bisweilen diskutierte Ministererlaubnis war aber wahrscheinlich schon deshalb nicht notwendig, weil die Fusion so abgestimmt wurde, daß das Kartellamt »zufrieden« war. Im Zusammenhang mit dem internationalen joint-venture wurden

im Handelsblatt die wettbewerbsrechtlichen Fragen folgendermaßen beschrieben.

Wettbewerbsbeschränkende Auswirkungen auf den Inlandsverkehr sind kaum zu erwarten. Das Kartellamt stellt bei Zusammenschlüssen im Speditionsgewerbe auch weniger die Frage nach der absoluten Größe der beteiligten Unternehmen. Kriterien sind vielmehr Spezialmärkte, an denen diese Gemeinschaftsfirmen tätig werden wollen. Zusammenschlüsse... seien in der Regel unproblematisch, weil es eine Vielzahl von Speditionsbetrieben und Märkten in Deutschland gebe... Als Kriterien für die Marktabgrenzung bei der Fusionskontrolle im Speditionsgewerbe gelten insbesondere Produkte, Versandeinheiten sowie Spezialdienstleistungen. Im Fall Schenker/Stinnes geht es um den Spezialmarkt grenzüberschreitende Güterverkehre. Beide Unternehmen haben nach den Ermittlungen des Kartellamts im Transport von und nach europäischen Ländern Marktanteile von unter 5%, so daß aus der Zusammenführung keine Verstärkung oder Entstehung von Marktmacht abgeleitet werden könne. Im Luftfrachtgeschäft wird Schenker/Rhenus durch den Zusammenschluß einen Marktanteil von ca. 15% erreichen. Damit wäre allerdings die neue Gruppierung bedeutendster IATA-Agent in der Bundesrepublik. Von Marktbeherrschung geht das Kartellamt gleichwohl nicht aus. In der Regel wird eine solche Marktposition frühestens mit 20% Anteil unterstellt. (HB: 13.12.1990)

In dem hier auszugsweise diskutierten Gutachten wird schon die Zustimmung zur vollen Fusion vorweggenommen, weil das Kartellamt auch im Inlandsverkehr nicht mit dem Entstehen einer »marktbeherrschenden Position« rechnete. Die Zustimmung des Kartellamtes zur Übernahme Schenkers durch Stinnes am 19. Juni 1991 konnte somit kaum überraschen. Verlangt wurde lediglich, daß sich der neue Schenker-Rhenus Konzern aus vier mittelständischen Speditionskooperationen zurückziehen

müsse. »Dabei geht es um die 90prozentige Schenker-Beteiligung an der Sammelladungsspedition Delhey in Köln, die Beteiligung der zur Schenker gehörenden Rhenus Air Transport am Luftfracht-Expressdienst German Sky Express und die Rhenus-Weichelt-Beteiligung am Frischfrachtdienst Pinguin und am Möbelspeditionsverbund Confern. Wie es heißt, solle der Rückzug aus diesen Kooperationen innerhalb von rund zwei Jahren abgewickelt werden.« (DVZ: 20.6.1991) Diese Entscheidung ist insofern bemerkenswert, als die THL-Tochter Kanzler wohl immer noch an der Kooperation des Deutschen Paketdienstes mitwirken darf. Indes hatte sich Schenker auch 1993 noch nicht von der Tochter Delhey getrennt, die nach wie vor in den »mittelständischen« Speditionskooperationen German Parcel und IDS engagiert ist und darüber hinaus auch selbständig expandiert. (Vgl. DVZ Nr.42: 9.4.1991, S.5 und DVZ Nr. 43: 11.4.1991, S.5) Die in der Pinguin-Frischfrachtkooperation einbezogene Tochter Grune wurde, nach Angaben von Betriebsräten, verkauft.

Zur Begründung argumentierte das Kartellamt mit den oben bereits angesprochenen geringen Marktanteilen in den einzelnen Speditionsmärkten. »Außerdem müsse berücksichtigt werden, daß durch die bevorstehende Öffnung der nationalen Transportmärkte im Zuge der Vollendung des Europäischen Binnenmarkts der Wettbewerb weiter zunehmen werde.« (DVZ: 20.6.1991)

Insgesamt glänzten die Kartellwächter im Falle der Fusion S-R also mit einer äußerst engen Bestimmung wettbewerbsgefährdender Entwicklungen und bezogen eine für die Zukunft angenommene Wettbewerbsentwicklung in die Argumentation ein. In keiner Weise wird in diesem Zusammenhang die Zusammenballung von gewichtigen Transportkonzernen unter einheitlicher Führung untersucht, die Auswirkung auf regionale Märkte analysiert oder der Frage nachgegangen, inwiefern der betroffene Konzern auch international eine durchaus nicht geringe Stellung aufbaut. Die 20% Marge in bezug auf eine

marktbeherrschende Position auf den jeweiligen Teilmärkten legt letztlich nahe, daß das Kartellamt einem sogenannten weiten Oligopol – möglicherweise nur noch 5 bis 10 Unternehmen – wohl nicht im Wege stehen wird.

Schon die erste Finanzbeteiligung verschaffte Schenker »endlich genug Kapital« (HB: 17.7.1989) – bei Aufgabe der Eigenständigkeit, auch wenn das »operative Gewicht« eindeutig bei Schenker lag. Mit der Gründung der gemeinsamen internationalen Speditionsunternehmung erzielte Stinnes in einem Schritt die erwünschte umfassende Internationalisierung seiner Speditionsaktivitäten als Basis für den Ausbau profitabler internationaler Logistikgeschäfte. 1991 wurde schließlich die alles in allem sehr merkwürdig verlaufende Transaktion mit der 80% Übernahme der Schenker Holding durch Stinnes (ein kleiner Teil des Kapitals wird von der Stinnes Tochter Rhenus AG gehalten) abgeschlossen, wobei rechtlich zunächst die Sparte Rhenus-Weichelt von ihrer Mutter Rhenus AG an Schenker veräußert wurde und erst danach Stinnes (und ihre Tochter Rhenus AG) die Mehrheit an der neuen Schenker-Rhenus AG kauften. »So konnte es auf Dauer keinen Sinn machen«, bemerkt ein DVZ-Kommentator folgerichtig, »eine internationale Zusammenarbeit einzugehen, wenn sich Rhenus und Schenker auf dem Hauptmarkt Deutschland weiterhin als Wettbewerber gegenüberstehen.« (DVZ: 5./6.4.1991)

Zurückdatiert auf den 1. Januar 1991 wurde somit eine weltweit vernetzte Speditionsorganisation mit über 300 Betriebsstellen in 40 Ländern und insgesamt ca. 20.000 Beschäftigten (rund 7,200 Arbeitern und Angestellte in Deutschland) unter dem Dach der Stinnes AG geschaffen. Die eingangs formulierte Vermutung des Einflusses der Deutschen Bank auf die strategische Zusammenführung der Stinnes-Rhenus-Schenker kann anhand der veröffentlichten Materialien nicht nachgewiesen werden. M.E. ist ein solcher Einfluß plausibel, weil in den jüngeren Publikationen der Bank eine neue funktionale Arbeitsteilung im Transportsektor unterstützt wird, für deren Durchsetzung ein Transportkonglo-

merat wie Stinnes-Rhenus-Schenker wohl die erforderlichen Voraussetzungen mit sich bringt. Die Vermutung, daß deutsche Unternehmen zentrale Aufgaben ungern in ausländische Hände geben, wird durch die Speditionsfusionen sowie durch die Eingliederung der kapitalschwachen Transporteure in kapitalstarke deutsche Konzernverbände untermauert. Da es kaum von der Hand zu weisen ist, daß internationale Logistik ein wesentliches Element in der Erfolgsstrategie einer extrem exportabhängigen Volkswirtschaft und ihrer Unternehmen darstellt, da aus VEBA-Konkurrenzkreisen keine scharfe Kritik an der Zusammenballung der Transport- und Logistikmacht zu vernehmen war (vgl. w.u.), und weil wichtige Konkurrenten von VEBA/Stinnes sich ihrerseits ein großes Logistikhaus »bastelten«, ist m.E. eine »Abstimmung« der Fusionsprozesse in Industrie- und Bankkreisen äußerst wahrscheinlich.

Noch 1991 griff die VEBA AG einiges der im »manager magazin« geäußerten Kritik (wohl auf gehörigen Druck wichtiger Aktionäre und untermauert durch eine Analyse der Firma Warburg Securities) auf und ordnete die Geschäftsbereiche der beiden Handelsimperien neu. Stinnes erhielt als weiteren Transportkonzern die Raab Karcher Reederei mit DM 150 Mio. Jahresumsatz sowie das internationale Kohlehandelsgeschäft der Schwesterfirma. Im Gegenzug gab Stinnes ca. DM 2 Mrd. Umsatz an Raab Karcher ab, vorwiegend Baustoff-Fachhandelsaktivitäten. Die Stinnes AG liegt mit ca. \$12 Mrd. nun vermutlich noch vor Franz Haniel & Cie auf Rang 16 der Rangliste der größten Handelskonzerne (vgl. Tabelle 7).

VEBA ist somit über ihre Tochter Stinnes AG zu einem herausragenden Unternehmen in vielen Transportmärkten avanciert. Diese Entwicklung hätte das Unternehmen nicht ohne den Kauf Schenkers – oder eines vergleichbaren Unternehmens – schaffen können. »Global gesehen verspricht der noch zu vollziehende Zusammenschluß durchaus Sinn zu machen. Schenker hat im diffizilen internationalen Dienstleistungsbereich eine hohe Profilierung vorzuweisen, während die Stinnes-Tochter Rhenus

den nationalen Markt expeditionell und mit eigenem Equipment, das noch erheblich durch die Übernahme der Weichelt-Spedition verstärkt wurde, gut erschlossen hat.« (DVZ: 5./6.4.1991)

### »Synergieeffekte« = (Weg-)Rationalisierung von Arbeitsplätzen, oder, schlanke Dienstleistung in der Spedition

#### *Synergie*

das Zusammenwirken

[zu syn... + grch. ergon »Werk«]

*Psychologie:* »Energie, die für den Zusammenhalt und die gemeinsame Erfüllung von Aufgaben zur Verfügung steht.«

#### *Synergismus*

*chemisch, pharmazeutisch, physiologisch:*

»Zusammenwirken von Substanzen oder Faktoren, die sich fördern« bestimmt.

*christlich theologisch:* »Heilslehre, nach der der Mensch neben der Gnade Gottes ursächlich am eigenen Heil mitwirken kann.«

#### Duden

Wesentliches Ziel – neben den Internationalisierungs- und Logistikstrategien – der Fusionen war die Realisierung sogenannter »Synergieeffekte«. Im Managementjargon werden damit Prozesse beschrieben, die aus der Zusammenlegung zweier Unternehmen *mehr* machen (sollen), als sich aus der einfachen Addition ergibt. Dieses »mehr« aus Managementsicht ist allerdings fast immer ein »weniger« für die *Gesamtbelegschaft*, die nach einer Fusion »zusammenwirken« soll. Gefüllt wird das wohlklingende Fremdwort, mit dem die Unternehmensleitungen selbst bei Betriebsräten und Gewerkschaften um Unterstützung

werben, in der Praxis mit altbekannten Konzepten. Zu nennen sind insbesondere \* verschärfte Rationalisierung, \* Durchsetzung effizienterer Arbeitsprozesse und Technologien etc. Diese auf den Anstieg der Profitabilität zielenden Strategien nach innen führen einerseits häufig zu \* umfangreicher Reduktion von Personal und andererseits zur \* Erhöhung der Produktivität der verbleibenden Belegschaft, also höherer Arbeitsintensität (altmodisch: Ausbeutung).

Der DVZ scheint in ihrer oben zitierten Einschätzung entgangen zu sein, daß auch Schenker die BRD »recht gut« erschlossen hat. Zum Leidwesen vieler Beschäftigter wurden in Deutschland und im Ausland nach der Fusion zahlreiche Überlappungen, Standortdopplungen etc. »bereinigt« und u.a. auch in diesem Zusammenhang suchten viele Hundert Arbeitnehmer/innen einen neuen Arbeitsplatz. Sehr rasch, noch 1991, wurde die Schenker Zentralleitung in Frankfurt aufgelöst und die meisten Funktionen zum Stinnes Hauptquartier in Mühlheim verlagert, wobei allein ca. 100 Arbeitsplätze verloren gingen. Die alte Schenker EDV Zentrale Infotrans wurde in die separate Stinnes Tochter Stinnes-Data GmbH in Mühlheim eingebracht. Über einen Sozialplan wurden allerdings – in Deutschland – die negativen Effekte für betroffene Arbeitnehmer/innen abgemildert. Nach Angaben von Betriebsräten waren bis Mitte 1993 seit der Fusion 1991 in Deutschland ca. 1.500 Beschäftigte weniger zu zählen und weltweit 3.000, wobei 1993 sicherlich auch der tiefen Rezession Tribut gezollt wurde. Insbesondere viele der alten Schenker-Niederlassungen mußten kräftig abspecken, um in die neue Stinnes-Rüstung hineinzupassen.

Interessant ist, daß zunächst die neugeschaffenen Sparten Schenker Eurocargo und R-W, um die es vor allem ging, noch als getrennte Betriebsführungsaktiengesellschaften »am Markt« agieren, allerdings schon mit einer »Personalunion im Vorstand«. Zunächst ging es der neuen Geschäftsleitung darum, nach der Fusion nicht zu viel Staub aufzuwirbeln, um das Abspringen von Kunden möglichst gering zu halten. Es wurde seitens der

Geschäftsführung aber kein Hehl daraus gemacht, daß die Geschäftsbereiche mittelfristig »bereinigt« werden. Mittelfristig kann häufig auch sehr kurzfristig sein.

Bereits sechs Monate nach der Fusion waren an ca. 20 Standorten vollständige oder Teilzusammenführungen von Niederlassungen eingeleitet oder vollzogen worden. Zunächst waren i.d.R. diejenigen Orte betroffen, an denen sich je eine große und eine kleine Niederlassung »überlappten«. Standorte, die etwa gleichgroße Geschäftsstellen der beiden ehemaligen Firmen aufweisen, wurden Anfang 1992 in Angriff genommen. Die Aktivitäten der Schenker Eurocargo und der Rhenus-Weichelt werden, z.B., an folgenden Orten »bereinigt« (Tabelle 9).

*Tabelle 9:*

*»Bereinigung« von »Überlappungen«: Orte*

---

|                         |   |
|-------------------------|---|
| – München/Neufahrn      | SEC, national zu R-W Neufahrn             |
| – Stuttgart             | R-W, Europaspedition zu SEC               |
| – Nürnberg              | Neuverteilung Verkehre                    |
| – Mannheim              | SEC zu R-W                                |
| – Frankfurt Kelsterbach | R-W Europa-Land zu SEC,                   |
| – Hagen/Lüdenscheid     | Neuordnung, Schließung Außenstelle Altena |
| – Köln                  | R-W zu SEC                                |
| – Hamburg               | SEC Europa Land zu R-W                    |
| – Berlin                | SEC zu R-W                                |

*SEC: Schenker Eurocargo, R-W: Rhenus-Weichelt*

*Quelle: Betriebsrat*

Die Information über die Auswirkungen von »Bereinigungen« auf die Beschäftigten kann anhand der folgenden Tabelle 10 ergänzt werden, die eine ältere, im Rahmen der Fusion Rhenus-Weichelt vorgenommene »Bereinigung« in Frankfurt darstellt.

*Tabelle 10:*

*Zusammenlegungen am Standort Frankfurt/Main*

| Personal der Rhenus AG, Niederlassung Frankfurt/Main |           |     |           |     |           |     |           |     |           |     |
|--|-----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|
| Bereich  | 31.3.1988 |     | 1.10.1988 |     | 31.3.1989 |     | 31.3.1990 |     | 31.3.1991 |     |
|  | k         | g   | k         | g   | k         | g   | k         | g   | k         | g   |
| RLU/RTI  | 126       | 84  | 75        | 32  | 127       | 86  | 45        | 34  | 45        | 34  |
| R-W, Uhlf.   |           |     | 59        | 56  |           |     | 99        | 82  | 94        | 60  |
| R-W, Mörf.   | 72        | 39  | 67        | 35  | 63        | 36  |           |     |           |     |
| R-W, Orberstr.                                       | 6         | 18  | 6         | 19  | 7         | 25  | 8         | 25  | 8         | 30  |
| Gesamt k & g   | 204       | 141 | 207       | 142 | 197       | 147 | 152       | 141 | 147       | 124 |
| Gesamt   | 345       |     | 349       |     | 344       |     | 293       |     | 271       |     |

*Quelle: Betriebsrat, k: kaufmännisch, g: gewerblich, RLU: Rhenus Lager Umschlag, RTI: Rhenus Transport International, Uhlf.: Uhlfelder Str., Mörf.: Mörfelden.*

*Zusammenlegung: 30.6.1989*

Diese Zahlen belegen, daß insgesamt bei dieser »Bereinigung« einer Standortdopplung im Raum Frankfurt 74 Arbeitsplätze verloren gingen. Weichelt wurde im April 1988 gekauft, am 30.6.1989 wurden Rhenus und Weichelt in Frankfurt in der

Uhlfelder Str. zusammengelegt, die Niederlassung Mörfelden wurde geschlossen. Nach Angaben des Betriebsrats hat sich das Geschäftsvolumen nicht verringert, womit also von einer starken Arbeitsverdichtung gesprochen werden kann. U.a. wurden bei R-W auch die Betriebsnutzungszeiten stark ausgedehnt (6–7 Uhr bis 20–22.30 Uhr früher, heute: 4 Uhr bis 23.30; just-in-time Bereiche: rund um die Uhr), wodurch vor allem die Arbeitszeiten der Angestellten stark verändert worden sind.

Neben den Überlappungs-bedingten Personalreduktionen ergeben sich aus der Fusion S-R Arbeitsplatzverluste durch die Regionalisierung der alten Schenker-Buchhaltung. In einzelnen Niederlassungen wird die Buchhaltung aufgelöst. Betroffen sind ca. 70 bis 80 Beschäftigte, die entweder entlassen oder versetzt werden. Diese »Vereinheitlichung« der Buchhaltung bringt – zumindest in der bisweilen langandauernden – Umstellungsphase erhebliche Probleme für die Betriebsräte mit sich, weil der Informationsfluß von Seiten des Managements häufig keineswegs garantiert wird. Nach der Fusion wurde auch die Reduktion des relativ großen Fuhrparks der ehemaligen Rhenus-Weichelt von 1700 (1990) auf ca. 1100 Fahrzeugeinheiten (1992) in Angriff genommen, mit der vermutlich weitere Entlassungen einhergehen werden. Bei der neuen S-R soll offensichtlich zunehmend mit Sub-Unternehmern gearbeitet werden, eine Abkehr von der Politik der alten R-W. Echte Beschäftigte auf firmeneigenen Lkw werden vermutlich nur noch auf den regelmäßigen Linienrelationen eingesetzt, für die eine dauerhafte Planung möglich ist. Alle Unsicherheiten und Bedarfsrisiken werden auf die »Klasse« der Subunternehmer abgewälzt.

Weitere Arbeitsplatzverluste werden sich ferner auch bei der »Bereinigung« von Überlappungen der beiden Konzerne im Ausland ergeben. Größere Auswirkungen dürfte vor allem die Konsolidierung der französischen Tochterfirmen Medtrans und Jule Roy nach sich ziehen (vgl. w.u. zur Internationalisierung).

Insgesamt, wie bereits erwähnt, standen Mitte 1993 ca. 1.500 Beschäftigte weniger auf der Lohn- und Gehaltsliste von S-R als bei beiden Firmen zum Zeitpunkt der Fusion.

In der Argumentation vieler lokaler Geschäftsleitungen gegenüber Betriebsräten wird i.d.R. die Fusion als Ursache der Veränderungen heruntergespielt. Statt dessen werden »wirtschaftliche Gründe« angeführt, wobei selbstverständlich »Synergieeffekte« der Fusion genutzt würden. Auf Vorstandsebene hingegen wird der ursächliche Zusammenhang zwischen der Fusion und den sich vor Ort ergebenden *Rationalisierungseffekten*, die wiederum zur Reduktion von Personal führen, nicht geleugnet. In einer Wirtschaftsausschußsitzung im Januar 1992 sagte ein Vorstandsmitglied: »Der Abbau von Arbeitsplätzen soll, wenn schon nicht vermeidbar, auf sozialverträgliche Weise erfolgen. Hier soll die normale Fluktuation voll ausgenutzt werden, da das Ergebnisziel...nicht nur über den Markterfolg zu erreichen ist.« (Protokoll vom 24.2.1992) Immerhin erklärte sich die Geschäftsleitung zur Erstellung eines Rahmensozialplans bereit, der im März 1992 verhandelt und unterschrieben worden ist. Die Forderung etlicher Betriebsräte nach einer solchen Maßnahme lag allerdings schon ein Jahr früher auf dem Tisch.

Die Ausführungen über den Arbeitsplatzabbau machen deutlich, daß durch die Fusion in erheblichem Maße Rationalisierungspotentiale entstanden sind und seitens des Unternehmens genutzt werden. Die Interessen der alten Belegschaften sind durch die rechtlichen Bestandschutzklauseln letztlich nicht vollständig abgesichert, auch wenn es relativ wenige »Härtefälle« gibt. Die vielzitierten »Synergieeffekte«, mit denen auch gegenüber den Beschäftigtenvertretungen immer wieder die Sinnhaftigkeit der Fusion begründet worden ist, werden somit hauptsächlich auf Kosten der Beschäftigten »realisiert«. Wenn das, was für das Unternehmen gut ist, auch für die *gesamte Belegschaft* gut sein soll, müßten eigentlich Alternativen zu den Arbeitsplatzabbauzenarien entwickelt werden.

Neben den Rationalisierungseffekten im »operativen« Bereich müssen nun noch die administrativen Veränderungen bei S-R genauer unter die Lupe genommen werden.

### Unternehmensorganisatorische Rationalisierung

Schon weiter oben wurde die neue Holdingstruktur der S-R mit ihren vier Betriebsführungsgesellschaften (Schenker Eurocargo, Rhenus Weichelt, Schenker International und Schenker Waggon- und Beteiligungs AG) kurz geschildert. Die Umsetzung einer Spartenorganisation bei S-R lehnt sich stark an die Divisionalisierung der Rhenus AG an, die w.o. beschrieben worden ist. Ende 1991 sah sich die neue Geschäftsleitung »aufgrund des Zwanges zur Harmonisierung« der Administration dazu in der Lage, eine neue Führungsorganisation zu verabschieden. Diese teilte den einzelnen Vorstandsmitgliedern neben ihren *funktionalen Primärverantwortungsbereichen* (Sparten/Produkte) *sekundäre Regionalverantwortungen* für fünf Regionen (Nord, West, Mitte, Süd und Ost) zu. Mit der Zusammenführung von Schenker und Rhenus wurde nun die »zweite Führungsebene« der Regionalleitungen bei Rhenus-Weichelt wieder aufgelöst (vgl. die gleiche Entwicklung w.u. bei THL).

In einer Schenker-Rhenus Mitteilung heißt es, diese Führungsorganisation vermittele gegenüber den jetzigen Strukturen wesentliche Vorzüge:

- die funktionale Grundausrichtung wird – mit Blick auf das nationale und europäische Verbundsystem – gestärkt
- flache, flexible Hierarchien mit kurzen Informations- und Entscheidungswegen
- Freiräume für den »Unternehmer vor Ort« werden vergrößert (dezentrale Führungsphilosophie)

Generell kann gesagt werden, daß sich die divisionale und regionale Administrationsstruktur unmittelbar an den Strukturen

der »Integrators« auszurichten scheint, denen somit auch in bezug auf die Unternehmensorganisation eine Vorbildfunktion zuzukommen scheint. Verbunden werden \* profit center Prinzipien durch die *Divisionalisierung* mit \* dezentralen Operationsprinzipien durch die *Regionalisierung*. Damit soll den Kundeninteressen nach *Spezialisierung* ebenso Rechnung getragen werden wie denjenigen nach »unbürokratischen«, *schleunigen Kommunikationswegen*, die u.a. auch Großorganisations-bedingte Reibungsverluste verringern helfen sollen. Die *Regionalisierung* bedeutet im übrigen keineswegs in jeder Hinsicht ein »Auseinanderfallen« der Regionen, weil gleichzeitig etwa durch die Organisation von *Begegnungsverkehren* die Regionen stark koordiniert und aufeinander bezogen werden. Die umfassende Einführung von Begegnungsverkehren hatte schon bei R-W zu einer deutlichen Reduktion der eingesetzten Lkws geführt. Z.B. entfielen, nach Angaben von Betriebsräten, 12 von 40 Fahrzeugeinheiten (inklusive Personal) bei der Umstellung der Linie Hamburg-Skandinavien auf Begegnungsverkehre.

Dem Kundeninteresse nach umfassender Dienstleistung über die Sparten hinweg soll natürlich vollständig Rechnung getragen werden. Bei den Integrators wird dies auch durch sogenanntes »Key Account Management« realisiert. Dadurch wird vermieden, daß Großkunden etwa für verschiedene Transportaufträge (Luft, Wasser, Straße) von unterschiedlichen Stellen Rechnungen erhalten. In einer weiteren S-R Mitteilung heißt es, daß die »Geschäftsleitung Verkauf« (Nord bzw. Süd) der Sparten Schenker-Eurocargo und Rhenus-Weichelt vor allem für die Betreuung und Akquisition von Großkunden (Key Account Management) zuständig sein werde.

Zur Bewertung der unternehmensorganisatorischen Rationalisierung sei zunächst generell auf die Untersuchungen Michael Blanks u.a. verwiesen, die eine *Verstärkung des betrieblichen Machtungleichgewichts zuungunsten der Arbeitnehmer* konstatieren (Blank u.a.: 1987, S.69ff.) Auch bei S-R ist, ein Auseinanderfallen von ökonomischen Machtstrukturen und rechtlicher Verfas-

sung des Konzerns zu beobachten. Die Spartenorganisation, die schon in mehr als 50% der deutschen Großunternehmen eingeführt wurde, segmentiert beim S-R Konzern die Belegschaften nach innen, während vor allem durch die »Fusion« in den Konzernverbund VEBA/Stinnes eine immense Konzentration und Zentralisierung auf Seiten des Kapitals durchgeführt wurde. Jenseits der Tatsache, daß die neue Unternehmensorganisation bei S-R rechtliche Bestimmungen zur Mitbestimmung aushöhlt, weil die Sparten formalrechtlich eigenständige Aktiengesellschaften sind, denen die betrieblichen Mitbestimmungsstrukturen nicht entsprechen, sind vor allem einige Gefahren zu bedenken, die in der Zukunft lauern. Während beim Konzern z.B. die Datenerfassung zentralisiert wird, werden den Mitbestimmungsinstanzen möglicherweise nur noch »geteilte« Informationen vorgelegt, die u.a. auch ein »gegeneinander Ausspielen« der verschiedenen Teilbelegschaften erleichtern können. Unter dem Stichwort »Zerschlagung gewachsener betrieblicher Zusammenhänge« schreiben die bereits zitierten Autor/inn/en:

Vor allem bei solchen Formen der Unternehmensorganisation, die auf teilweiser Konkurrenz der einzelnen, wirtschaftlich verselbständigten Unternehmen miteinander angelegt sind, wie der Spartenorganisation, sind einschneidende Folgen für die Zusammengehörigkeit und Solidarität der Beschäftigten zu beobachten. (Ebd., S.71)

Vor allem aber müssen S-R Betriebsräte die Warnung der Autor/inn/en vor dem Wechselspiel zwischen *unternehmensorganisatorischer* und *technischer/arbeitsorganisatorischer Rationalisierung* wohl sehr ernst nehmen.

Die Aufspaltung einheitlich handelnder Belegschaften ist eine wichtige Voraussetzung für die leichtere Durchsetzung einer umfassenden Strategie der Kostensenkung durch technische und arbeitsorganisatorische Rationalisierung. Damit verschlechtern sich

dann in der Regel zugleich die Arbeitsbedingungen.  
(Ebd., S.73)

Was »im Kleinen« für die divisionalisierte S-R gilt, ist natürlich auch »im größeren« Rahmen für die divisionalisierte Stinnes und darüber hinaus für die divisionalisierte VEBA richtig. Der Betriebsrätearbeitsgemeinschaft der Stinnes AG jedenfalls, um auf der Handels- und Dienstleistungsebene zu bleiben, kommen die umfassenden Aufgaben eines Konzernbetriebsrates zur Durchsetzung einer möglichst einheitlichen Interessenlage (Betriebsvereinbarungen für alle Stinnes-Töchter, z.B.) im Rahmen des Stinnes-Konzernverbundes zu. Dies erfordert u.a. eine Stärkung der zwischengewerkschaftlichen Kooperation, weil die Stinnesbeschäftigten bei verschiedenen Gewerkschaften (z.B. HBV und ÖTV) organisiert sind. Der S-R Gesamtbetriebsrat wird, aufgrund des Machtzentrums bei der Stinnes AG, den neuen Anforderungen kaum alleine gerecht werden können.

Nach dieser – sicherlich nicht erschöpfenden – Behandlung der Unternehmensstruktur, die gleichwohl ein Licht auf die innere Neukonstituierung des Transportkonzernotyps wirft, soll nun noch die internationale Stellung und Strategie exemplarisch ausgeleuchtet werden, weil es gemäß einer Hauptthese dieser Untersuchung den führenden Akteuren im Hintergrund der Fusion S-R wesentlich darum ging, ein auf dem Weltmarkt führendes, deutsches Transport- und Logistikunternehmen zu schaffen, daß der internationalen Konkurrenz Paroli zu bieten weiß.

### **Schenker-Rhenus: internationale Stellung und Strategie**

Das internationale Gewicht der S-R AG geht schon aus den Tabellen 5 und 6 deutlich hervor. Europaweit konkurriert das Unternehmen mit Danzas um Rang eins. U.a. aufgrund der Kooperation von Danzas mit Federal Express im Deutschen Logistikgeschäft (DVZ: 12.5.1992) haben die Schweizer den Deutschen mittlerweile die Führungsposition streitig gemacht.

Weltweit konkurriert S-R vermutlich ebenfalls mit Danzas um Rang drei, nachdem Federal Express sich aus dem innereuropäischen Expressgeschäft aufgrund hoher Verluste zurückziehen mußte und etliche europäische Operationen an verschiedene Konkurrenten verkauft hat.

Es ist an dieser Stelle leider nicht möglich, eine vollständige und wirklich tiefgreifende Analyse der internationalen Operation der Schenker-Rhenus AG und anderer Transportaktivitäten des Hauses Stinnes zu leisten. Gleichwohl vermag insbesondere die Zusammenschau aller Verkehrsaktivitäten, soweit sie mir bekannt sind, einige Elemente der strategischen Transport- und Logistikvorhaben der VEBA Händler und Dienstleister transparent zu machen. Es wurde bereits erwähnt, daß der Zusammenschluß S-R die Voraussetzungen dafür schaffen soll, einen der maximal 20 großen Speditionskonzerne zu schaffen, die sich im künftigen einheitlichen europäischen Speditionsmarkt behaupten können. Darüber hinaus läßt sich einem Statement des Rhenus-Aufsichtsratsvorsitzenden Dr. Ulrich Brennberger die übergeordnete Zielsetzung entnehmen.

Diese Zusammenführung ist das Erreichen eines wichtigen strategischen Ziels, das wir seit vielen Jahren verfolgt haben. Der Stinnes-Konzern verfügt damit über einen auf dem Weltmarkt führenden Anbieter von Logistik-Dienstleistungen. (DVZ Nr. 110: 14.9.1991, S.3)

Um die Dimensionen dieses »auf dem Weltmarkt führenden« Logistikanbieters zu umreißen, wird nun exemplarisch auf die, in den vergangenen Jahren weiter forcierte, massive Internationalisierung des S-R Unternehmens und der unter Stinnes betriebenen See- und Binnenschiffahrtsaktivitäten (Stinnes-Reederei und Bayerischer Lloyd) eingegangen. Die auf Seite 101 abgebildete Werbeanzeige der Stinnes-Logistiker zeigt exemplarisch auf, daß die verschiedenen Unternehmen für das Logistikangebot im Verbund zu sehen sind.

Bei der Schenker International AG (also ohne die im Rahmen der Schenker-Rhenus Eurolandverkehre) waren 1991 6000 Angestellte und Arbeiter beschäftigt, die einen Umsatz in Höhe von 4 Mrd. DM erwirtschafteten. Schon vor der vollständigen Fusion wurden – im Rahmen des zuvor gegründeten Gemeinschaftsunternehmens – die Rhenus-Gesellschaften in Kanada, Brasilien, Südafrika, Neuseeland und Australien in die dort bestehenden Schenker-Organisationen überführt. Von den Rhenus-Gesellschaften blieben noch die Rhenus Air Transport, die Impexpedition Braunagel GmbH in Deutschland bestehen und die Auslandsniederlassungen in Singapur und Hongkong. (DVZ Nr.110: 14.9.1991, S.6)

Im Februar 1993 wurde berichtet, daß die Restrukturierung der Schenker International AG abgeschlossen worden sei. Der Umsatz wurde nun auf 3,5 Mrd. DM beziffert, worin sich aber auch die Abgabe von Geschäftsbereichen etwa an die Eurolandverkehre niedergeschlagen haben könnte. Die deutschen Geschäfte der Schenker International wurden in eine eigene Gesellschaft Schenker International Deutschland eingebracht, die mit rund 1.200 Beschäftigten einen Umsatz von 980 Mio. DM 1992 erwirtschaftete. Dies geschah, um die neue Führungsphilosophie der »Dezentralisierung« zu praktizieren. Der Vorstandsvorsitzende der Schenker International AG, Günter Müller sah neben dieser Zielsetzung vor allem »Europahandlungsbedarf« für den international arbeitenden Speditionskonzern. »Den Kunden in Übersee sollen »Partnerschaften« nicht nur in einzelnen europäischen Ländern, sondern flächendeckend im gesamten EG-Raum angeboten werden.« O-Ton Müller: »In Europa haben wir jetzt kaum noch weiße Flecken auf der Landkarte. Wir sind mit 2500 Mitarbeitern in 15 Ländern fast überall vertreten.« Dabei werden die Schenker International und die Schenker-Eurocargo Niederlassungen zusammengerechnet. (DVZ Nr. 20: 18.2.1993, S.3)

In den vergangenen Jahren hatte Schenker zum Erreichen der konzerneigenen Flächendeckung vor allem die zahlreichen

europäischen Beteiligungen konsolidiert und erweitert. 1990 kaufte das Unternehmen die restlichen 50% Anteile an der französischen Spedition Medtrans International, eine vorher in Kooperation mit der Medtrans S.A. geführte Beteiligung. Schon 1990 gab es in Frankreich Gerüchte, daß Stinnes seine französische Speditionstochter Jules Roy mit Medtrans vereinigen wolle. »Nun gibt es wenig Zweifel, daß die französischen Interessen der beiden Unternehmen zusammengefaßt werden – aber als Teil einer viel größeren Gruppe.« (Lloyds List: 11.4.1991).

»Die Bundesbahnspedition ist dann in allen EG-Ländern mit eigenen Töchtern oder Mehrheitsbeteiligungen vertreten.« (Die Welt: 25.3.1989) Diese Tatsache ermöglichte Schenker das Ziel des »einheitlichen Leistungsprofils« (gemeinsames Erscheinungsbild, gemeinsames Datennetz, gemeinsame Produkte) hierarchisch durchzusetzen, was bei Kooperationen und Minderheitsbeteiligungen kaum zu erreichen ist. Erst nach der vollständigen Übernahme der Medtrans International wurde für gewerkschaftliche Vertreter in Deutschland zum Beispiel offenkundig, daß bei Medtrans viele Millionen Verluste eingefahren wurden.

Schon 1988 waren die Nedlloyd-Anteile von Schenker + Co. N.V. zurückgekauft worden, die nach dem Krieg abgegeben worden waren. (Nedlloyd Memo vom 25.11.1988)

1990 übernahm Schenker die 50% Anteile an Schenkers Ltd. London der LEP-Gruppe. Schenkers Ltd. befand sich seit 1975 (wieder?) im Mitbesitz der deutschen Schenker und umfaßte 1990 11 Niederlassungen mit 245 Beschäftigten. Zur Begründung erläuterte Schenker, daß die langjährigen Kooperationspartner bei ihren Vorbereitungen für den gemeinsamen Binnenmarkt zwangsläufig eigene Strategien entwickeln müßten. (HB: 31.10.1990).

Neben den EG-Ländern wurde auch Skandinavien zunehmend in die Grand-Strategie eingefügt. 1989 kaufte Schenker Brasilien (!), nach (falschen) Informationen der norwegischen Zeitung Dagens Naeringsliv (23.12.1988) die größte Spedition der Welt, die

norwegische Spedition Einer Sundbye, in die nach Verlusten und einer Restrukturierung (Schließung der Niederlassung in Stavanger) 1991 NKr 8 Mio. investiert wurden. Schenker will die Tochter zu einem der drei oder vier größten Unternehmen in Norwegen ausbauen (Dagens Naeringsliv: 21.6.1991). Schon zuvor berichtete die Zeitung, daß die gesamten skandinavischen Operationen umstrukturiert und die Betriebe in Schweden, Norwegen und Dänemark zu einem Unternehmen zusammengefaßt werden. In Norwegen soll diesen Angaben zufolge in die internationalen Verkehre investiert werden. (DN: 4.3.1991) Dem nordischen Bereich der Konzernwelt kommt dabei u.a. die Aufgabe zu, die neuen östlichen Märkte zu erschließen: »Die veränderten wirtschaftlichen und politischen Konturen in Osteuropa wirken sich zunehmend auch in den Handelsbeziehungen der nordischen Länder aus. Besonders die Ostsee-Anrainerstaaten gewinnen dabei immer mehr an Bedeutung. Deshalb wurden die baltischen Teilrepubliken der UdSSR bereits über die Schenker Schweden verstärkt in das nordeuropäische Verkehrsnetz einbezogen.« (DVZ Nr. 72: 18. 6.1991, S.31 »Nordische Länder«) Darüber kann der koordinierte Kauf der Railship-Gruppe durch Schenker und Stinnes erläutert werden, wobei die Beteiligung der Deutschen Bahn an Schenker und Schenkers Waggongruppe in Erinnerung gerufen wird. »Eine neue Rolle in dem verstärkten nord-/osteuropäischen Güteraus-tausch wird künftig die Ostsee als Verkehrsstraße spielen. Mit seiner maßgeblichen Beteiligung an der Railship-Gruppe, die mit drei Eisenbahnfähren und zirka 1500 Eisenbahnwaggons sozusagen Schienenstränge zwischen das europäische Festland und Finnland legt, besitzt der Schenker-Konzern ein leistungsfähiges Instrument für diese Aufgabe. Derzeit laufen Überlegungen, neue Linien aufzunehmen und damit den Aktionsradius des Systems zu erweitern.« (Ebd.)

Die Fusion Rhenus-Schenker führte zu einer weiteren Bereini-gung in der Schweiz. Dort wurden die Straßentransportaktivitä-ten von Rhenus-SA Navigation & Expedition zum 1.1.1992 mit denen der Firma WITAG-Weltifurrer-Transport (ehemals

Schenker) zusammengeführt. WITAG übernimmt die Lagerhaltung, EDV und Schwertransportbereiche der Schweizer Rhenus, wodurch eine nicht genannte Zahl von Rhenus-Beschäftigten ab 1992 in Muttenz arbeiten müssen. (Journal-Pour-le-Transport-International, 6.12.1991, S.4386) 1993 wurde die WITAG-Weltifurrer gemäß der Vereinheitlichung des Konzernbildes zur Schenker-WITAG AG umfirmiert. (DVZ Nr.86: 22.7.1993, S.5)

Neben der raschen Erschließung der neuen deutschen Länder – sowohl durch Schenker, als auch durch Rhenus – wurde auch der osteuropäische Raum – analog zur Expansion der VEBA und der Stinnes – in die Internationalisierung einbezogen. In den ehemaligen RGW-Ländern ist neben der deutschen Schenker das Schenker Stammhaus in Österreich besonders aktiv. Das Unternehmen hatte vor dem zweiten Weltkrieg schon einmal 200 Niederlassungen in Osteuropa, bis es in den 30er Jahren in den Besitz der Deutschen Reichsbahn überging und die osteuropäischen Besitztümer nach dem Krieg enteignet wurden. Aber

...ein Jahr nach dem Fall des Eisernen Vorhangs ist Schenker in den Reformländern des Ostens wieder aktiv. Eine Niederlassung in Prag ist in Gründung, die bereits bestehende Agentur in Bratislava soll bald in eine GesmbH umgewandelt werden. In Polen, Ungarn und Bulgarien wird der Markt durch Kooperationen mit lokalen Unternehmen, meist vor der Privatisierung stehenden Staatsfirmen, bearbeitet, und in der UdSSR gibt es schon seit längerem ein joint venture. Bei all diesen Aktivitäten gehen die deutsche Muttergesellschaft und die heimische 75-Prozent-Tochter gemeinsam vor. (Der Standard: 18.2.1991)

Die Niederlassung in Prag wurde als joint-venture mit Cechofracht organisiert, wobei dieses Unternehmen 49% der Anteile hält, Schenker Deutschland mit 30% und Schenker Österreich mit 21% beteiligt sind (Firmenname: Schenker CS Interlogistik AG). (DVZ Nr. 26: 2.3.1991, S.2) »Die Schenker CS Interlogistik soll sich auf das aus der wirtschaftlichen Umgestaltung des

Landes entstehende Transportpotential konzentrieren und den Ausbau der internationalen Verkehrsbeziehungen der CSFR unterstützen. Dabei wird die Gesellschaft landesweit als Spedition auftreten. Umschlag- und Transportkapazität kauft sie bei der Cechofracht und anderen Carriern ein.« Insbesondere der Lager- und Logistikbereich soll aufgebaut werden, um »...rasch eine rationelle Warenflußsteuerung zu ermöglichen«. (DVZ Nr. 33: 19.3.1991, S.5) 1993 wurde das verstärkte Engagement des Stinnes-Verkehrsbereichs im Geschäftsjahr 1992 in Osteuropa erneut hervorgehoben. Mittlerweile waren mit dem früheren polnischen Monopolfrachtführer Pekaes grenzüberschreitende Linienverkehre organisiert worden, eigene Gesellschaften in Ungarn, Polen und der ehemaligen CSFR aufgebaut sowie Repräsentanzen in Bulgarien und Rumänien eingerichtet worden – neben vielen Kooperationsvereinbarungen. (DVZ Nr.58: 18.5.1993, S.15)

Interessant ist die Beschreibung des Zusammenhangs der Investitionen in Osteuropa im allgemeinen und den sich daraus ergebenden Transportanforderungen. »Supermarktketten etwa, die jetzt in den Nachbarländern Filialen errichten, sind an Nachlieferungen binnen 48 Stunden gewöhnt...So baut Schenker nun auch in der CSFR an einem flächendeckenden Schnell-service-Netz mit garantierten Laufzeiten von maximal zwei Tagen. In Polen wurde es vor kurzem gestartet, in Ungarn gibt es dies schon seit einigen Jahren.« (Der Standard: 18.2.1991)

Mit der Übernahme der Stinnes-Luftfrachtoperationen Rhenus Air und Impex in die gemeinsame internationale Spedition hatte sich Schenker, wie bereits w.o. erwähnt, zum größten Luftfrachtagenten Deutschlands gemausert. Auch in einigen weiteren europäischen Ländern zählt Schenker zu den größten IATA-Agenten, so in Österreich (Rang 1), in Norwegen (Rang 4), in Schweden (Rang 8) und in Italien (Rang 3). In Österreich hält Schenker einen Marktanteil von knapp 20%. (Bjelic 1990, S.361f., alle Angaben: 1989)

1990 wurde von Schenker ihr Anteil an der c+d Luftfracht-System GmbH auf 60% aufgestockt. Der Anteil der Lufthansa Commercial Holding an der gemeinsamen Express-Tochter wurde entsprechend auf 40% verringert. In der Diskussion um die bereits behandelten (Transport-) Verflechtungen der VEBA wurde somit die Anbindung der Stinnes an die Lufthansa glatt vergessen. In einem Artikel der FAZ (15.10.1990) wird erläutert, Schenker wolle das Geschäft durch Verbreiterung des Serviceangebots weiterentwickeln. »Internationale Verbindungen, feste Endpreise und sichere Laufzeiten sollen dabei auch künftig die Basis sein...Die Expressgesellschaft ist heute in 27 Ländern mit Niederlassungen vertreten, 1991 sollen weitere folgen...« Es sollte keine große Verwunderung auslösen, wenn es in einer mittleren Frist zu einer (noch) engeren Verbindung etwa zwischen Schenker-Rhenus, Lufthansa und DHL kommen würde.

Szenenwechsel: Asien. Die Südkoreanische Zeitung Korea Economic Daily berichtete 1991 über geplante Investitionen von drei internationalen Speditionsgiganten in Südkorea. Dieser sehr aussagekräftige Artikel soll hier ausführlich zitiert werden.

Internationale Speditionsgiganten, darunter Fritz (U.S.), Nippon Express (Japan) und Schenker (Deutschland) kommen nach Korea, weil vermutet wird, daß die Dienstleistungsmärkte des Landes geöffnet werden, nachdem die Uruguay Runde des GATT über multinationalen Handel in der zweiten Hälfte des Jahres beendet sind...Nippon Express, 1962 gegründet, hat nun 350 Niederlassungen in der ganzen Welt inclusive 51 in den USA. Schenker besitzt 360 Niederlassungen weltweit und umfaßt Aktivitäten wie Transport, Lagerei, Zollabfertigung und sogar Versicherung. Die Quellen besagen, daß die koreanische Transport-, Lagerei- und Zollabfertigungsunternehmen einen tödlichen Schlag erhalten, wenn diese internationalen Spediteure hier ihre Geschäfte aufnehmen, weil ausländische Exporteure sehr wahr-

scheinlich diese Firmen mit ihren Produkten in Korea bis zu ihrem Empfangsort betrauen werden. Die Quellen glauben, daß Korea eine große Expresslinie begründen sollte, um mit ihnen zu konkurrieren, zumindest was die Kapitalausstattung betrifft. (KED: 28.6.1991)

Während sich Südkorea vor Schenker »fürchtet«, heuerte die Regierung Nordkoreas das Unternehmen als Transportberater.

Die Regierung hat die deutsche Spedition Schenker gebeten, das zivile Transportsystem des Landes von Grund auf zu organisieren. Zwischen den Nordkoreanern und Schenker hat es nach Angaben südkoreanischer Behörden zwei Gesprächsrunden in Peking gegeben. Ausgangspunkt war, daß sich speziell die Exportverlade- und Transporteinrichtungen in einem so desolaten Zustand befinden, daß im Prinzip exportfähige Güter kaum zu den Kunden im Ausland gebracht werden können. Schenker hat daraufhin ein Angebot für einen sehr viel weitergehenden Reorganisationsplan für das Verkehrssystem als nur den Warenexport unterbreitet. Mit der nordkoreanischen Entscheidung dürfte unter Umständen schon in den nächsten Wochen zu rechnen sein. (FAZ: 13.6.1991)

Der Bereich »Australasien« wurde vom Vorstandsvorsitzenden der Schenker International AG als besonderer regionaler Investitionsschwerpunkt herausgestellt. (DVZ Nr.20: 18.2.1993, S.3)

In der Hochseeschifffahrt hielt die VEBA-Tochter VEBA-Poseidon Schifffahrts-GmbH 1987 Rang 19 in der Liste der größten deutschen Reedereien. Zum 1.12.1987 verfügte das Unternehmen über 2 Schiffe mit insgesamt 76.000 BRT. 1977 betreute die Gruppe noch 19 Schiffe mit zusammen 803.000 BRT und lag damals auf Rang vier. (Bjelicic: 1990, S.94) In der Liste taucht allerdings die Stinnes-Reederei nicht auf, obgleich sie – zumindest wieder – Hochseeschifffahrt betreibt. 1993 kaufte Stinnes zwei Stückgutfrachter von der Deutschen Seereederei

Unternehmensbereich DSR-Stinnes Containerservice (Nordeuropa – Zentralamerika) kooperiert darüber hinaus in der Hochseeschifffahrt u.a. mit einem Unternehmen namens Carol. (Journal-Pour-le-Transport-International, 1/1992, S.24) Mit der DSR wurden 1991 insgesamt vier separate Dienste mit Westindien/Zentralamerika unterhalten. Die DSR war eine staatseigene Firma der ehemaligen DDR. Sie ist 1993 privatisiert und an die Hamburger Geschäftsleute Schüh und Rahe – gegen den Protest von Belegschaft und Aufsichtsräten, die für einen Verkauf an die Bremer Vulkan Werft stimmten – verkauft worden. Die Kooperation mit Stinnes ist indes von den Querelen um die zukünftige Entwicklung der DSR nicht berührt.

Unter den bedeutenden Binnenschiffahrtsunternehmen in der BRD wurden von Bjelicic (1990, S.98) gleich vier VEBA-Töchter gezählt: Die Stinnes Reederei AG, die Reederei Jaegers GmbH & Co., die Raab Karcher Reederei und Spedition GmbH sowie die Bayerischer Lloyd AG. Die überragende Stellung im deutschen Binnenschiffahrtsverkehr wurde Anfang der 90er Jahre erneut verstärkt. Die Zeitschrift Chemical Business berichtete im Februar 1992 über den Zusammenschluß der Firmen Stinnes und Stolt-Nielsen Seaway A/S (Bergen, Norwegen), die gemeinsam eine neuen Tankschiffverkehr auf dem Rhein anbieten wollen. Die Partnerschaft der in den USA ansässigen Seereederei Stolt-Nielsen Inc. und Stinnes ergab sich aus dem »single-sourcing« Interesse der Chemieindustrie. »Die Kunden in der Chemietankschiffahrt sind immer stärker an durchgehenden Transportketten interessiert. Sie wollen nicht mit zwei oder drei verschiedenen Unternehmen zu tun haben, sondern verlangen ›Transporte aus einer Hand.« (DVZ Nr. 30: 12.3.1992, S.10) Nach Angaben dieser Quelle sollten bis Januar 1993 insgesamt 10 Schiffe unter der Flagge der Partner fahren.

Um die Stinnes/Schenker-Rhenus-Strategie des Anstrebens der »Marktführerschaft« zu erfassen, eignet sich die Betrachtung des Bereichs der Donauschifffahrt hervorragend. Die auf der folgenden Seite abgebildete Anzeige vermittelt einen Eindruck vom Zusammenwirken der verschiedenen Verkehrsgesellschaften, die im Anschluß etwas erläutert werden soll.

Der Weg zu neuen Ufern<sup>22</sup>

## EUROPA KOMMT IMMER MEHR INS SCHWIMMEN.

Auf dem Main-Donau-Kanal bietet Ihnen eine Verbindung denkbar beste Verbindungen – der Verbund von RHENUS (einer der führenden Logistikdienstleister Mitteleuropas), STINNES REEDEREI (eines der größten Schifffahrtsunternehmen in Westeuropa) und BAYERISCHER LLOYD (das führende Transportunternehmen im Donauraum). ⇒ Durch diese Kombination bekommen Sie auf Europas neuer Ost-West-Verbindung das Know-How und die Kapazität von drei Spezialisten in einem Paket: ⇒ Lückenlose Präsenz zwischen Nordsee und Schwarzem Meer. Transportmöglichkeiten für jede Art von Gütern. Und alle Dienstleistungen, die Sie für eine erfolgreiche Logistik brauchen. ⇒ Wenn Sie wissen möchten, wieviel Auftrieb Sie dadurch bekommen, schreiben Sie an: Projektgruppe Rhein-Main-Donau-Verkehre, Postfach 10 50 70, D-4600 Dortmund, oder rufen Sie uns an: Duisburg, 02 03/31 94 34 u. 36.

**Stinnes BL Rhenus**  
Neue Wege

---

<sup>22</sup> Darstellung nach Anzeige aus: DVZ Nr. 55 / 11.Mai 1993

Das Kernstück der Main-Donauschiffahrtsaktivitäten des Stinnes-Verkehrsbereichs ist die Bayerische Lloyd AG (BL AG), an der Stinnes über die Tochter Rhenus zu 55% beteiligt ist; die Bundesrepublik Deutschland hält (noch?) 26,22% der Anteile, das Land Bayern 15% und 3,78% befinden sich im Streubesitz. Der Umsatz betrug 1992 345 Mio. DM (1991: 245 Mio. DM). Jährlich werden ca. 1 Mio. t Ladung von Binnenschiffen transportiert. (DVZ Nr.27: 6.3.1993, S.3) Die BL AG verfügte 1993 über 35 eigene Schiffe mit einer Transportkapazität von 40.000 t. (DVZ Nr. 27: 6.3.1993, S.3) In Deutschland verfügen nur 34 Binnenschiffahrtsgesellschaften (von 1.506) über eine Transportkapazität von mehr als 10.000 t. Vier von den 34 gehören zum VEBA-Konzern (Bjelic: 1990, S.97) Weiterhin transportiert die BL AG 800.000 t auf der Straße und 250.000 bis 300.000 t. werden in weiteren außereuropäischen Landverkehren (überwiegend in den Mittleren Osten) befördert; eine weitere Million t. wird im internationalen Speditionsgeschäft disponiert (hauptsächlich Anlagegüter).

Zur Organisation von diesem Geschäft hat die BL AG im »... gesamten osteuropäischen Raum bis hin zum Nahen und Mittleren Osten...ein Netz von Beteiligungsgesellschaften und Niederlassungen geflochten«. Eigene Niederlassungen gibt es in »Österreich (Linz und Wien), der Slowakei (Bratislava), Ungarn (Budapest), Serbien (Belgrad), Bulgarien (Sofia, Vidim und Russe), Rumänien (Bukarest, Constanta und Giurgiu), der Ukraine (Izmail) und Griechenland (Athen)...In Nah- und Mittelost bestehen eigene Gesellschaften in der Türkei (Istanbul), dem Irak (Bagdad), dem Iran (Teheran), Jordanien (Amman), Israel (Haifa), Zypern (Limassol), Ägypten (Kairo), Saudi Arabien (Riyadh und Jeddah), Pakistan (Karachi) sowie Indien (Bombay und Dehli).« (DVZ Nr.27: 6.3.1993, S.3)

Zu diesem umfangreichen Netz für die Abwicklung multimodaler Verkehrsdienstleistungen – der Vorstandsvorsitzende Hans Mayer versteht das Unternehmen nicht als reine Binnenschiffahrtsreederei, sondern als internationales Spedition- und

Verkehrsunternehmen (ebd.) – kommt 1994 (indirekt) ein gewichtiger Brocken hinzu. Gemeinsam mit der Compagnie Française de Navigation Rhénane (CFNR) wird Stinnes 49,9% der DDSG-Cargo GmbH (Österreich) übernehmen.<sup>23</sup> Zu diesem Zweck werden beide Unternehmen eine neue Gesellschaft gründen. 15% der Anteile werden von Schenker Austria übernommen, weitere 5% wird der Wiener Hafen halten. (DVZ Nr. 31: 16.3.1993, S.1 und Nr.57: 15.5.1993, S.1) Im Vertrag wurde zwar ausdrücklich festgehalten, daß die DDSG-Cargo separat vom Bayerischen Lloyd geführt werde und DDSG-Generaldirektor Fuhrmann versicherte, daß es keine »Verquickung des BL und der DDSG-Cargo« geben werde. (Ebd., Nr.31) Aber schon im vor der Übernahme, die sich aufgrund von »politisch bedingten Einschränkungen im Donauverkehr« (ebd., Nr.57) verzögerte, zog BL-Vorstandsmitglied Karl Brewi in den Vorstand der DDSG als Geschäftsführer ein.

Der DVZ-Kartoonist zeichnete schon am 11. März 1993 ein Bild zu diesem Thema, wo der bayerische Löwe BL als Dirigent den »Regensburger Donauspatzen« Chor (Ukraine, Ungarn, Österreich, Rumänien, Bulgarien, Slowenien) vorsingen läßt. Titel: Bayerischer Lloyd gibt den Ton an. Der dazugehörige schriftliche Kommentar von Lutz Lauenroth ist mit den Worten »Die Donau fest im Griff« überschrieben. »Es ist noch gar nicht lange her«,

---

<sup>23</sup> Die Übernahme unter Führung Stinnes war in Österreich heftig umkämpft, was eigentlich nicht verwundern kann, weil Schenker Austria schon den Speditionsmarkt dominiert. Besonders eklatant erscheint mir indes weniger der Ausverkauf österreichischer Interessen, der sowohl von ÖVP-Abgeordneten als auch insbesondere vom Rechtsaußen Jörg Haider und seiner FPÖ reklamiert wurde. Die Übernahme durch Stinnes ging insbesondere auf Kosten vieler Arbeitnehmer/innen. Von 420 »Mitarbeitern« an Land sollen knapp 300 verbleiben, beim Schiffpersonal werden mindestens 230 Arbeitsplätze garantiert. Leider enthält der Artikel keine Angaben über den alten Personalbedarf. (Vgl. DVZ Nr. 31: 16.3.1993, S.1)

schreibt der Autor, »da haben viele die Donauschifffahrt so gar nicht recht wahrgenommen. Sicher, es war bekannt, daß es neben den östlichen Staatsreedereien auch den Bayerischen Lloyd (BL) oder die österreichische DDSG gab, doch der Nabel der Binnenschifffahrt war der Rhein.« Im folgenden wird die Weitsicht von Stinnes gelobt, die schon vor den großen Veränderungen Ende der 80er Jahre enge Bande zwischen ihrem BL und den östlichen Reedereien knüpfte. Gemeinsame Unternehmen werden jeweils durch einen 51% Anteil des BL kontrolliert.

Mit diesen Gesellschaften sowie einem dichtgestrickten Netz eigener Niederlassungen und Tochterunternehmen haben die Regensburger die Donau fest im Griff, auch wenn sich durch die Öffnung des Kanals (Rhein-Main-Donau-Kanal, d.A.) immer mehr Rheinschiffer, und hier vor allem niederländische und belgische Partikuliere, auf die Donau verirren. Weiter verbessern wird sich die Situation der Bayern vermutlich schon in Kürze: Dann nämlich, wenn die Stinnes AG die unternehmerische Führung bei der zu privatisierenden DDSG-Cargo übernimmt, was kurz bevorsteht...Obwohl wir uns in einer schnellebigen Zeit bewegen, in der das, was gestern richtig war, heute längst wieder überholt ist, hat sich die Weitsicht der Regensburger ausgezahlt. Was dazu geführt hat, daß auf der Donau keiner am Bayerischen Lloyd vorbeikommt. (DVZ Nr.29: 11.3.1993, S.1)

In der Tat ist es eindrucksvoll zu beobachten, wie sich die verschiedenen Verkehrsbereiche der Stinnes AG, »ohne miteinander verquickt zu sein«, strategisch parallel entwickeln und offensichtlich ja auch ihr Angebot in Koordination offerieren, wenn an die vorher abgebildete Anzeige gedacht wird. Es wäre durchaus interessant, die Kooperationspartner der Schenker-Rhenus AG einmal mit denen der BL AG zu vergleichen. Die BL AG gründete z.B. 1991 zwei Gemeinschaftsunternehmen mit der ungarischen Hungarocamion, seit 1982 betreibt sie ein Gemeinschaftsunternehmen mit dem größten bulgarischen LKW-

Transportunternehmen Somat (kombinierter Verkehr mit Ro/Ro-Schiffen), ein weiteres Gemeinschaftsunternehmen wurde mit der bulgarischen Gesellschaft BRP (für Sowjetunion-Verkehre) und mit der tschechoslowakischen Reederei CSPD (Ro/Ro-Verkehre) geplant. (DVZ Nr.45: 16.4.1991, S.2)

Im Stinnes-Geschäftsbericht 1992 wurde sicher nicht zufällig das verstärkte Engagement in Osteuropa hervorgehoben. »Eine »strategische Bedeutung« hätten angesichts der unzureichenden Infrastruktur in vielen osteuropäischen Ländern die natürlichen Wasserwege. Daraus ergebe sich eine günstige Position für die Tochtergesellschaft Bayerischer Lloyd...« (DVZ Nr.58: 18.5.1993, S.15) Der Einschätzung des BL AG Vorsitzenden Mayer, wonach die Binnenschifffahrt »Herzstück kombinierter Transportketten« im Osteuropaverkehr sein werde (DVZ Nr.47: 6.3.1993, S.1), ist sicherlich korrekt. Insbesondere und vor allem seit der Übernahme eines denkbaren, scharfen Konkurrenten durch die Stinnes-Muttergesellschaft ist auch eine zweite Einschätzung Mayers richtig: »Kein anderes Unternehmen hat eine vergleichbare Ausgangslage.« (Ebd., S.3)

Obgleich in diesem knappen Überblick viele Internationalisierungsbausteine (u.a. die Region Nordamerika und Japan) nicht erfaßt werden konnten, liegt die Strategie des Stinnes-Verkehrsbereichs und des Logistikriesen S-R offen. Nachdem die internationalen Operationen von Rhenus und Schenker zu einem einheitlichen Unternehmen konsolidiert worden sind, kann davon ausgegangen werden, daß Stinnes eine weltweit einheitliche Transportorganisation aufbauen will, also keine langfristigen strategischen Partnerschaften zur Erfüllung globaler Transport- und Logistikaufgaben anstrebt. Eine langfristige und strategische Partnerschaft ist vielmehr zwischen den einzelnen Unternehmen des Stinnes-Verkehrsbereichs auszumachen. Es sollte keine große Verwunderung auslösen, wenn viele der (unabhängigen) Kooperationspartner im Osten im Laufe der Zeit als Unternehmen des Stinnes-Verkehrsbereiches aufgeführt werden, selbst wenn vorübergehend für den Erwerb solcher Gesellschaften

Partnerschaften geschmiedet werden müssen wie im Fall DDSG-Cargo. Die Einschätzung der britischen Lloyds List, die die Fusion im Trend der Herausbildung großer internationaler Transportgruppen sieht, ist in jedem Fall völlig richtig.

### **Transport-Logistik-Zukunft: Wie geht es weiter?**

Mit den Unternehmen des Stinnes-Verkehrsbereichs (Schenker-Rhenus AG, Stinnes Reederei AG, Bayerischer Lloyd AG, Rhenus AG etc.) und dem ebenfalls zur VEBA gehörenden Raab-Karcher AG Verkehrsbereich (Umsatz 1990: 312 Mio. DM, DVZ Nr.36: 26.3.1991, S.7) ist ein Transport- und Logistikriese umrissen worden, der getrost als das Kernstück der deutschen Transport- und Logistikbranche bezeichnet werden kann. Dieser Verbund bzw. seine Einzelteile werden durch die Stinnesführung zielstrebig in einen multinationalen Großkonzern (-verbund) verwandelt, zumindest dort, wo es für die einzelnen Logistikdienstleistungen erforderlich ist. Die rechtliche Selbständigkeit der einzelnen Bestandteile und die darüber hinausgehende Divisionalisierung der jeweiligen Unternehmen sollte über diesen Fakt nicht hinwegtäuschen. Zum Zeitpunkt der Übernahme Schenkers durch Stinnes war dem bereits zitierten, überaus kritischen Artikel über VEBA aus dem »manager magazin« noch starke Skepsis zu entnehmen.

Nach der Akquisition des ertraglosen Bundesbahn-Ablegers Schenker will Stinnes jetzt über seine Verkehrstochter Rhenus zum international führenden Spediteur aufsteigen. Doch vorerst steigert die Neuerwerbung nur den Umsatz, nicht den Gewinn...Doch die optimale Organisation all dieser (Stinnes, d.A.) Aktivitäten steht noch aus. Wird Stinnes der reine Trader, Rhenus-Schenker eine eigenständige Transportsäule? (mm: 7/1991, S.36)

Angesichts der w.o. analysierten Geschäftsberichte kann indes davon ausgegangen werden, daß die vielen verschiedenen Transportaktivitäten schon heute im Rahmen der Stinnes-

Organisation als »Säule« betrachtet werden, auch wenn nicht alle Verkehrsaktivitäten in einem Unternehmen untergebracht sind. Die Verkehrsaktivitäten bei der Stinnes AG werden mit eigenen Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten »betreut«, um sie auch für die Handelsaktivitäten der anderen Sparten und für den VEBA-Gesamtverbund umfassender zu nutzen, selbst wenn das noch nicht überall der Fall ist. Zum Beispiel die Schenker International Reisebüroaktivitäten: »Zusammengefaßt werden auch die Reisebüroaktivitäten von Schenker (vertreten an zwölf Plätzen) und Rhenus (vertreten an drei Plätzen) zur Schenker-Rhenus-Reisen GmbH. Diese Kette erwirtschaftet heute einen Umsatz von 150 Mio. DM. (Der Vorstandsvorsitzende) Müller hofft natürlich darauf, daß man bei den Muttergesellschaften VEBA-Stinnes noch stärker ins Geschäft kommt.« (DVZ Nr.20: 18.2.1993, S.3)

In der folgenden Analyse der Thyssen Handelsunion werden wir einem schon stärker ausformulierten Konzept der konzerninternen Koordination begegnen. In der Organisationsstruktur des Vorstands der Schenker Eurocargo AG/Rhenus-Weichelt AG ist eine Abteilungsdirektion VEBA/Koordination Verkauf vermutlich für die Koordinierung der VEBA-Konzernverkehre bestimmt.

Im März 1992 wurde über einen neuen Schritt von Stinnes hinsichtlich der Informationsvernetzung im Konzern berichtet. Stinnes hält 30% an einem neugeschaffenen Informations-Netzwerkunternehmen, Inas, mit Sitz in Frankfurt. Die Bank für Gemeinwirtschaft, (deren Tochter Deutsche Handelsbank sich unlängst zu 10% an Kühne & Nagel beteiligt hat), hält 40% am Startkapital (20 Mio. DM) und hat ihre Computerabteilung in das Gemeinschaftsunternehmen eingebracht. Das Inas Angebot umfaßt elektronische Kommunikationsdienstleistungen auf einem firmeneigenen Kommunikationsnetz. Dabei kooperiert das Unternehmen mit Deutsche Phonesat, ebenfalls ein Gemeinschaftsunternehmen zwischen der Deutschen Handelsbank und

Phonesat International (USA). (FAZ: 2.3.1992, S.19, Computerwoche: 6.3.1992, S.27-28)

Wie werden seit der Fusion die Aufgaben des Speditions- und Logistikriesens bestimmt? Für die Schenker-Rhenus AG ließ ihr neuer Spitzenmann, Rainer H. Biermann, 1992 (DVZ Nr.125: 20.10.1992, S.3,7,9) verlauten: »Das Ziel ist Marktführerschaft im westlichen Teil Europas«. Darüber hinaus will er mit Schenker-Rhenus im Osten »Aufbauarbeit« betreiben. In vielen Bereichen indes, erläuterte der Chef der Eurospedition, lasse sich nicht gut verdienen. Erwähnt wird die Textillogistik – Schenker hat im Duisburger Freihafen große Summen investiert -, im Bereich Paketdienst sei der »Zug abgefahren« und in der Entsorgung lasse sich »keine müde Mark« verdienen. Auch von VEBA »komme bisher wenig« rüber, so Biermann über die Lage der Aufträge von Seiten der Mutter. Leider wird nirgendwo der Umfang der Aufträge und deren Entwicklung erläutert. Es ist allerdings nicht verwunderlich, daß der konzerninterne Verbund in der Öffentlichkeit möglichst nicht herausgestellt wird. Unerklärlich bleibt auch angesichts der überwiegend negativen Charakterisierung der Lage, warum dann 1992 und 1993 insgesamt Investitionen in Höhe von 260 Mio. DM vorgenommen wurden und was Schenker Eurocargo auf seinen 1.800 Verkehrslinien mit ständig 2000 Lkw im Einsatz (700 eigene Konzessionen) eigentlich transportiert.

Von Betriebsräten war zu erfahren, daß Schenker aktuell den Aufbau eines Hub-Systems analog der US-amerikanischen Entwicklung betreibt. Diese Zukunft war ja schon früher von Seiten des Rhenus-Managers Dr. Mertens vorhergesagt worden. (Vgl. w.o., HB: 29.6.1988) Mit Hilfe dieser Umschlagstützpunkte, der erste entsteht bei Kirchheim, werden sowohl die deutschen 24-Stunden-Verkehre als auch die europäischen Verkehre mit festen Laufzeiten getaktet werden können. Der Besitz von US-weiten Hub-and-Spoke-Netzen versetzte die großen US-amerikanischen Stückguttransporteure in die Lage, den Mittelstand aus diesem lukrativen Markt zu verdrängen und den Markt

unter den größten Konzernen aufzuteilen. Ein europaweites Netz wird die Schenker-Rhenus AG in die Lage versetzen, ähnliches in Europa vorzunehmen. Im Gegensatz etwa zu Güterverteilzentren, wie sie für die Bundesrepublik diskutiert werden, wäre das S-R-Hub-Netz der Schenker-Organisation (pardon, Stinnes) exklusiv vorbehalten. Konkurrenz wäre hauptsächlich von denen zu erwarten, die es Schenker in Deutschland (z.B. die Post mit dem Aufbau ihrer neuen Frachtzentren und die Bahn mit dem Projekt BahnTrans) oder in Europa (z.B. der Integrator UPS) gleich tun. Eingangs wurde bereits erwähnt, daß der Teilladungsmarkt (Pakete, Stückgüter, Partiegüter) zwar nur 15% der Menge, aber mit über 30 Mrd. DM über 50% des Gesamtumsatzes im nationalen und internationalen Güterfernverkehrsmarkt ausmachen. Es kann somit nicht überraschen, daß auch die S-R AG Chefmanager – trotz der Kapitalverflechtung mit der Bahn – das Projekt BahnTrans ablehnen. So mancher kleine Spediteur wäre indes gut beraten, weniger auf das BahnTrans-Projekt zu schimpfen und sich statt dessen eingehender mit den Hub-Strategien der großen Branchenkollegen zu beschäftigen.

Ende 1993 teilte Stinnes-Chef Knauer mit, daß die Zahl der unternehmenseigenen Schenker-Lkw weiter reduziert werden soll; von 700 sollen 400 beim Unternehmen verbleiben. Insgesamt werden 5000 (über Subunternehmer) eingesetzt. Auch viele der noch 230 eigenen von 500 für Stinnes fahrenden Schiffe sollen an die Kapitäne verpachtet werden, Stinnes verschaffe das Transportgut. (FR: 3.12.1993, S.15) Zu welchen Konditionen?

Die oben angesprochene Vermutung der Abklärung des Fusionsprozesses innerhalb gewichtiger Kapitalkreise in Deutschland wird möglicherweise durch eine 1992 vorgenommene Personalentscheidung bei der Stinnes AG und der Schenker-Rhenus AG untermauert, die ausgerechnet die Konzernwelten VEBA und Thyssen berührt. Die DVZ berichtete am 9.5.1992: »Dr. Hans-Erich Forster..., derzeit Chef der Thyssen Aufzug GmbH und Vorstandsmitglied der Thyssen Industrie AG, soll zum 1. Oktober in den Vorstand der Stinnes AG eintreten...Gleichzeitig

soll Forster Vorsitzender des Vorstandes der Schenker Rhenus AG werden.« Forster, von der DVZ kurzerhand fälschlicherweise zum Chef des *größten* Speditionskonzerns der Welt erhoben, äußerte sich in einem Interview zu verkehrs- und unternehmenspolitischen Fragen (DVZ Nr.53: 6.5.1993, S.3/7) Forster sieht den großen Unterschied zur Industrie darin, daß die Kostenfrage für den größten Teil des Speditionsgeschäfts viel zentraler ist als in der industriellen Produktion, wo Produktdifferenzierung etc. in größerem Maße Möglichkeiten beinhaltet, Konkurrenzvorteile zu schaffen. Neue Weichenstellungen des Großkonzerns seien indes nicht erforderlich, so der neue Chef, weil S-R schon von seinen Vorgängern ein solides Fundament erhalten habe. Auch Forster engagiert sich auf Nachfrage überwiegend kritisch in bezug auf das Projekt BahnTrans – ohne Zweifel würde eine solche Konkurrenz den Kostendruck erhöhen.

»Wenn das BahnTrans-Konzept in erheblichem Umfang auf Güter zielt, die im Nachtsprung und im Netz gefahren werden, hätte ein Marktangriff auf dieses Segment verkehrspolitisch folgende Resultate:

- Keine Entlastung des Verkehrsinfarktes, der ja bekanntlich am Tage stattfindet.
- Keine Entlastung der Schadstoffemissionen, denn als – für die Volkswirtschaft und für uns selbst – lebensnotwendige Systemverkehre müssen unsere Lkw auch dann fahren, wenn sie nicht voll beladen sind.
- Aber Auffüllen beziehungsweise Zuschlagen von Kapazitätsreserven der Bahn, die im Sinne der oben genannten Ziele vielleicht wirksamer eingesetzt werden könnten.

Aber«, so der weitsichtige Förster, »ich will auch hinzufügen: Unter bestimmten Umständen ist eine Zusammenarbeit der Spedition und insbesondere unseres

Speditionsunternehmens mit der Bahn vorstellbar und könnte sogar erfolgreich sein.«(Ebd., S.7)

Diese Passage ist bemerkenswert, weil einerseits ein Hinweis darauf gegeben wird, daß Konkurrenz in der Verkehrswirtschaft zu ineffizienter Auslastung und damit ökologischer Belastung führen kann. Warum, fragt sich nur, sollten nicht die Lkw-Systemverkehre von Schenker zugunsten von Nacht- und Tag-Bahnverkehren eingeschränkt werden? Woher nimmt die »Spedition« das Recht, diese Verkehrsanteile ausschließlich für sich und überwiegend für den Lkw zu reklamieren? Was schließlich sind die Möglichkeiten der »erfolgreichen« Zusammenarbeit im Konkreten? Vermutlich springt die »sündhafte Bahnseele« erst aus dem Fegefeuer, wenn die Schenker-eigene Durchführung der (privatisierten) Bahnverkehre die Münze im VEBA-Beutel klingen läßt. Das ist jedoch ein anderes Kapitel dieser Arbeit, das erst in einiger Zeit geschrieben werden kann.

Möglicherweise gibt die Beteiligung der Bundesbahn an der jüngsten Kapitalaufstockung der Schenker-Rhenus AG um 50 Mio. DM einen weiteren Hinweis auf das zukünftige Zusammenwirken. »Bahnchef Dürr hält die Minderheitsbeteiligung für geboten, da sonst der Bahn Einflußmöglichkeiten verlorengingen. Er begründet den Schritt mit der Notwendigkeit, durch die Schenker-Beteiligung stärker mit dem Stinnes- und VEBA-Verbund auf dem Gebiet des Kombinierten Verkehrs und des *Teilladungssektors* kooperieren zu können. Bahn und *Stinnes* wollen hier »nachhaltig ausbauen.« (DVZ Nr.81: 10.7.1993, S.1, Hervorhebung: d.A.) Von Seiten des Verkehrsministeriums wurde gegen das Mittragen der Kapitalerhöhung eingewendet, damit werde ein Teil des mit dem Verkauf Schenkers eingenommen Geldes wieder an Stinnes zurückgezahlt, um schließlich die Maßnahme am Ende doch zu bewilligen...

Als weiteres großes Arbeitsfeld muß noch das Logistikgeschäft, das Angebot logistischer Paketlösungen Erwähnung finden. In diesem Zusammenhang hat Heinz Janßen von der Rhenus AG in einem Interview der DVZ (Nr. 46: 20.4.1993, S.3) aufschlußrei-

che Hinweise gegeben. Am Beispiel der Veränderung der Produktionszusammenhänge der Automobilindustrie (»Lean Production«, »single-modular sourcing« etc.) verweist er auf die Rolle der Logistiker im Kostensenkungsprozeß. »Zur Umsetzung der Kostensenkungspotentiale müssen Konzepte für eine neue logistische Arbeitsteilung erarbeitet werden. Der Automobilzulieferer wird in Zukunft verstärkt logistische Funktionen übernehmen müssen. Damit dies wirtschaftlich möglich ist, wollen wir unsere Ideen und unsere langjährige Erfahrung aus der Zusammenarbeit mit der Automobilindustrie einbringen.« Die Nachfrage nach Systemlösungen werde immer stärker. »Das gilt für den Automobilzulieferer, der zum Systemlieferanten wird, aber auch für den Logistikdienstleister, der zum Systemdienstleister wird. Für den Logistik-Systemdienstleister ist entscheidend, mehrere Logistikfunktionen kundenindividuell zu einem Dienstleistungspaket zusammenzufassen, um Kostensenkungspotentiale zu realisieren.« Rhenus (sprich der Stinnes-Logistikdienstleistungsverbund) bietet mittlerweile in allen logistischen Teilbereichen (Beschaffung, Distribution, Entsorgung) Komplettlösungen (Systeme) an. Die Vorstellungen gehen bis dahin, daß das Logistikunternehmen der eigentliche Systemlieferant der Automobilindustrie wird. »Vorstellen läßt sich, daß der Dienstleister in diesem (Umschlags-) Lager weitere Dienstleistungen wie zum Beispiel Vormontage für mehrere Zulieferer übernimmt und dabei Größenvorteile realisieren kann.« Neben den Größenvorteilen spielen sicherlich die häufig geringeren Tariflöhne im Speditionsbereich eine große Rolle bei einer weiteren Verlagerung von Arbeitsbereichen aus der Industrie- in den Dienstleistungssektor.

Neben dem diesem direkten Angriff auf die Arbeitsplätze im industriellen Sektor kommt den Logistik-Beratungsabsichten der Dienstleister große Bedeutung für die Arbeitsbedingungen in der Produktion zu. »Ergebnis der Beratung ist ein kundenorientiertes Logistikkonzept, das über alle Prozeßbausteine hinweg neue Wege zu Produktivitäts- und Ergebnissteigerungen aufzeigt. Unsere Beratung kommt aus der Praxis und ist gekoppelt mit der

Bereitschaft zur praktischen Umsetzung der vorgeschlagenen Alternative. Der Bedarf nach diesem Kuppelprodukt wächst sicherlich.« Der nachfolgend abgebildeten Anzeige der Rhenus AG sind einige Dimensionen des Logistikangebots für Automobilkonzerne zu entnehmen.

Der Weg von VW<sup>24</sup>

## NOCH 10.437 km BIS ZUM GOLF VON MEXIKO

⇒ Da weiß VW, was es hat: Die Bauteile für den neuen Golf prüfen, bearbeiten, kommissionieren und verpacken wir von Rhenus in unserem Emden Logistik Zentrum, von dort werden sie auf dem schnellsten Weg exakt nach Produktionsplan ans Fließband der VW-Werke transportiert - nach China ebenso wie ins mehr als 10.000 km entfernte Werk von VW Mexiko.

⇒ Ein gutes Beispiel dafür, wie weit man mit einem Logistikkonzept von Rhenus kommen kann. Denn VW fährt sehr gut damit: weniger Lagerkosten und weniger Verwaltung. Dafür mehr Zeit, den Golfstrom fließen zu lassen. ⇒ Und wenn Sie möchten, daß ihre Logistik auch neue Wege geht, dann rufen Sie uns einfach an: RHENUS INFORMIERT 01 30/82 57 01

(zum Ortstarif). Oder schreiben Sie an: Rhenus  
Öffentlichkeitsarbeit, Mallinckrodtstr. 320,  
W-4600 Dortmund.

Und alle Dienstleistungen, die Sie für eine erfolgreiche Logistik brauchen. ⇒ Wenn Sie wissen möchten, wieviel Auftrieb Sie dadurch bekommen, schreiben Sie an: Projektgruppe Rhein-Main-Donau-Verkehr, Postfach 10 50 70, D-4600 Dortmund, oder rufen Sie uns an: Duisburg, 02 03/31 94 34 u. 36.

**RHENUS**  
Neue Wege

Im Zusammenhang mit der vollständigen Verschmelzung muß abschließend noch die erstaunliche Abstinenz kritischer Stimmen bei der Konkurrenz erwähnt werden.

Denn schließlich hat die Bundesregierung ungeachtet aller Bekenntnisse zur Mittelstandspolitik mit der Schenker-Privatisierung eine in der Speditionsbranche bisher einmalige Konzentrationsaktion vollzogen... Die Verkehrs- und Verladerverbände haben sich mit öffentlichen Bewertungen diskret zurückgehalten. Der sonst stets die Mittelstandsfahne hochhaltende Bundesverband Spedition und Lagerei offenbar deshalb, weil schließlich auch Schenker und Rhenus beitragszahlende Mitglieder sind. Und nicht anders verhält es sich beim Bundesverband der Deutschen Industrie. VEBA ist schließlich nicht irgendwer. (DVZ 30.5.1991)

Bei der Speditionskonkurrenz sahen wenige – veröffentlichte – Kritiker vor allem langfristige Probleme. Die Speditionskooperation Unitrans und Kühne & Nagel vermuteten aggressives Auftreten am Markt. Unitrans: »Längerfristig...können die ganz andere Angebote machen«. Kühne: »Schenker-Stinnes werden ihre Konditions- und Kapazitätsvorteile voll ausspielen.« (Wirtschaftswoche: 12.4.1991, S.208).

Neben der Kritik sind insbesondere einige Reaktionen vor allem von großen Konkurrenten im In- und Ausland zu verzeichnen. Der französische Technologiekonzern Bolloré (Industrie, Energieversorgung, Transport) z.B. kaufte seiner großen Reederei Delmas den großen Speditionskonzern Scac, die seither als Société Scac-Delmas-Vieljeux (SDV) firmiert. Über diese Großfusion im Nachbarland wurde von der DVZ unter dem Titel »Auf den Spuren von Schenker-Rhenus und Kühne & Nagel« berichtet (DVZ Nr.119: 5.10.1991, S.11). Die Calber-son-Gruppe, Tochter der französischen Bahnspedition SCETA, dehnte ihre Kooperation mit der deutschen Dachser-Gruppe aus. »Die französische Seite beäugt mit höchster Aufmerksamkeit die

Schenker-Aktivitäten in Frankreich. Offensichtlich sah man sich zu Gegenmaßnahmen genötigt.« (DVZ Nr.20: 16.2.1991, S.9) Die deutsche Großkonkurrenz, sowohl Detthold Aden von THL als auch Michael Kühne von K&N rechneten zwar mit großen Problemen bei der Zusammenführung der S-R, weil die Fusion auch am Markt – zugunsten der Konkurrenten – Auswirkungen haben werde. Inwiefern aber auch die Strategien der großen deutschen Konkurrenz im Zusammenhang mit dem Ausbau des Stinnes-Verkehrsbereiches steht, wird im folgenden zunächst anhand der Geschichten der THL beleuchtet.

ß

### Thyssen-Haniel Logistik: listige Logismen

#### *Logik*

- 1) Lehre von den Formen u. Gesetzen richtigen Denkens
- 2) Fähigkeit, folgerichtig zu denken  
[zu grch. logos »Wort, Rede, Vernunft«]

#### *Logismus*

- 1) logisch gültige Schlußfolgerung
- 2) Lehre, daß die Welt logisch geordnet ist  
[zu grch. logos »Wort, Rede, Vernunft«]

#### darunter: *Logistik*

- 1) mathematische od. philosoph. Logik
- 2) Bereich der militärischen Verwaltung,  
dessen Aufgabe die Versorgung ist

#### Fremdwörterlexikon

Nachdem die zeitlich eher begonnene, aber später abgeschlossene Großfusion Schenker-Rhenus nachvollzogen wurde, geht es nun im Detail um die zweite signifikante, deutsche Großfusion: Haniel Spedition/ Thyssen Trans (TT) – und ihre Hintergründe.

Auch in diesem Fall ist es richtiger, von einer Akquisition zu sprechen, da die beiden Unternehmen nicht gleichberechtigt »verschmolzen«, sondern unter der Ägide der Thyssen AG bzw. ihrer Dienstleistungstochter Thyssen Handelsunion (THU) zusammengeschlossen wurden, nachdem die THU zwei Drittel der neugebildeten *Thyssen Haniel Logistic* GmbH kaufte. Zuvor hatte die Haniel Spedition rechtlich die Thyssen Trans übernommen.

Ähnlich der Zusammenführung von Schenker und Rhenus-Weichelt trat somit das letztendlich gekaufte Unternehmen (Haniel Sped., Schenker) im Fusionsprozeß zunächst als Käufer der anderen Spedition (Thyssen-Trans, Rhenus-Weichelt) auf. In rechtlicher Hinsicht waren somit TT und R-W »aufgelöst«, da aber diese beiden Firmen schon zuvor zu den Besitzern der neuen Großspeditionen gehörten, kamen die größeren, allgemeinen Veränderungen letztlich auf die vermeintlichen Käufer zu, die in beiden Fällen auch die wesentlich größeren Speditionen waren. Die besondere und reichlich ungewöhnliche Form der Organisation der Firmenkäufe bzw. -verkäufe hatte vermutlich steuerrechtliche Motive. Während die letzte Geschichte bei der großen Spedition startete, beginnt die nächste bei dem großen Industriekonzern, unter dessen Fittichen der zweite große Speditions- und Logistikriese aufgebaut wurde. Let's go Thyssen!

### **Die Thyssen AG und ihre Handelslogistiker**

Weiter oben wurde schon erwähnt, daß Thyssen unter Dieter Spethmann seit der Stahlkrise Mitte der 70er Jahre weitreichend diversifizierte. Die Schlagzeilen der Wirtschaftspresse sind eindeutig. »Aus dem lupenreinen Stahlkonzern wurde eine diversifizierte multinationale Gruppe« schrieb z.B. das Handelsblatt am 10./11.11. 1989 nach der Übernahme der Otto Wolff AG durch Thyssen. »The quick march to diversification« titelt die *Financial Times* (11.5.1988). In diesem Artikel der renommierten englischen Wirtschaftszeitung wird »Deutschlands« (als Synonym für Thyssens) Exportkompetenz

sowie die Fähigkeit hervorgehoben, »...klug oder zufällig genau in denjenigen Bereichen mehr als die Wettbewerber zu spezialisieren, in denen der Wettbewerb stark eingeschränkt ist«.

»Es ist sehr einfach«, sagt Spethmann, »sie erreichen höhere Profite, wenn es weniger Wettbewerb gibt. Wo ist das? In den höchstwertigen Produktkategorien. Und das heißt nicht sogenannte hi-tech Produkte wie z.B. Computerchips, das heißt Systeme...«

In einem großen Schritt diversifizierte Thyssen 1978 in der industriellen Fertigung z.B. mit der Übernahme eines in den USA traditionell führenden Autozulieferunternehmens, The Budd Company, um so die schon vorhandene »Werkzeugbank für die Autoindustrie« der Maschinenbauparte von Thyssen (FAZ: 23.10.1989) weiter zu entwickeln. Budd stellt aber auch Eisenbahnwagen und Nahverkehrszüge her, Produkte, die sich in der vorhandene Produktpalette der Thyssen AG wiederfinden. In Deutschland hält Thyssen immerhin einen 35% Marktanteil am Eisenbahngeschäft. (HB: 30.3.1988)

Die Akquisition des Autozulieferkonzerns Budd erhält im Zusammenhang mit dem eigentlichen Thema Transport und Logistik eine besondere Bedeutung. Zum einen ist die Automobilindustrie die »Avantgarde« in der Entwicklung der neuen Zuliefer- und Logistikstrategien (global-single-modular-sourcing,

just-in-time etc.)<sup>25</sup>, zum anderen sind im U.S. Markt viel früher als in Europa die dafür als erforderlich betrachteten Anpassungen im Transportmarkt – mit der »Deregulierungspolitik« seit Ende der 70er Jahre – geschaffen worden. (Vgl. Plehwe: 1989, 1990 sowie Beckert/Plehwe: 1992)

Die nunmehr vier »Standbeine« Thyssens wurden von der Zeitung Die Wirtschaft (44/91) unlängst mit \*Investitionsgüter und Verarbeitung, \*Handel und Dienstleistungen, \*Edelstahl und \*Stahl angegeben. Das Handelsblatt (11.10.1988) berichtete über Thyssen in einer »...Serie über die Umstrukturierung der alten Montankonzerne...zu neuen Unternehmensgebilden mit Ausrichtung auf wachstumsträchtige Produkte und *Dienstleistungen*«, ein Hinweis auf eine allgemeinere Entwicklung, die praktisch alle bedeutenden, klassischen Industriekonzerne betrifft.<sup>26</sup> (Hervorhebung, d.A.)

---

25 Bei der IAA-Nutzfahrzeuge-Messe 1992 in Hannover war erstmalig mit der australischen TNT ein Transport- und Logisitikanbieter vertreten. »Die IAA-Nutzfahrzeuge sollte übrigens nach dem Willen ihres Veranstalters nicht nur nackte Technik in und um den Lkw zeigen, sondern vor allem auch Systemlösungen. Daß aber erstmals ein Transport- und Logistikanbieter auf solch einer Messe in Erscheinung trat, stellte eine besondere Novität dar. TNT entsandte zu diesem Zweck ihre Automotive-Division nach Hannover. Als Begründung war zu hören: »Mehr als die Hälfte aller Aussteller kommen aus der Teile- und Zubehörindustrie.« Und das ist der Schlüsselmarkt für diesen Logistik-Dienstleister.« (DVZ: 23.5.1992, S.8)

26 Z.B. auch den Daimler-Benz Konzern, der längst mit dem Umbau zum »Technologiekonzern« begonnen hat. Der für eine Milliarde DM erkaufte 34% Einstieg der Daimler Tochter Debis in das weltweit viertgrößte Computer Softwarehaus, die französische Sogeti, soll die Abwicklung komplexer EDV-Aufgaben – auch im Verkehrssektor – durch die Daimler-Tochter maßgeblich verstärken. Debis und Sogetis deutsche Tochter Cap Gemini Sogeti (20.000 Beschäftigte) legten ihre Geschäfte in einem joint venture zusammen. (FR: 24.7.91) Zur Daimler-Strategie – der Konzern ist bekanntlich der weltweit

Was sollen diese Ausführungen über die Diversifikation der Thyssen AG im Zusammenhang mit der Fusion THL? Diese Frage wird beantwortet, wenn die Entwicklung der Thyssen Händler und Dienstleister untersucht wird, die für bestimmte Bereiche der Expansion in »neue Wachstumsmärkte« zuständig sind. Dazu nun ein Blick auf die Thyssen Handelsunion, das Pendant der Stinnes, über die Thyssen seine Diversifizierung in strategisch bedeutsame, wachsende Dienstleistungsmärkte vollzieht.

### Thyssen Handelsunion AG

Auch die THU handelt mit all dem, was im Rahmen der Thyssen AG hergestellt wird, und mit einigem mehr. Aktuell ist der Handels- und Dienstleistungskonzern in die Sparten \*Recycling, \*Werkstoffe, \*Bautechnik, \*Brennstoffe, \*Logistik, \*Projektmanagement und \*Instandhaltung gegliedert, in denen verschiedene Geschäftsbereiche/Regionalgesellschaften als rechtlich selbständige Tochterunternehmen operieren. Mit 29.369 Beschäftigten wurde weltweit 1990/91 ein Geschäftsvolumen von 16.858,4 Mrd. DM erzielt. Am 30. September 1991 wurden von THU 63 wesentliche verbundene Unternehmen und Beteiligungen des Thyssen Handelsunion-Kreises gezählt. Insgesamt ist die THU mit 500 Gesellschaften, Niederlassungen,

---

größte Lkw-Produzent – gehören verschiedene »...Projekte wie ›Schiene-Straße‹, ›Güterverkehrskonzept 2000‹, die ›MB Vision‹ und die Mitwirkung in den Forschungsprojekten ›Traffonic‹ und ›Prometheus...‹ (Diese) sollen die Weiterentwicklung des Verkehrssystems vorantreiben sowie den Verkehrsfluß und die Verkehrssicherheit verbessern helfen. Zur Bewältigung des steigenden Transportvolumens will Mercedes mithelfen, die einzelnen Verkehrsträger Nutzfahrzeug/Bahn/Schiff/Flugzeug besser zu vernetzen.« (DVZ: 26.5.1992, S.9) Das 1991 in Betrieb genommene zentrale Versorgungslager von Mercedes-Benz in Germersheim wird aber, z.B., ausschließlich von Lastwagen angesteuert. (DVZ: 10.10.1991)

Stützpunkten und Vertretungen in 69 Ländern der Welt präsent. (Geschäftsbericht 1990/91)

Die Thyssen AG begann schon in den 70er Jahren mit der Reorganisation ihrer Handelstochter, um ein »rationeller arbeitendes Lager- und Distributionssystem zu schaffen sowie die Verkaufsorganisation auf die zukünftig in den verschiedenen Bereichen zu erwartenden Marktanforderungen vorzubereiten und neue Gesellschaften mit klar abgegrenzten Aufgaben und Verantwortungsgebieten zu bilden« (zitiert in: Uebing: 1991, S.170<sup>27</sup>). Hier ist schon die spätere Umsetzung einer *Spartenorganisation* angedeutet. 1961, als die August-Thyssen-Hütte die Mehrheit an der Handelsunion erwarb, hatte dieser Konzern einen Jahresumsatz von 2 Milliarden DM, der mit 8000 Lohnabhängigen erzielt wurde. »1983, nach der Neuordnung des Stahlhandels, erreichte das Geschäftsvolumen 14 Milliarden DM, und zur Belegschaft zählten 12.500 Mitarbeiter. Das Unternehmen hatte sich zu einem stabilen Pfeiler für die gesamte Thyssen-Gruppe entwickelt und leistete auch in konjunkturell schwachen Jahren immer positive Beiträge zum Konzerngewinn. Die dabei erreichte Umsatzrentabilität fiel allerdings recht knapp aus.« Das war nicht im Sinne der Muttergesellschaft Thyssen.

Was nun anstand, war deshalb der weitere Ausbau der Thyssen Handelsunion in Richtung höhere Wertschöpfung. (Ebd., S.173)

Der Umbau in Richtung Dienstleistungen erfolgte zielstrebig in den 80er Jahren. Als Hintergründe nennt Uebing den

---

<sup>27</sup> Uebings im Siedler-Verlag erschienenen Buch Wege und Wegmarken, 100 Jahre Thyssen ist ein Paradebeispiel der Haus- und Hofberichterstattung deutscher Industrie. Der Autor wird als »kritischer Kommentator der Industrie an Rhein und Ruhr« gepriesen, eines der von ihm gesehenen Hauptprobleme für Thyssen während dem Faschismus war die Autarkiepolitik der NSDAP, die Thyssen zwang, minderwertiges deutsches Erz einzusetzen...

\*europäischen Binnenmarkt und die zunehmende \*Verflechtung der Märkte über die Kontinente hinweg.

Die Antwort auf diese Entwicklungen wurde in einer Umgestaltung zu einem Unternehmen von europäischem Zuschnitt gesehen, in dem ertragsstarke und wachstumsintensive Dienstleistungen die Hauptrolle spielen sollten. (Ebd.: S.174)

Reines Ein- und Verkaufen von Ware (commodity Geschäft) wurde nun zugunsten der o.g. »höherwertigen Dienstleistungen« eingeschränkt, eine deutlich Parallele zur Entwicklung bei Stinnes.

Das Hauptaugenmerk richtete sich auf den Aufbau ganz neuer Dienstleistungsaktivitäten, für die es zuvor allenfalls Ansatzpunkte aus der Verbindung zur Stahlproduktion gegeben hatte. Beispiele sind das Vordringen in andere Recycling-Gebiete aus dem Kerngeschäft des Schrotthandels heraus oder die *Weiterentwicklung der Verkehrssparte zu einem umfassenden Logistikunternehmen*. Ein weiterer Programmpunkt wurde der Ausbau von Liefer- und Dienstleistungsbeziehungen innerhalb der Auslandsmärkte und zwischen den großen Wirtschaftsregionen. (Ebd.: S.174, Hervorhebung, d.A.)

In der Entwicklung der THU wird der Zusammenhang zwischen Marktstrategie und *unternehmensorganisatorischer Rationalisierung*, der schon bei Rhenus geschildert wurde, verdeutlicht. Unmittelbar nach dem Bericht über die neuen Ziele der THU beschreibt Uebing die interne Reorganisation des Unternehmens.

Die Erarbeitung einer neuen Unternehmensstruktur warf auch die Frage nach einer entsprechenden Organisationsform auf. Das betraf nicht die Einbettung der Thyssen Handelsunion in den Thyssen-Konzern, wohl aber die zahlreichen rechtlich selbständigen Tochter- und Enkelgesellschaften des Handels, die bis dahin überwiegend eigenständig im

Markt operiert hatten. Die Antwort lag in einer dezentralen Spartenorganisation. (Ebd.)

In Folge dieser Überlegungen wurde die THU zunächst in Produktgruppen gegliedert und diese dann in Sparten zusammengefaßt. Im Ergebnis der Divisionalisierung entstanden sieben Sparten: \*Werkstoffe, \*Recycling, \*Brennstoffe, \*Bautechnik, \*Logistik, \*Projektmanagement, \*Instandhaltung. »Jeder dieser Sparten wurde aufgetragen, sich national und international eine führende Position zu erarbeiten, und deshalb erhielten sie weltweite Zuständigkeit. Der Werkstoffbereich bekam also die Möglichkeit, beispielsweise amerikanischen Stahl nach China und brasilianisches Erz in die Türkei zu verkaufen.« (Ebd.)

Die national und international »führende Position« heißt letztlich nichts anderes, als durch Konzentration, Expansion und Spezialproduktentwicklung die Wettbewerbsschärfe einzuschränken. Auch im Logistikbereich soll dies durch den Verkauf von »Systemen« erreicht werden, die nur von wenigen, kapitalkräftigen und spezialisierten Anbietern entwickelt werden können. Allerdings geht mit der Konzentrationsentwicklung und Marktliberalisierung aktuell eher eine Verschärfung des Wettbewerbes einher, insbesondere durch das Vordringen der Integrators. Wie sich aber schon in der Geschichte der U.S.-»Deregulierung« zeigte, ist diese Verschärfung des Wettbewerbes eher als vorübergehendes Phänomen während der Verdrängungsphase und vor der Errichtung einer neuen oligopolistischen Anbieterstruktur zu begreifen. In der häufig vor allem durch harte Preiskriege gekennzeichneten Verdrängungsphase gewinnen üblicherweise die finanzstärksten Unternehmen, die auch längere Verlustphasen durch Subventionierung überspielen können. Es besteht kaum ein Zweifel, daß der Thyssen-Konzern diese Verdrängungsphase überbrücken kann, falls die strategische Entscheidung zum Aufbau der THL in diesem Sinne gefällt worden ist.

Das folgende Zitat verdeutlicht, daß die Speditionstochter THL dabei ohnehin nicht ohne den Kontext der THU gesehen und untersucht werden kann. Im Zusammenhang mit der Divisiona-

lisierung und Internationalisierung der THU wird die Organisation der Transportlogistik des Handelsimperiums nämlich besonders bedacht.

Eine derartige Organisation (der THU, d.A.) kann ihre volle Effizienz erst dann entwickeln, wenn es Koordinierungsstellen gibt, die jeweils die regionalen Aktivitäten quer über die Sparten miteinander verknüpfen. Der regionale Koordinator für Ostasien und den pazifischen Raum bemüht sich zum Beispiel darum, daß der Transport von australischer Kohle für Japan auch durch ein Thyssen-Unternehmen aus dem Logistikbereich betreut wird. (Ebd.)

Hier wird die konzerninterne Koordinierung ausgesprochen, die bei Stinnes/S-R nur angedeutet werden konnte. THU schuf fünf regionale Koordinierungsstellen, deren Bedeutung für die Spedition THL hier nicht bemessen werden kann, eine Frage die einmal zu untersuchen wäre. Zuständig für \*Nordamerika ist die Koordinationsstelle in New York, für \*Südamerika in Rio de Janeiro, für den \*Fernen Osten und den Pazifischen Raum in Hongkong, für den \*westeuropäischen Raum, den Nahen Osten sowie Afrika in Düsseldorf und für die \*neuen Bundesländer und Osteuropa in Berlin. Vorstandsmitgliedern der THU wurden jeweils Zuständigkeiten für bestimmte Sparten und einzelne Koordinationsstellen (Matrix-Organisation) zugeteilt, weshalb nicht nur einem einzelnen THU Manager große Bedeutung für die THL zukommt, sondern im Rahmen der Welt-Regionalstruktur jeder einzelne THU-Vorstand mit der Entwicklung der THL in gewissem Rahmen betraut ist. Darüber hinaus wurde für eine vollständige Vernetzung innerhalb des Handels- und Dienstleistungsimperiums gesorgt.

Ein elektronisches Kommunikationssystem, durch das die einzelnen Ergebniseinheiten über die Erdteile hinweg miteinander vernetzt sind, ermöglicht ein unmittelbares globales Agieren am Markt. (Ebd.)

Auch dieser Aspekt wurde zuvor schon bei Stinnes beobachtet. Neben der Diversifikation in Richtung Dienstleistungsmärkte über die THU ist in diesem Zusammenhang noch auf einen anderen Schritt der Thyssen AG zu verweisen. 1987 übernahm Thyssen ein Drittel der Anteile der Ikoss-Gruppe. Dieses 1970 gegründete Unternehmen zählt zu den größten deutschen System- und Softwarehäusern (Umsatz: ca. 75 Mio. DM). Das (über!-) durchschnittliche Wachstum des Unternehmens lag in den 80er Jahren bei 25%, jährlich. Ikoss war vor der Thyssen-Beteiligung »...eines der letzten Häuser seiner Größenordnung ohne Konzernverbindung...Im Gegensatz zu anderen großen Industriekonzernen war auch die Thyssen AG bisher ohne feste Bindung zu einer solchen ›Denkfabrik‹«. (HB: 9.10.1987) Neben der Fachkompetenz in Sachen Industrieautomation, die Thyssen über Ikoss einkaufte, erwarb der Konzern auch neue Kompetenz in den Anwendungsbereichen Banken und Dienstleistungen, die möglicherweise auch für die Logistikdienstleistungen (weiter-) entwickelt werden könnte. Ikoss soll jedenfalls an der weiteren »Harmonisierung« der bisher »sehr heterogenen« informationstechnischen Ausstattung der Thyssen-Gruppe arbeiten.

In dieser Unternehmensgeschichte wird somit die Expansion aus der Industrie in den Handel und aus dem Handel wiederum in Dienstleistungen (wie z.B. Transport und Logistik) dokumentiert sowie deren Verbund aufgezeigt. Daß diese Entwicklung längst nicht so »glatt« verlief, wie in der Festschrift geschildert wird, und Thyssen sicher mehr durch zahlreiche (Rüstungs- und Entsorgungs-) Skandale in den Medien auffiel als durch seine Diversifizierungsstrategie, braucht uns in diesem Zusammenhang nicht konkreter zu interessieren.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. z.B. das Firmenportrait Thyssen in: epd-Entwicklungspolitik 10/89 (Mai) zum Thema Rüstung und die FR vom 4.8.1993, S.1 zum Thema illegale Müllexporte u.a. seitens Thyssen-Sonnenberg. »*Vier Thyssen-Manager als Müllschieber in U-Haft*« titelte die taz am 31.7.1993, S.6.

Jedenfalls aber werden im Falle Thyssen die Internationalisierungsschritte der Industrie, des Handels und teilweise schon der Logistik im Rahmen des Konzerns klarer dargestellt, als dies aus der VEBA/Stinnes/S-R Analyse hervorging. Möglicherweise spielt die konzerninterne Vernetzung bei Thyssen eine größere Rolle als bei VEBA, die allerdings im vergangenen Jahrzehnt die vertikale Integration in ihrem Konzernrahmen (Rohstoffe Transport/Logistik/Handel – Chemieproduktion – Energieerzeugung) ebenfalls stark forciert hat.

Nach der Umorientierung der THU Anfang der 80er Jahre – weg vom »commodity-Geschäft« – ging die THU – wie die Stinnes – weltweit »zum Angriff« über. Unter dem Vorstandsvorsitzenden der THU, Dr. Dieter Vogel, wurde seit Mitte der 80er Jahre eine neue, aggressive Akquisitionsstrategie verfolgt. In den drei Jahren 1987 bis 1990 wurden mit »... gut 50 Akquisitionen (Vogel: »Alle drei Wochen eine neue Firma«) 1 Mrd. DM an Umsatz zurückgewonnen...«, nachdem »... ergebnisschwache Commodity-Umsätze von 4 Mrd. DM aufgegeben...« worden waren. (SZ: 25.1.1990) Zwischen den Geschäftsjahren 1986/87 bis 1990/91 stieg das Geschäftsvolumen von ca. 12 Mrd. DM auf fast 17 Mrd. DM an. Dabei stieg der Auslandsumsatz allerdings nur relativ wenig von 5.8 Mrd. DM auf 6.4 Mrd. DM. (Geschäftsbericht 1990/91) Prozentual wuchsen die Bereiche Bautechnik und Logistik in den vergangenen Jahren am kräftigsten. Um die Strategie in Sachen Verkehr und Logistik genauer zu verfolgen, wird nun die ehemalige Thyssen Spedition, Thyssen Trans, eingeführt.

### **Thyssen Trans GmbH**

Die Logistiksparte der THU wies seit Mitte der 80er Jahre stetige Wachstumsraten auf, allerdings auf relativ niedrigem Sockel. Noch im Geschäftsjahr 1985/86 erzielte die Thyssen Trans (vorher Haeger & Schmidt) lediglich einen Umsatz von 478 Mio. DM. 280 Mio. DM davon wurden mit Landverkehren erzielt, der Rest in der Binnenschifffahrt. Diese Verkehre waren

vermutlich beinahe ausschließlich Werkverkehre der Thyssen-Konzernwelt (z.B. die Stahl-Ladungsverkehre der TT-Tochter Rheinkraft).

THU hatte schon 1967 mit dem Kauf der Haeger & Schmidt Spedition eigene Transportkapazitäten aufgebaut. Aber erst in der zweiten Hälfte der 80er Jahre wurden die oben erläuterten Expansionsakzente größeren Umfangs gesetzt, die zu einer Serie von Firmenkäufen führten. Zu den »kleinen« Fusionen vor der großen (analog etwa zur Rhenus) von 1985 bis zum Geschäftsjahr 1987/88 gehörten Aufkäufe von oder Beteiligungen an folgenden Unternehmen.

- Krogmann (Hamburg),
- Kanzler (Franken),
- Betrako (Berlin),
- OPT Overseas Project Transport (Düsseldorf, Seeschifffahrt),
- TAC transaircargo (Hamburg, Luftfracht, Seeschifffahrt).

Damit wurde der Gesamtumsatz zwar erst auf 524 Mio. DM gesteigert, aber deutliche Fortschritte beim Aufbau eines flächendeckenden Netzes in Deutschland und beim Aufbau multimodaler Transport- und Logistikdienstleistungen erzielt. Immer noch entfielen aber mit 379 Mio. DM mehr als drei Viertel des Umsatzes auf die Landverkehre, die »...einen um rund 17% höheren Umsatz« aufwiesen. »Die Schwerpunktverlagerung zum Sammelladungs- und Distributionsgeschäft hat auch 1987/88 angehalten. Die Sparte ist dabei, einen flächendeckenden Logistikverbund mit Distributionsterminals zu etablieren. Kunden werden individuelle Dienstleistungspakete angeboten.« (Geschäftsbericht 1987/88, S.36)

Zur Erklärung ließen die Logistiker weiter verlauten:

Immer mehr Produzenten und Händler konzentrieren sich auf ihre eigentliche unternehmerische Funktion. Sie vergeben die Gesamtlogistik an die Spediteure, die

kostengünstiger, schneller und zuverlässiger arbeiten. Zum Ladungs- und Sammelladungsgutverkehr kommen weitere Dienstleistungen. In diesem Markt zielt Thyssen Trans auf einen der vorderen Plätze. (Ebd.)

Dabei war zumindest eine TT-Tochter auch in einer noch sehr jungen mittelständischen Kooperationen engagiert. Die von TT erworbene Kanzler-Spedition arbeitete im Verbund des Deutschen Paketdienstes (DPD). Der Erwerb der OPT und der TAC waren die ersten »logischen« Schritte der TT-Logistiker angesichts der »folgerichtig« erkannten Internationalisierung, von der günstige Entwicklungsperspektiven abgeleitet wurden. Konsequenterweise wurde 1989 weitere internationale Aufkäufe/Beteiligungen getätigt, nämlich die

- Amerford-Gruppe (USA, Luftfracht)
- Transvenlo B.V. (Niederlande, über Betrako)
- Alphamain Nippon Corporation (Seetransport, Beteiligung über OPT).

Laut Geschäftsbericht war die Internationalisierung der TT schon ganz weit vorangeschritten.

Mit über 150 Stützpunkten sowie einer Vielzahl von Korrespondenzpartnern hat die Sparte zwischenzeitlich ein dichtes Netz rund um den Globus geknüpft. (Geschäftsbericht 1988/89, S.32–33)

Von den nunmehr immerhin 622 Mio. DM Umsatz entfielen fast 400 Mio. DM auf die Landverkehre. Immerhin waren Luft und Seefracht also auf einen Anteil von mehr als ein Drittel angewachsen, wozu allerdings die Binnenschifffahrt der TT mehr als die Hälfte beitrug (113 Mio. DM).

Bei der ersten Finanzbeteiligung der Stinnes an Schenker (1989) wurde, wie weiter oben bereits erwähnt, auch das Interesse Thyssens und Haniels an Schenker bekannt. Da die Fusion TT-Haniel-Spedition im Geschäftsjahr 1989/90 stattfand, verlassen

wir nun die Thyssen-Logistik, um uns die »Bauch«-Entscheidungen bei Haniel anzusehen.

## **Haniel & Cie. GmbH oder: volle Bäuche entscheiden gut**

Unser Entscheiden reicht weiter als unser Erkennen  
*Immanuel Kant*

Dem Hause Haniel – ein Konzern mit 14 Mrd. DM Jahresumsatz – hat der Bauch im Sinne von Kant so manche Entscheidungshilfe geliefert. Dafür sei er gelobt.  
*Zeitungsanzeige der Haniel & Cie.*

Haniel ist – nach den VEBA Händlern – das vermutlich bedeutendste Handelshaus der BRD und mischt auch weltweit in der Spitzengruppe mit. Der wichtigste Unterschied zu den bereits geschilderten Konkurrenten Stinnes und THU besteht vor allem darin, daß Haniel nicht zu einem großen Industriekonzernverbund gehört. Lediglich im \*Baustoffbereich verfügt das Unternehmen über eigene, nennenswerte Produktionsunternehmen. Insgesamt ist Haniel in 12 Sparten untergliedert. Neben den Baustoffen handelt das Unternehmen in verschiedenen Sparten u.a. mit pharmazeutischen Produkten (Gehe), Hygieneartikeln, Brennstoffen und Ölprodukten sowie Nahrungsmitteln. Weitere wichtige Sparten sind die Bereiche \*Haniel Umweltschutz, \*Recycling, die in Deutschland überaus dominante Groß- und Einzelhandelsgruppe \*Metro, sowie die zahlreichen \*Transportaktivitäten. Moody's listete 1988 mehr als 200 Unternehmen in 15 Ländern unter der Haniel-Gruppe (Moody's: 1989, S.771–74) Möglicherweise nicht zuletzt aufgrund der historischen Spezialisierung auf Handels- und Dienstleistungsgeschäfte erzielt dieser Händler auch in diesem Bereich offenbar deutlich höhere Erträge als die deutschen Konkurrenten.

Im Verkehrsbereich gehört(en) dem Unternehmen, neben der Haniel Spedition, umfangreiche Binnen- und Seeschiffahrtsaktivitäten (Haniel Reederei und Oldenburg-Portugiesische Dampfschiffs-Reederei) – und das sehr erfolgreiche Expressdienstunternehmen Trans-o-flex Schnell-Lieferdienst GmbH. 1988 erzielt Haniel mit Transport und anderen Dienstleistungen Umsätze von mehr als 2 Mrd. DM. Abgesehen von der Entwicklung des Expressdienstes, ist in der jüngeren Vergangenheit vor allem die rasche Expansion Haniels in den zukunftssträchtigen Umweltdienstemarkt (über Haniel Umweltschutz und die ELG Haniel Mehrheitsbeteiligung im Bereich Recycling) hervorzuheben, eine Parallele zu den bereits geschilderten Händlern und Dienstleistern.

Aus dem bereits eingangs zitierten, überaus bemerkenswerten Zeitungsinserat geht eine weitere Übereinstimmung hervor: Die Entwicklung des Konzerns vom Händler zum »Systemdienstleister«.

Haniel hat sich vor Jahren entschlossen, das Thema Dienstleistungen neu anzupacken. Unsere Intuition (sic!) sagt uns, daß die Zukunft bei standardisierten Dienstleistungen liegt, im sogenannten Systemgeschäft der umfassenden Komplettlösungen. Damit haben wir inzwischen ausgezeichnete Marktpositionen erreicht. Im Schnell-Lieferdienst, wie im Industrieservice. Im Pharma- wie im Lebensmittel-Großhandel. Bei Baustoffen, im Versandhandel, im Transportgeschäft. (Hervorhebung, d.A.)

Auch Haniel erkannte offenbar rechtzeitig die großen ökonomischen Veränderungen seit den 70er Jahren mit ihren Konsequenzen für die neuen Beziehungen zwischen Industrie, Handel und Dienstleistungen und für die Profitabilität der verschiedenen Geschäftszweige. »Haniel heute« bedeute Marketing, Service, Logistik und Systeme. (SZ: 20.6.1991) Mehr als die »Intuition« ermöglichten wohl die massiven Ressourcen des Konzerns – der volle Bauch – die rechtzeitige Diversifikation in die neuen

Wachstumsmärkte. Und in Übereinstimmung mit Stinnes und THU:

Der Verzicht auf das Commodity-Geschäft mit Öl und Kohle, das schon vor Jahren zugunsten entwicklungssträchtiger Betätigungsmöglichkeiten aufgegeben wurde – heute kommen 60% des Umsatzes und des Gewinns aus Geschäften, die erst in den vergangenen fünf Jahren aufgebaut worden sind –, mag dazu nicht wenig beigetragen haben. (SZ: 29.6.1990)

Wiederum durchaus vergleichbar mit der Handelskonkurrenz war Haniels genereller Expansionsdrang während der 80er Jahre. 1991 wurde ein Umsatz von ca. 17 Mrd. DM erzielt, fast eine Verdopplung im Vergleich zu 1983. Im Geschäftsjahr 1992 wurde der Umsatz nochmals um 7,7 Prozent auf 18,5 Mrd. gesteigert. (FAZ: 17.6.1993, S.20) »In seiner...Geschichte hat Haniel kaum einen so stürmischen Wandel erfahren wie in den letzten Jahren.« (Geschäftsbericht 1990) Ein wesentlicher Teil der Umsatzentwicklung wurde durch massive Akquisitionen – mehrere hundert Millionen jährlich –, sowohl national als auch international, erzielt. Zuletzt vor allem in den neuen deutschen Ländern, wo bis 1992 mehr als 500 Mio. investiert werden sollten. (SZ: 20.6.1991)

1989 berichtete das Handelsblatt über die Unternehmensstrategie: »Das 233 Jahre alte Handels- und Dienstleistungsunternehmen hat in jüngster Zeit besonders zwei Unternehmensbereiche stark ausgebaut, nämlich die *Spedition* und den *Umweltschutz*. Hier werden die Aktivitäten weiter intensiviert werden.« (HB: 29.6.1989, Hervorhebung, d.A.) Daß Neuanfänge und Aufbauarbeiten häufig auch mit Trennungen verbunden sind, zeigt – nach der Trennung vom Commodity-Geschäft – auch die jüngere Akquisitions- und Verkaufsgeschichte in den Expansionsmärkten der Hanielgruppe. Nicht nur im Speditionsbereich wurde der neue Wachstumsschub zur Erringung einer »ausgezeichneten« Marktposition auch durch die »Konzentration« auf bestimmte Tochterunternehmen eingeleitet.

Im Bereich Umweltschutz, z.B., sollte sich die Haniel Umweltschutz GmbH stärker auf technische Dienstleistungen (Industrie- und Rohrreinigung, Kraftwerks-Service, Sanierung) konzentrieren. 1989 wurde daher die Westab Westdeutsche Abfallbeseitigungsges. mbH ausgerechnet an die VEBA Kraftwerke Ruhr AG verkauft, eine Hanieltochter, die »...über eine umfangreiche Logistik zur Entsorgung von Sonderabfällen...« verfügt. (EC: 21/1989) Die Umwelthaniel ist mit Tochtergesellschaften und Niederlassungen in sieben europäischen Ländern sowie den Vereinigten Staaten bereits sehr stark internationalisiert. (Liedtke: 1991, S.178) 1989 wurde ein Umsatz von DM 500 Mio. angestrebt. Gekauft wurde 1989 u.a. eine Mehrheitsbeteiligung an der BSG Brand Sanierung GmbH und die Reichenbergergruppe mit Aktivitäten in der Schweiz, Belgien und Österreich. (FAZ: 29.6.1989)

Im Recyclingmarkt verstärkte Haniel 1989 das Engagement der Tochter Elg Haniel GmbH durch die vollständige Übernahme der Blocq + Maneschijn/ Niederlande und durch eine Beteiligung in Spanien. In Paris wurde das Vertriebsnetz durch die Übernahme von Ferinox S.A. ergänzt. (Ebd., HB: 14.7.1989) »Mit weltweit 24 Betrieben für das Recycling von metallischen Rohstoffen (wird Elg Haniel) zu den führenden Handelsgesellschaften auf den Sektoren Edelstahlschrott/Legierungsmetall« gezählt. (Ebd.) Aber auch in diesem Geschäftsbereich veräußerte Haniel eine Mehrheitsbeteiligung im Zuge der Konzentration auf das Kerngeschäft.

Eben diese Entwicklung ergab sich auch mit dem zwei Drittel Verkauf der Thyssen Haniel Logistic an die Thyssen Handelsunion im Jahr 1990. Diese »Intuition« muß wirklich überraschen, wenn die jüngere Geschichte der Haniel Spedition vor der Fusion betrachtet wird.

## Haniel Spedition

»In der Bundesrepublik ... wird es keine spektakulären Speditions-Übernahmen mehr geben.«

*Geschäftsführungssprecher Thomas,  
Haniel Spedition laut HB: 19.4.1990*

Die Haniel Spedition gehörte bekanntlich zu den großen Speditionen in Deutschland und war zudem bereits in vielen Teilen der Welt präsent. Im Verbund mit den anderen Verkehrsaktivitäten konnte die Haniel-Gruppe somit bereits einigen der neueren Anforderungen an die Transportwirtschaft nachkommen. Die Haniel Spedition war schon historisch durch zahlreiche Zukäufe gewachsen. Z.B. wurde im Jahr 1972 die Spedition Carl Presser und im Jahr 1981 die Firma Kern in Dietzenbach (diese insbesondere wegen Luftfracht) gekauft. Die Luftfrachtgeschäfte wurden damals in die Gesellschaft Air-speed Haniel ausgliedert.

Die große Aufkaufbewegung kam aber auch im Falle der Haniel Spedition in der zweiten Hälfte der 80er Jahre. So wurden 1988 zwei große Regionalspeditionen aufgekauft, nämlich die

- B-B-Spedition (Krefeld),
- Reiner-Spedition (Nürnberg).

Schon ein Jahr zuvor hatte sich das Handelshaus mit dem Kauf der Trans-o-flex (Kaufpreis: 100 Mio. DM) in den rasch wachsenden Expressdienstmarkt gedrängt – an ihrer Spedition vorbei. 1989, z.B., übernahm Trans-o-flex die Lagerbewirtschaftung und die komplette Distribution für die Badische Tabakmanufaktur Roth-Händle GmbH, ein Beispiel für das Eindringen der jungen Expressdienste in klassische Speditionsmärkte. (HB: 14./15.8.1989)

Mit der B-B-Spedition hatte sich Haniel – wie TT – auch in eine Mittelstandskooperation eingekauft. B-Bs Miteigentümer und späteres Haniel und THL Vorstandsmitglied, Prof. Wolf Rüdiger

Bretzke, zählte zu den vorausschauenderen Logistikern des deutschen Speditionsgewerbes. »Seit Jahren«, schrieb die Wirtschaftswoche 1988, »predigt der Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln dem Fuhrunternehmerstand, er solle auf die bevorstehende Entwicklung nicht wie das Kaninchen auf die Schlange starren...seine These: Entscheidend in einem liberalisierten Verkehrsmarkt ist nicht mehr die Frage, wem der Lkw gehört, sondern die Frage, wie er ausgelastet sei.« (Wirtschaftswoche: 6.5.1988, S.94, Hervorhebung, d.A.).

B-B war eines der Gründungsmitglieder der Log-Sped-Gruppe, die bereits 1981 ein Netzwerk von 10 Sammelladungsspeditionen aufbaute (rund 2.200 Fahrzeuge, 230 Güterfernverkehrskonzessionen, 175.000 Quadratmeter gedeckte Lager- und Umschlagflächen, gemeinsame Installation einer modernen EDV). Während in diesem Wirtschaftswoche-Report unter dem Titel »Gemeinsam agieren« die 1987 in eine AG umgewandelte Log-Sped noch »...als eines der besten Beispiele...« in der Branche galt, »...daß Kooperationen nicht unbedingt Fusion und damit Aufgabe der Selbständigkeit...« bedeuten, zog Bretzke & Co. kurze Zeit später die Aufgabe der Selbständigkeit im Rahmen Haniels vor; ein Beleg für die bereits aufgeworfene These, die Mittelstandskooperationen als »zu instabil« charakterisierte.<sup>29</sup>

Nach den kleineren Aufkäufen des Jahres 1988 gelang Haniel 1989 ein größerer Coup. Mit Wirkung vom 1. April dieses Jahres übernahm Haniel den bedeutendsten Auftraggeber der Bahn im Sammelgutverkehr, die *Georg Dietrich Internationale GmbH*, Offenburg. Gerüchteweise hatte Haniel schon zum Zeitpunkt des Kaufs der Reiner-Spedition versucht, Dietrich (möglicherweise anstelle Reiner) zu übernehmen. Der speditionelle Rohertrag Dietrichs betrug 1988 immerhin 120 Mio. DM (Umsatz über 1 Mrd. DM), der mit 800 Beschäftigten (und zahlreichen Subun-

---

<sup>29</sup> Zur Fluktuation bei der Log Sped Gruppe vgl. Übersicht bei Bjelicic: 1990, S.108, zur generellen Frage der sog. Mittelstandskooperationen vgl. Danckwerts: 1991, S.68f.

ternehmern) erzielt wurde. (HB: 16.3.1989). In diesem Artikel wird Dietrich als »Edel-Spedition« beschrieben. Hauptsächlich im Inlandsbereich (Ausland: Straßburg und Paris) organisierte das Haus Transporte überwiegend der Tarifsitzenklasse. Besonders ungewöhnlich für die straßenfixierten Spediteure ist der Einbezug der Bahn.

Bei den Verteilertransporten setzt das Offenburger Haus für die Branche ungewöhnlich stark auf die Bundesbahn. Sämtliche Verkehrszentren des Unternehmens (Offenburg, Villingen, München, Stuttgart-Kornwestheim, Wuppertal, Hamburg und Berlin) verfügen über Gleisanschluß. Dietrich nutzt die Bahn im konventionellen Wagenladungsverkehr, paktet Lkw-Wechselbrücken auf Flachwagen der Bahn und ist eifriger Verfechter des Huckepack-Transportsystems. (Ebd.)

Mit diesem Erwerb erzielte Haniel, nach eigenen Angaben, die erwünschte innerdeutsche Flächendeckung. Dies galt aber auch im Hause Haniel vor allem als wesentliche Startbedingung für die neuen Konkurrenzbedingungen. »Aus einer starken nationalen Position heraus wollen wir den Europa-Markt expeditionell noch stärker durchdringen«, erläuterte der Sprecher der Haniel-Geschäftsführung, Rainer Thomas. (Ebd.) Haniel wurden dazu, nach dem Erwerb Dietrichs, vom Handelsblatt »gute Erfolgsaussichten« bescheinigt.

Haniel hat durch anspruchsvolle Logistik-Aufträge Profil in der Verladerschaft gewonnen. Die EDV-Vernetzung zwischen den Niederlassungen und einigen Großkunden gilt als vorbildlich in der Branche. (Ebd.)

Zu diesem Zeitpunkt wußten die Handelsblatt-Journalisten auch, »...daß die Muttergesellschaft...voll hinter dem Expansionskurs ihrer Speditionstochter steht«. (Ebd.)

Einem weiteren Porträt des – ansonsten gewöhnlich gut unterrichteten – Handelsblattes im April 1990, also wenige Tage vor

der Bekanntgabe der THL-Fusion, war immer noch keine Anzeichen der anstehenden Groß-Hochzeit Haniel Sped. – TT zu entnehmen. Besonders interessant ist eine Äußerung von Haniel Geschäftsführer Thomas, die aus den »Schwierigkeiten« bei der Eingliederung von aufgekauften, »patriarchalisch geführten« Unternehmen (bei Haniel vor allem mit der Reiner-Spedition) folgende »logische« Schlußfolgerung zieht. »In der Bundesrepublik...wird es keine spektakulären Speditions-Übernahmen mehr geben.« (HB: 19.4.1990)

Wußte also weder das Handelsblatt noch der leitende Logistiker Thomas etwas von den mit Sicherheit längst stattfindenden Gesprächen zwischen Thyssen und Haniel? Warum wurde dieses »Geheimnis« so lange und so gut gehütet? M.E. kann dies z.B. vor dem Hintergrund der großen Speditionsfusionsdiskussion S-R, die vielleicht ebenfalls zu diesem Zeitpunkt endgültig entschieden wurde, »erklärt« werden. Noch im selben Jahr wurde ja mit der Gründung der gemeinsamen internationalen Spedition S-R die »Tarnung« der S-R fallengelassen.

Der Sprecher der Haniel Spedition setzte in dem zitierten HB-Artikel jedenfalls völlig auf die »Unabhängigkeit« der Konzernspedition Haniel. Bei der (geographischen) Expansion konzentrierte man sich auf Europa und auf den asiatisch-pazifischen Raum. Dort wolle man »von innen heraus wachsen«. Eine weitere Äußerung von Thomas verweist auf eine auch später von THL beibehaltene »logische Schlußfolgerung« der smarten Logistiker.

...Der bei vielen Unternehmen herrschenden Gigantomanie, durch Firmenkäufe ein weltumspannendes Netz zu realisieren, werden wir uns nicht anschließen...Für ihn steht fest, daß für viele ausländische Übernahmekandidaten zu hohe Preise gezahlt wurden, die ein profitables Ergebnis, zumal bei weiter steigendem Wettbewerb, erschwerten. (Ebd.)

Das Gesagte galt aber u.a. offensichtlich nicht für Europa, weil dort bis 1991 das Ziel der Flächendeckung erreicht werden sollte. Im April 1990 war Haniel erst in Großbritannien, Belgien, der

Schweiz, Spanien und seit dem Kauf Dietrich in Frankreich vertreten. In zwei weiteren Ländern seien aber die Gespräche »relativ weit«. Aus Südafrika hatte sich die Haniel-Spedition aufgrund hoher Verluste zurückgezogen und in den USA sei man »zu spät gekommen«, werde den Markt aber nicht aus den Augen verlieren. Große Bedeutung wurde dem »größten Wachstumspotential« im asiatischen Raum zugesprochen. »Neben den Repräsentanzen in Hongkong, Taiwan, Korea, Japan und Thailand will Haniel auch in Singapur, Malaysia und Indien eigene Gesellschaften bzw. mit lokalen Agenten Joint Ventures gründen.« (Ebd.)

In bezug auf die Produktpalette wollte sich Haniel stärker auf komplexe logistische Dienstleistungen ausrichten. »Mittelfristig soll dieser Bereich, der heute etwa zehn Prozent des Speditions-Rohertrages erwirtschaftet, bei 50% rangieren.« (Ebd.) Als Beispiel wird die Lagerhaltung und just-in-time Anlieferung der britischen Tochter für die Autofirmen Jaguar und Austin Rover erwähnt.

Um das Logistikprofil stärker hervorzuheben, wurden neue Akzente gesetzt. »Wir wollen Makler und Logistiker sein, die Transportausführung kann nicht das Ziel der Spedition sein«, so Haniels Philosophie, die deutlich auf die im Zusammenhang mit der »Deregulierung« forcierte neue Arbeitsteilung zwischen Spedition und Transporteur verweist. Schon in der Überschrift dieses Artikels attestierte das Handelsblatt der Spedition: »Die logistische Nische bei Gefahrgut erkannt«. Die speziell dafür neugegründete Haniel Speditionstochter Haniel Safety First Gesellschaft für Gefahrlogistik mbH & Co. KG hatte am 1. April 1990 den »Rhein/Main Safety Port« in Frankfurt eröffnet, dessen umfassendes Gefahrgutlogistik-Angebot weniger auf die Großchemie als auf die »mittleren und kleineren Betriebe« zielt. Immerhin waren 1989 schon 10 Folgeprojekte in der BRD geplant, für die man aber schon damals »mit erheblichen Widerständen« rechnete. In diesem Zusammenhang äußerte Haniel »unverhohlene Kritik« am »Perfektionismus« der behörd-

lichen Regelung der Gefahrgutlogistik. (HB: 9.11.1989) Interessant ist in diesem Zusammenhang die Unternehmensmischform der GmbH und Co.KG, die vermutlich aufgrund der großen Haftungsbelastungen bei Unfällen »maßgeschneidert« wurde.

Schließlich wird die technologische Entwicklung bei Haniel verdeutlicht. Neben der internen Weiterentwicklung des Haniel EDV Systems »Hansa«, ( weil »...das Angebot auf dem Markt nicht unseren komplexen Anforderungen entsprach...«), wird das Pilotprojekt eines Sendungs-Verfolgungs-Systems »...mit einem bedeutenden Partner...« erwähnt. (HB: 19.4.1990) Schon im Vorjahr war über den Aufbau eines elektronischen »Radarschirms« Frachtenbörse seitens Haniel berichtet worden. Im Rahmen der Europa-Strategie waren zu diesem Zeitpunkt schon 15 sogenannte Charterstellen, die Komplett- und Teilladungen makelten, installiert worden. (HB: 2.2.1989) Summa summarum setzte Haniel also an vielen Stellen zum »Technologiesprung« in der Informationsinfrastruktur der Spedition an, die für den Wandel vom Speditions-Transporteur zum Makler und Logistikdienstleister essentiell ist.

Die Haniel Spedition sah sich somit noch Mitte April 1990, zumindest in persona des Sprechers der Geschäftsführung Rainer Thomas, bestens gerüstet für die »selbständige« Zukunft im kommenden Europäischen Binnen- und logistischen Weltmarkt. Von der aufgebauten Substanz her war diese Einschätzung sicherlich nicht völlig falsch, werden etwa Thyssen Trans und Haniel Spedition verglichen. Der Bauch der Mutter aber teilte diese Schlußfolgerungen nicht, wie sich wenige Tage nach dem in Länge zitierten HB-Artikels vom 19.4.1990 herausstellen sollte.

**Großfusion THL:  
volle Bäume sind listiger, vollere Logistiker**

*List*

...gehört zu der unter – *leisten* dargestellten Wortgruppe. Es bedeutete urspr. »Wissen« und bezog sich auf Techniken der Jagdausübung und des Kampfes, auf magische Fähigkeiten und auf handwerkliche Kunstfertigkeiten. Allmählich entwickelte »List« einen üblen Nebensinn und wurde im Sinne von »geschickte Täuschung, Ränke« gebräuchlich, beachte die Zusätze Arglist und Hinterlist...

**Duden, Herkunftswörterbuch**

In der letzten Maiwoche 1990 erfuhr die Öffentlichkeit von der Großfusion der Thyssen Trans mit der Haniel Spedition. Zumindest in Haniel- und vor allem vor Gewerkschaftskreisen war der Deal offenbar äußerst geheim gehalten worden. Am 22.5.1990 erschien ein Artikel über die anstehende »Großfusion Spedition Thyssen Haniel« in der Deutschen Verkehrszeitung. Erst einige Tage nach diesem DVZ Artikel – am 24. Mai lief die Meldung wohl über den Ticker<sup>30</sup> – wurde der Aufsichtsrat der Haniel-Spedition am 28.5. zu einer Sondersitzung zusammengerufen – dem Berliner Kartellamt war die Fusion schon am 23. Mai angezeigt worden. Am besagten 28. 5. wurden offensichtlich auch die Niederlassungsleiter aus der ganzen Welt bestellt.

30

In einer Reuter-Meldung heißt es, daß die beiden Handelshäuser »...nach einem Bericht der Bonner Tageszeitung ›Die Welt‹ ihre Speditionsinteressen zusammenlegen. In dem vorab zur Verfügung gestellten Bericht für die Freitagsausgabe der Zeitung hieß es...«. (Reuter: 24.5.1990) Freitag war der 25. Mai 1990.

Am gleichen Tag ist die Fusion dann, natürlich nur in sehr positivem Sinne, von der Geschäftsführung bekannt gegeben worden. Daß die Fusion für alle vorteilhaft sei, daß es dem Zeichen der Zeit entspreche, Europa kommt auf uns zu. Man hat von Seiten der Geschäftsleitung auch sofort hervorgehoben, daß es ein deutsches Unternehmen ist und nicht, was in der Branche auch schon passiert ist, ein großer ausländischer Laden. Die Orte in Deutschland, in denen es Überlappungen gibt, wo also sowohl Thyssen Trans als auch Haniel Niederlassungen haben, beschränkten sich angeblich auf vier Stellen. (Quelle: Betriebsrat)

Angesichts der erklärten »Flächendeckung« in der BRD seitens beider Firmen schon vor der Fusion muß die relativ geringe Zahl der ursprünglich angegebenen Überlappungen – tatsächlich lag sie höher – überraschen. Die »ausländische« Übernahme hätte z.B. die Anzahl der Überlappungen deutlich niedriger ausfallen lassen – vermutlich hätte sie bei 0 gelegen, aber offensichtlich sollte auch mit nationalistischen Äußerungen die Zustimmung der Arbeitnehmer/innen eingeworben werden.

Im kühleren Journalistendeutsch wurde die Fusion als große »Erfolgsmeldung« verbreitet. Der Vorstandsvorsitzende der THU, Dr. Dieter Vogel, ließ mitteilen, daß »...der größte flächendeckende Spediteur der Bundesrepublik Deutschland entstehen« werde. (Reuter: 25.5.1990)

Durch den Zusammenschluß verfügt die Gesellschaft allein in der Bundesrepublik über 55 Standorte und 25 Terminals. In Europa werden sieben Landesgesellschaften geführt, in Übersee weitere zehn. Das Dienstleistungsspektrum der Gesellschaften umfaßt die nationalen und internationalen Landverkehre, die Binnenschifffahrt, Luftfracht, Seefracht und Logistik. Wie es heißt, bietet das Zusammengehen von Thyssen Trans und HANIEL Spedition auch *wesentliche Ergänzungen und Verstärkungen der Luft- und Seefrachtaktivitäten beider Häuser* in aller Welt. So werde die

THL bei der Luftfracht zu den führenden Gesellschaften in aller Welt gehören. (FAZ: 26.5.1990, Hervorhebung, d.A.).

Hier findet sich somit ein Verweis auf ein Interesse Haniels, die Fusion auch für seine Binnen- und Seeschifffahrt zu nutzen, die nicht in das neue Unternehmen THL eingebracht worden sind. Inwiefern die verbleibenden Hanieltransporteure von ihrer (formalen) Konkurrenz profitieren wollen, wird jedoch nirgendwo genauer beschrieben. Die Addition der beiden mittelgewichtigen Unternehmen T-T und Haniel Spedition jedenfalls reichte immerhin für ca. Platz 11 in der Rangliste der europäischen Speditionen (vgl. Tabelle 5).

Das neue Unternehmen wird nach THYSSEN-Angaben mit nahezu drei Milliarden DM Bruttoumsatz und 7000 Beschäftigten in allen Bereichen eine führende Position in Europa einnehmen. In die neue Gesellschaft würden THYSSEN Trans 3000 Beschäftigte und einen Umsatz von einer Milliarde DM einbringen und HANIEL 4000 Beschäftigte und einen Umsatz von 1,8 Milliarden DM. (Reuter: 25.5.1990)

Wenn auch die PR-Trommel nach der listigen Stille nun wohl übereifrig gerührt wurde, so entstand immerhin eine zweite – neben Schenker-Rhenus – auch im europäischen Rahmen durchaus gewichtige, deutsche Spedition. Der Name *Thyssen Haniel Logistic*, so THUs Vogel, »...sei auch Programm für das neue Unternehmen. Um mit logistischen Dienstleistungen weiterhin Maßstäbe zu setzen und um eine europäische Marktführung in diesem Bereich zu erreichen, sei es erforderlich, jährlich 100 bis 150 Mill. DM für Investitionen in die Hand zu nehmen«. (HB: 26./27.5.1990) Nach Haniels Hans Georg Willers, »...haben beide Partner im Speditionsgeschäft einen Sprung von fünf bis zehn Jahren nach vorne gemacht, zumal sich die Aktivitäten ideal ergänzen und erhebliche Synergien für das nicht eben renditestarke Speditionsgeschäft winken«. (SZ: 15.6.1990)

Zur Erklärung der Fusion ist zum einen anzunehmen, daß sich in den Führungsriege der beiden Kapitalgruppen die Auffassung durchsetzte, daß die größere Kapitalkraft Thyssens die besseren ökonomischen Voraussetzungen für die neue THL zur Erringung einer führenden Marktposition (zumindest) in Europa gewährte. Insbesondere, weil Haniel nach der Vereinigung mit der DDR einen neuen Investitionsschwerpunkt in traditionelleren Arbeitsgebieten setzte, jenseits des vorher angestrebten, umfassenden Ausbaus der Spedition. 1990 und 1991 wollte Haniel ca. 3–400 Mio. DM alleine in der ehemaligen DDR investieren, um möglichst rasch ein Umsatzpotential von 2 Mrd. DM zu erschließen. Die Schwerpunkte lagen vor allem im Bereich Pharmagroßhandel und im Baustoffgeschäft.

Die Pharma-Tochter Gehe AG, an der Haniel zu 50,3% beteiligt ist, versuchte darüber hinaus 1993 die französische Pharmavertriebsgesellschaft Office Commercial Pharmaceutique (OCP) S.A., Paris zu übernehmen. Die Kosten der Kontrollübernahme (51%) wurden auf 2,5 Mrd. Franc geschätzt. Bei erfolgreicher Übernahme würde sich ein Umsatzwachstum von immerhin 10 Mrd. DM ergeben (FAZ: 17.6.1993, S.20)<sup>31</sup>

Allerdings sollte auch Haniels Schnell-Lieferdienst Trans-o-flex schnell in die neuen Länder expandieren. Haniels letztlich ebenfalls nicht allzu üppige Rendite, das hohe Investitionsvolumen der vergangenen Jahre und die neuen DDR-Investitionspläne zwangen die Gruppe wohl in vielen Bereichen dazu, etwas kürzer zu treten.

---

<sup>31</sup> Auch diese Übernahme würde aufgrund mangelnder liquider Mittel offensichtlich recht merkwürdig verlaufen. »Hinsichtlich der Finanzierung dieses bedeutenden Engagements denkt die Gesellschaft nach Schadts Worten über ein Modell nach, bei dem der Gehe-pharmahandel im Rahmen einer Kapitalaufstockung gegen Sacheinlage in die OCP eingebracht wird.« (FAZ: 17.6.1993, S.20) Also würde auch in diesem Fall die gekaufte Gesellschaft als übernehmende Firma dastehen.

Das hieße, daß die aktivierten Anlagenzugänge bereits im vierten Jahr über dem Cash flow (selbsterwirtschaftete Erträge, d.A.) liegen. Deshalb werden nunmehr wohl auch die Pläne aktuell, die Gruppe trans-o-flex (Umsatz: 380 Mio. DM) in eine Aktiengesellschaft umzuwandeln, um sie gegebenenfalls an die Börse zu bringen. Möglicherweise sollen die Aktien dieses Unternehmens aber auch dazu verwendet werden, um einen europäischen Partner zu übernehmen. Geld in die Kassen kommt auch durch den Zusammenschluß der Haniel-Spedition mit der weitaus kleineren Thyssen-Trans-Gruppe... (SZ: 15.6.1990)

Trans-o-flex, so verlangte es offenbar die Haniel-Intuition, sollte weiterentwickelt werden. Der Umsatz dieses Expressunternehmens stieg auch rasant auf 552 Mio. DM (1990) und 658 Mio. DM in 1992 an und trug vermutlich mehr zum vollen Bauch der Muttergesellschaft bei als die vom Umsatz her stärkere Spedition. Das Unternehmen wurde von der Mutter – parallel zur Mitgliedschaft in der europaweit in 14 Ländern vertretenen Kooperation Euro Express – überdies auf einen rasanten Expansionskurs geschickt. 1992 zählte der Schnell-Lieferdienst schon vier eigene Auslandsgesellschaften in den Niederlanden, Belgien, Österreich und Italien zu seiner Organisation. Weitere wurden geplant. (DVZ Nr. 6, 16.1.1992, S.2) So konnte es im Juli 1993 schließlich nicht verwundern, daß die Haniel-Tochter aus dem Verbund ausstieg, dem sie über 10 Jahre angehört hatte. Statt dessen wurde die Dachser GmbH & Co. Mitglied bei Euro Express. Trans-o-flex wollte mit seinen Tochterunternehmen eine eigenständige europäische Strategie verwirklichen (Distributionsprodukt »eurodis«). (DVZ Nr.88: 27.7.1993, S.2)

1990 schon jedenfalls hatten sich einige Determinanten der Konzernplanung u.a. in Konsequenz der deutschen Einheit erheblich gewandelt. War den Thyssen- und Haniel-Händlern zu diesem Zeitpunkt darüber hinaus möglicherweise völlig klar gemacht worden, daß die olle Schenker nicht mehr zu haben war?

Schenker war wohl das einzige käufliche deutsche Unternehmen, das jeder der drei Handelsgruppen eine weltumspannende Speditions- und Logistikorganisation auf einen Schlag beschern konnte – die Kühne & Nagel AG war zu diesem Zeitpunkt noch nicht verkäuflich. Zum Zug kam bekanntlich Stinnes. Kurz nach der Offenbarung der THL war für die VEBA-Händler der Zeitpunkt gekommen, die Rücksicht auf die verwandten Konkurrenten aufzugeben und ihrerseits die endgültige Hochzeit vorzubereiten.

Aus einem weiteren Handelsblatt-Artikel vom 25./26.5.1990 geht jedenfalls hervor, daß es schon lange vor der THL Fusion Gespräche zwischen den Handelshäusern THU und Haniel gegeben haben muß.

Nach einer längeren Phase der Funkstille zwischen leitenden Personen in den Muttergesellschaften ist es nun überraschend zu Gesprächen mit dem Ziel gekommen, die Speditionsgesellschaften beider Konzerne zu fusionieren.

Dieser Artikel ist mit der Überschrift »Finanzrisiken in einem Verbund besser abfedern« versehen. Der Autor zeigt sich einerseits überrascht, daß die Führung bei Thyssen liege, gibt aber ergänzende Hinweise zur Erklärung der Fusion. Die Entwicklung »...darf als untrügliches Zeichen dafür gewertet werden, daß die durch stattliche Überschüsse in anderen Bereichen verwöhnten Familiengeschafter der Spedition insgesamt bis auf weiteres nur geringe Gewinnchancen einräumen«. Dafür spreche auch die Tatsache, daß die ertragsstarken Expressverkehre außen vor bleiben und die finanziellen Risiken »...beim Aufbau einer flächendeckenden Präsenz mit Fahrzeugen, Lager- und Umschlageneinrichtungen so wie funktionierender Tele-Kommunikation im jetzigen Europa und später in ganz Europa noch sehr schwer abzuschätzen sind«. Diese Einschätzung resultiere aus den Erfahrungen mit der Übernahme mittelständischer Unternehmen: »Erhoffte Synergien stellten sich nicht immer im gewünschten Maße ein«. (Ebd.)

Für die Zukunft der THL, heißt es im Handelsblatt, spreche zwar das große Stammgeschäft der konzernerneigenen Verkehre der beiden Handelshäuser. »Doch diese sicheren Basisgeschäfte haben in der Vergangenheit mit dazu beigetragen, daß sich die eigenen Speditionskaufleute dem Akquisitionsgeschäft oftmals nicht mit aller Härte und Konsequenz stellen mußten, so wie es bei Unternehmen notwendig ist, die keine sicheren Transportaufträge im Rücken haben.« (Ebd.)

Diese Erklärung für die Ertragsschwäche der Konzernspediteure muß ergänzt werden. Werkverkehre und sicherlich auch Konzernspeditionen wurden zur Reduktion der Transportkosten innerhalb der Industrie- und Handelskonzerne aufgebaut.<sup>32</sup> Die verladende Industrie war im Verlauf der Geschichte der Bundesrepublik andauernd bestrebt, die Transportkosten zu senken. Es ist kaum davon auszugehen, daß die häufig in Speditionssparten ausgegliederten Werkverkehre ihre Ertragssituation auf Kosten anderer Konzernteile erhöhen durften, eher ist wohl das Gegenteil richtig. Der konzerninterne Konflikt zwischen profitablen Konzern-Speditionen und möglichst preiswertem Konzernverkehr existiert auch in der Zukunft weiter. Möglicherweise wird fortan sogar stärker als in der Vergangenheit versucht werden, den Konzernverkehr durch lukratives Geschäft von außerhalb der Konzernwelt zu subventionieren.

Die neue THL sollte sich jedenfalls in neuen Dimensionen auf die Akquisition von außen konzentrieren. Dazu wurde mit Detthold Aden ein ausgewiesener Experte zum Geschäftsführer der THL bestellt, der sich schon beim Aufbau der UPS in Deutschland Anfang der 80er Jahre erste logistische Spuren verdient hatte. Später hat Aden an der neuen Bertelsmann Logistik mitgewirkt und dort auch den heutigen THU Vorstandsvorsitzenden Vogel kennengelernt. Aden wechselte schließlich von der Düsseldorfer Union Transport zu THL,

---

<sup>32</sup> Vgl. Haar, Ernst, Merten, Siegfried, Prechtel, Fritz (Hrsg.), *Vorfahrt für Arbeitnehmer*, Stuttgart: 1983

nachdem er die Union Transport an die holländische Nedlloyd-Gruppe verkauft hatte.

Der vom THU-Chef Dieter H. Vogel angeheuerte Aden – man kennt sich aus gemeinsamen Bertelsmann-Zeiten – vertritt die Überzeugung, daß nur die ganz Großen der Branche die Fähigkeit haben, geschlossene Logistikkonzepte im großen Stil für die industrielle Kundschaft anbieten zu können. Erst mit logistischen Gesamtpaketen werde es der Branche gelingen, die Wirtschaftlichkeit zu verbessern. (HB: 25./26.5.1990)

Nach Informationen des Handelsblattes werde aber die »spürbar werdende Ungeduld der Anteilseigner« Aden wenig Zeit lassen, dies zu beweisen. Aden trat zum 1. September 1990 seinen Dienst an, fünf Tage bevor das Kartellamt die »Fusion« ohne Auflagen genehmigte, weil das »...Gemeinschaftsunternehmen... zur Zeit auf keinem Transportmarkt-Segment in der Bundesrepublik einen Anteil von mehr als zehn Prozent...« erreicht. »Das Gemeinschaftsunternehmen rangiert nach den Ermittlungen der Wettbewerbshüter vielmehr auf Marktsegmenten wie Luftfracht oder Lkw-Spedition allenfalls auf Platz Vier. Größere Marktanteile haben (in dieser Reihenfolge) die Schenker/Stinnes-Rhenus-Gruppe (sic!), Danzas sowie Kühne & Nagel.« (HB: 6.9.1990, Hervorhebung, d.A.). S-R wurde also schon vor der gemeinsamen internationalen Spedition, die dem Kartellamt, wie aus diesem Artikel hervorgeht, im August angezeigt wurde, als Einheit betrachtet. In bezug auf den Speditionsmarkt als Ganzes wurde zur Stellung der THL festgestellt: »Soweit es sich für eine international tätige Spedition überhaupt ermitteln läßt, spricht das Berliner Amt von einem unter fünf Prozent liegenden Marktanteil.« (HB: 8.11.1990)

### **THL Transformation: Der gar nicht diskrete Charme der „Synergie«**

Wie sah Adens Strategie von der Ausgangsbasis des Viertgrößten in Deutschland nun konkret aus? Die Beantwortung dieser Frage

gibt erneut Auskunft über das Verhältnis zwischen arbeitsorganisatorischer, technischer und unternehmensorganisatorischer Rationalisierung.

Das »beachtliche Potential« der THL wurde mit einem Brutto-Umsatz von ca. 3 Mrd. DM angegeben, der Speditionsrohertrag betrug ca. 650 Mio. DM und im Geschäftsbericht 1990/91 wird das Geschäftsvolumen auf 2.1 Mrd. beziffert. Davon erzielte der Bereich Landverkehre/Logistik 1.1 Mrd DM, die Luftverkehre 530 Mio. DM, die Seeverkehre 306 Mio. DM und die Binnenschifffahrt 134 Mio. DM. Insgesamt ist der Beitrag aus den verschiedenen Transportarten bei der neuen THL somit wesentlich günstiger ausbalanciert als bei der alten Thyssen Trans. Das Wachstum des Geschäftsvolumen gegenüber dem Vorjahr wurde mit beachtlichen 24,7% angegeben. Der größte Zuwachs ergab sich aus der Zusammenlegung der Bereiche Luft- und Seefracht, die mit 42% und 56,6% stark anstiegen. Das Umsatzwachstum der Ladungsverkehre und der »Euro-Logistik« stieg hingegen bescheiden um 6,4% und 6,5%. Die Binnenschifffahrt wuchs gar nur um 3,7%. Insgesamt wird – wie in Geschäftsberichten üblich – alles als positiv beschrieben. »Mit THL ist eines der führenden Logistikhäuser Europas entstanden. In ihrem ersten Geschäftsjahr hat THL die gesteckten Ziele erreicht: Geschäftsüberschneidungen wurden bereinigt, die Harmonisierung der operativen und administrativen Systeme ist erfolgreich angelaufen.« Aber. »Die Sparte mußte erwartungsgemäß geringe Anlaufverluste hinnehmen.« (Geschäftsbericht THU 1990/91, S.38/39).

Die »erfolgreiche Harmonisierung der operativen und administrativen Systeme« ist ein hervorragendes Beispiel für die überaus listige und vor allem euphemistische Rhetorik der führenden Logistiker. Gemeint war z.B. die Schließung der Standorte Nürnberg, Amberg und Bayreuth des ehemaligen Transportunternehmens Reiner-Spedition und die Verlagerung und Konsolidierung verschiedener Buchhaltungsstandorte. Die Konsequenz: offene Entlassungen und »heimlicher« Arbeits-

platzabbau – durch die Nutzung der sogenannten »natürlichen« Fluktuation in vielen Niederlassungen. Generell kann gesagt werden, daß die »Bereinigung der Geschäftsüberschneidungen« vorwiegend auf dem Rücken der Belegschaft – auch vieler leitender Angestellter – ausgetragen wurde, auch wenn die nachteiligen Effekte für unmittelbar von Entlassungen betroffene Beschäftigte an einzelnen Orten durch Sozialpläne abgemildert werden konnten (z.B. bei Reiner Nürnberg/Amberg und bei der Hauptverwaltung in Duisburg). Die Geschäftsleitung konnte am 25. September 1991 folgende »Erfolgsmeldung« in einem Brief an ihre Manager weitergeben.

Der in Stufen durchgeführte Abbau von Mitarbeitern führte nicht zu Irritationen, und es konnten somit Rotertragsverluste vermieden werden. Durch die vorsichtige Handhabung gelang ebenfalls die Reduzierung der europäischen Agentenszene ohne Rotertragsverluste.

Der zum Zeitpunkt der Fusion auf etwa 700 geschätzte Verlust an Arbeitsplätzen wurde in den ersten zwei Jahren nach der Fusion deutlich übertroffen. 1992 wurde der Beschäftigtenstand mit 7.200 im Vergleich zu 7.700 angegeben. In Deutschland waren 600 Arbeitsplätze abgebaut worden, im Ausland wurde leicht aufgestockt. (DVZ Nr. 37: 28.3.1992, S.2) Nach Angaben von Detthold Aden betrug die Reduktion 1993 1000 Arbeitsplätze, von 7.400 auf 6.400. Diese Zahl ist, nach Angaben von Betriebsräten und im Vergleich zu den vorher erwähnten 7.700 Beschäftigten, eher noch untertrieben. Alleine in Deutschland wurden Mitte 1993 fast 900 Beschäftigte weniger gezählt als zum Zeitpunkt der Fusion. Darüber hinaus: »THL muß jetzt nochmals 250 Mitarbeiter entlassen. Aden kündigte desweiteren an (DVZ 55/93), bei der nächsten Tarifrunde alle übertariflichen Zulagen anzurechnen.« (DVZ Nr.59/60: 21./22.5.1993, S.3) Nach Aden sind davon »kleinere Einkommen weniger berührt als größere«, die »soziale Komponente« gehe nicht baden. Gerupft werde das THL-Management und »...das in einer Phase, wo

Kreativität und Einsatz entscheiden«. (Ebd.) Es ist bedauerlich, daß DVZ-Autor Horst Weise zu einem solchen Thema nicht auch die Auffassungen der Beschäftigten zu diesem Thema und zur Höhe der Tariflöhne dokumentiert. Aufgrund der Rezession im Jahr 1993 errechnete sich das THL-Management wohl gute Chancen, mit einer Reallohnsenkung »durchzukommen«. Inwiefern sich die bei geringem Einkommen überproportional bedeutsamen außertariflichen Zulagen auch auf das »Engagement und die Kreativität« der unteren Lohngruppen auswirkt – wie kann eine Reduktion eine »soziale Komponente« enthalten? – , wird sich im weiteren Verlauf der Geschäftsentwicklung und der Fluktuation der Beschäftigten zeigen.

Entgegen den ursprünglich gezählten vier Standorten, an denen es infolge der Fusion zu »Überlappungen« kam, erlebten Beschäftigte an mindestens acht Plätzen »Bereinigungen«. Vor allem in Hamburg waren verschiedene Belegschaften gleich mehrfach betroffen. Erst wurden im Zuge der Dietrich Akquisition die Hamburger Standorte von Haniel und Dietrich verschmolzen. Dann wurde die Hamburger Überlappung von Haniel-Dietrich und Krogmann im Zuge der Spartenentrennung »bereinigt«, ein Austausch von Geschäftsbereichen fand statt. Diese »Bereinigung« wurde indes durch die Zusammenführung der Sparten nationale und internationale Landverkehre in die Sparte Europäische Landverkehre wieder obsolet. Aufgrund der Kooperation von THL und der dänischen DFDS seit 1992 kam schließlich eine erneute Reorganisation auf Hamburgs THLer zu.

Immerhin gab die Geschäftsleitung im oben bereits erwähnten Zirkular generell größere Schwierigkeiten mit der Fusion zu als sie vorher »berechnet« hatte.

Die Geschäftsjahresplanung 1990/91 war vor der Fusion auf der Grundlage der jeweils vorhandenen unterschiedlichen Systeme durchgeführt worden und konnte die möglichen Ergebnisauswirkungen nur ungenau einschätzen. Die Zeitdauer der Harmonisierung der operativen und insbesondere auch der

administrativen Systeme wurde unterschätzt. Für die Bereinigung der bekannten Schwachstellen muß ebenfalls mehr Zeit aufgewendet werden als in der Planungsphase 1990/91 absehbar war.

Für Detthold Aden, dessen Logistik-Ruf möglicherweise auf dem Spiel steht, sind daher »trotz der bisherigen Erfolge und der erweiterten Konsolidierungsstufe durch Straffung der Personalstruktur im operativen und administrativen Bereich weitergehende Maßnahmen notwendig, um mittelfristig das erwartete Ergebnispotential für die THL nachhaltig zu sichern«. (Ebd.) Diese »dritte Stufe der Konsolidierung« wird weiter unten im Zusammenhang mit der *unternehmensorganisatorischen Rationalisierung* (»Harmonisierung der Administration«) geschildert.

Ende 1990 präzierte Aden zunächst einmal die von THU-Chef Vogel genannten Investitionssummen. Im Oktober 1990 berichtete Reuters, THL werde 300 Mill. DM in den kommenden drei Jahren investieren. »Während 15 bis 20 Millionen DM ...in den Aufbau eines Datenverbundes fließen sollen, seien zwei Drittel der Restsumme für den europäischen Raum und ein weiteres Drittel für den außereuropäischen Raum eingeplant.« (Reuters: 31.10.1990) Das Handelsblatt nannte etwas später noch höhere Zahlen, die aber vermutlich falsch sind. »Nach Aussagen der neuen Geschäftsführung...wird man in nächster Zeit im Wege der Innenfinanzierung jährlich etwa 300 Mill. DM investieren.« (HB: 8.11.1990) Ebenfalls in diesem Artikel wird berichtet, die Geschäftsführung mache »...keinen Hehl daraus, daß ein erheblicher Teil der mit 10 Mill. t bezifferten Transportmenge, insbesondere im Wagenladungsverkehr, bei konzernverbundenen Unternehmen akquiriert wird. Der überwiegende Teil der Stückgutmengen stamme jedoch aus Fremdquellen. Insbesondere in diesem Bereich will Aden die Mengen steigern«.

Im Gegensatz zu anderen Speditionen, die, unter dem Konkurrenzdruck der Integrators, ebenfalls 24-Stunden-Dienste als »Systeme« anzubieten versuchen, wollte Aden das »systematisierte Dienstleistungsprodukt« eines 48-Stunden-Service im Bundes-

gebiet und im benachbarten Ausland aufbauen, weil er kein Unternehmen kenne, »...das einen lückenlosen Stückgutdienst mit einer Laufzeit 'von heute auf morgen' zu den Preisempfehlungen für Spediteurssammelgutverkehre profitabel abwickeln kann«. Lediglich für Kunden, die auf 24-Stunden-Service wert legen, »...halte THL selbstverständlich einen 24-Stunden getakteten Dienst vor«. (Ebd.) Hier wollte THL zunächst offensichtlich u.a. der Schwester Trans-o-Flex nicht zu sehr in die Quere kommen. Im Februar 1993 wurde indes mit dem D-Express erneut ein 24-Stunden-Takt eingeführt. »Mit diesem neuen Service«, so die DVZ (Nr.23: 25.2.1993, S.10), »erweitert THL das Dienstleistungsprogramm um einen weiteren Bereich.« Interessant wäre in diesem Zusammenhang zu erfahren, ob THL und Trans-o-flex ihre 24-Stunden-Dienste in unterschiedlichen Teilsegmenten anbieten.

Neben dem Ausbau der Marktführerschaft in Sachen Gefahrgutlogistik (Geschäftsbericht 90/91) wird seitens THL vor allem die Schienenstrategie der Dietrich-Spedition hervorgehoben. »Aden hält dieses System (Bahn als Frachtführer für 600.000 t Stückgut, d.A.) für ausbaufähig.« Dazu müsse aber, wie schon dem Titel des HB-Artikels zu entnehmen ist, das »Rollenbuch der Bahn neu geschrieben werden«. Wenn die Spedition »alle Fäden in der Hand behalte«, die Bahn also zum reinen Carrier degradiert wird, »...könnten rund 50% der Stückgutverkehre auf längeren Strecken über die Schiene rollen. Zur Zeit liege der Marktanteil der Bahn in diesem Bereich unter 10%«. (HB: 8.11.1990) Um die von Aden erwünschte, viel intensivere Kooperation mit der Bahn voranzutreiben, »...muß die Bahn allerdings auch im internationalen Verkehr wiederentdeckt werden. Hier habe in einem Europa ohne Grenzen zu gelten, daß der Spediteur Kapazität nach Fahrplan einkaufen könne und das gesamte ›Handling‹ unter seiner Regie durchgeführt werde«. (Ebd.) THL war 1993, nach Angaben der DVZ, der viertgrößte Nutzer des Kombinierten Verkehrs in Deutschland. 30% der Stückgüter wurden mit der Bahn verschickt. Adens Zukunftsvision für die Bahn liegt in der Einrichtung eines »...Güterlinienzugs mit festen

Fahrzeiten, ohne Umschlagequipment, nur Gabelstapler und via wenig genutzter Schienenstränge«. (DVZ Nr.59/60: 21./22.5.1993, S.3)

Im Juni 1992 sprach Aden der Bahn zwar nicht grundsätzlich das Recht ab, »...als Wettbewerber zu den Netzwerken des privaten Güterverkehrsgewerbes aufzutreten...«, sprach aber die kaum verhohlene Drohung aus, mit dem Ansatz Bahntrans werde die Verlagerung von Gütern auf die Schiene zunichte gemacht. Die Bahn solle mit der privaten Spedition kooperieren anstelle mit der Bahntrans in den Wettbewerb zu ihr zu treten. Die Bahntrans könne »...nur sehr schwer die Wettbewerbsfähigkeit zu den bereits etablierten Stückgutnetzen des privaten Güterverkehrsgewerbes entwickeln...«. Anstelle der Investition in Frachtterminals, solle die Bahn in Terminals für die bereits entwickelten Logistikboxbehälter Geld ausgeben, damit die Kooperation verbessert werde, die Güter »lernen, zwischen Schiene und Straße umzusteigen«. (DVZ Nr. 72: 18.6.1992, S.3) Die unmißverständliche Drohung in diesem Artikel liegt auf der Hand: Wird die Bahn mit Bahntrans Wettbewerber, so wird die private Spedition nicht mehr kooperieren, d.h. versuchen, noch weniger Güter über die Bahn schicken. Möglicherweise werden die (Straßen-) Verkehrsverhältnisse diesem Ansatz einen Strich durch die Rechnung machen, aber es wird in bezug auf das Bahntrans-Projekt völlig klar, daß es der privaten Spedition nicht um die Ökologie, sondern um das Geld geht.

In diesem Zusammenhang ist es nicht unwichtig, auf eine weitere personalpolitische Entscheidung der THL hinzuweisen. Im April 1992 wurde Prof. Dr. *Gerd Aberle*, im Hauptberuf Transportwirtschaftsprofessor und Wettbewerbstheoretiker an der Justus-Liebig-Universität Gießen, für den Aufsichtsrat der THL GmbH gewonnen. (DVZ Nr. 55: 9.5.1992, S.4) Aberle war an der Arbeit der »Regierungskommission Bundesbahn« beteiligt<sup>33</sup>, hat

---

<sup>33</sup> Aberle ist ebenfalls – seit 1972 – Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesminister für Verkehr, fast ebensolange im

1991 unter vielen anderen und z.B. eine verkehrspolitische Studie für die Dresdner Bank (mit-) geschrieben (Dresdner Bank: Juli 1991), fungiert als Chefredakteur der Zeitschrift Internationales Verkehrswesen, dem »Organ der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft« und ist generell als neoliberaler »Deregulierungs«-Befürworter á la Chicago-School und von Hayek bekannt: also ein Vertreter der »reinen« Marktwirtschaft, nicht der sozialen.

Im April 1992 schrieb Aberle in seinem »Editorial« unter dem Titel »Lean production – auch für die Transportwirtschaft aktuell« (Internationales Verkehrswesen 44: 1992) folgende Sätze, die sicherlich programmatische Bedeutung haben:

Auch in der Transportwirtschaft muß »schlanker«, d.h. ressourcensparender und damit kostengünstiger produziert werden...Insoweit ist lean production auch eine Aufforderung an die Eisenbahn, die akute Existenzsorgen hat, an die Lufthansa, die bei einem strukturellen Status quo zumindest existentielle Probleme sieht, und an einige Großspeditionen, die mit nicht marktgerechten, oft nur historisch und durch Unternehmenskäufe erklärbaren Betriebsstrukturen und nicht nachfrageangepaßter Produktvielfalt völlig unbefriedigende Wirtschaftsergebnisse ausweisen... Da

---

Arbeitskreis Kartellrecht beim Bundeskartellamt in Berlin und beim Wissenschaftlichen Beraterkreis der Gesellschaft für Regionale Strukturentwicklung e.V. beim DIHT in Bonn. (IV 40, 1988, S.363). Das ehemalige Mitglied der Regierungskommission Bahn erklärte in der Zeitschrift Internationales Verkehrswesen (9/93) das System Bahn als »vielleicht existenzgefährdend teuer« – auch nach der Privatisierung. Für die International Road Transport Union und mit Unterstützung von Automobilkonzernen errechnete Aberle 1993, daß »die Gesamtbilanz der »gesellschaftlichen« Kosten einen Vorteil zugunsten der Straße von bis zu 0,40 DM je Tonnenkilometer« gegenüber dem kombinierten Verkehr Straße/Schiene ergäbe. (DVZ Nr.117: 2.10.1993, S.2)

in den kommenden Jahren der Erlösdruck zunehmen wird, muß in wichtigen Bereichen der Transportwirtschaft in den Kategorien von lean production nachgedacht werden. Allerdings: Nachdenken allein ist zu wenig. Wer zu lange denkt, den bestraft der Markt. Und der Markt ist das Leben.

Zur Herrn Aberles Vergötzung des »Marktes« braucht nicht viel hinzugefügt zu werden. Seine Aussagen zum Thema lean production zeigen zunächst nur auf, daß bei THL eher diejenigen Kräfte verstärkt worden sind, die sich für eine nicht sehr arbeitnehmerfreundliche Gestaltung der Unternehmens- und Arbeitsstrukturen und der Mitbestimmung stark machen. Herr Aden setzte durch die eigenhändige Übernahme der THL Arbeitsdirektionsfunktionen »Akzente«. Aden betonte regelmäßig die Bedeutung der »Management- und Mitarbeiterqualifikation« im Rahmen seiner Logistikstrategie.<sup>34</sup> Ob die Reduktion von Arbeitsplätzen, die Erhöhung der Belastung bei gleichzeitiger Kürzung der Gehälter diesem Ziel zuträglich sind?

Während im Zusammenhang mit »lean production« auch neue Arbeitsstrukturen – Gruppenarbeit, Abschied vom Taylorismus etc. – diskutiert werden, ergaben Untersuchungen zum Wandel der Arbeitsstrukturen im Speditionsgewerbe eine Hinwendung zum Taylorismus in der früher stark von kreativeren, handwerk-

---

34 »Um den wachsenden Ansprüchen nach Information und Kommunikation sowie zielgerichteter Motivation gerecht zu werden, muß sich ein virtuoser Logistik- und Informationsmanager entwickeln. Er zeichnet sich durch fachliche Autorität und interdisziplinäres Denkvermögen aus und ist immer persönliches Vorbild.« Weiterhin will Aden mehr Aus- und Fortbildung des Unternehmens, weil die »Qualifikation der Mitarbeiter von morgen...das wichtigste Betriebsvermögen (ist), in das ebenso gezielt geplant und investiert werden muß wie in Sachanlagen«. Insgesamt will er »Querschnitts-Strategien« entwickeln, um ein »weitgehend unerschlossenes Kreativitätspotential« freizusetzen. Vgl. Internationales Transportwesen, 18.9.1990, S.B6

lich ausgerichteten Arbeitsorganisation. (Danckwerts: 1992, S.44) Es steht zu befürchten, daß die Logistiker von THL sich ebenfalls direkt und indirekt eher an der raschen Industrialisierung der Transport- und Logistikbranche beteiligen werden als an einer auf Humanisierung der Arbeit orientierten neuen Struktur. In diesem Zusammenhang ist die Reduktion des eigenen Lkw-Fuhrparks bedeutsam.

Der »Lopez-Effekt« – Druck auf die Preise der Zulieferer und Dienstleister – wirke sich, so Aden, insbesondere auf Lkw-Transportunternehmen und Speditionen im Selbsteintritt aus. »Der Anteil an eigenen Lkw-Fuhren liegt bei THL in Höhe von 39 Prozent. 650 Lkw und 2000 Wechselbrücken nennt das Unternehmen sein eigen.« Damit besitzt THL immerhin (noch) fast so viele Lkw wie die deutlich größere S-R AG. In der Zukunft wird dieser Anteil wahrscheinlich weiter zurückgehen und damit die Manchester-Kapitalismus Verhältnisse für die Lkw-Fahrer weiter verstärken. »Der wahre Spediteur läßt besser andere für sich fahren«, so wird Aden sinngemäß zitiert. »Je weniger eigene Lkw er besitzt, desto freier ist er in der Wahl der Verkehrsmittel und kann schneller neuen Wertströmungen folgen – der ökologischen etwa.« (DVZ Nr.59/60: 21./22.5.1993, S.3) Daß das Verhältnis zur Ökologie etwas komplizierter aussieht, wurde bereits erläutert. Über Computer-Frachtbörse »Transpotel« vergab THL schon 1991 pro Woche 5.000 Ladungen an Dritte. (DVZ Nr.150: 17.12.1991, S.3) Da die Spediteurspreise weniger beeinflußt werden, ermöglicht es die Auslagerung eigener Transporte, den »Druck« weitgehend auf die völlig abhängigen Lkw-Unternehmen weiterzuleiten – mit entsprechenden Konsequenzen für Löhne und Arbeitsbedingungen.

Bei THL wurde – neben der raschen Eliminierung von Standort- und Funktionsdopplungen – auch sehr bald damit begonnen, den neuen Unternehmenszielen und -möglichkeiten mit einer neuen Unternehmensstruktur gerecht zu werden, also ebenfalls *unternehmensorganisatorische Rationalisierung* betrieben. Während

bei Rhenus und später bei S-R ein Modell der Betriebsaufspaltung nach Sparten als eigenständige Aktiengesellschaften für die Betriebsführung durchgesetzt wurde, trugen die Thyssen Logistiker ihrem integrierten Verbund starker Regionalspediteure in der gewählten Unternehmensstruktur stärker Rechnung.

Über eine längere Zeit hinweg wurde zunächst das Gebiet Deutschlands in drei Zonen (Trizonesien) »aufgeteilt«: THL Nord, THL Süd/Südost und THL Südwest. Dies wurde in einer Mitteilung an die Betriebsratsvorsitzenden (6.6.1991) mit der Existenz unterschiedlicher Finanzbuchhaltungssysteme begründet. In jedem dieser Gebiete sollte eine rechtlich selbständige Tochterunternehmung die Niederlassungen zusammenfassen. Geplant waren zu diesem Zeitpunkt die Gesellschaften THL im Norden, THL Kanzler im Süden und Südosten sowie THL Dietrich im südwestlichen Raum. Die zumindest vorübergehende Erhaltung der Namen »Dietrich« und »Kanzler« trübt zwar das einheitliche Erscheinungsbild, beläßt aber bei vielen Kunden den vertrauten »mittelständischen« Charakter »ihrer« Spedition.<sup>35</sup> Wichtiger als die Namensfrage war vermutlich die Einschätzung THLs, die sich von einer dezentraleren Organisationsstruktur – unter Einbezug der ehemaligen Geschäftsführer der aufgekauften Firmen – eine bessere Durchsetzung »am Markt« erhoffte. Darüber hinaus wurden einzelne Inlandsgesellschaften zu diesem Zeitpunkt (noch) nicht auf die drei Unternehmen verteilt: Haeger & Schmidt, Rheinkraft, OPT, Thyssen Haniel Air und andere Minderheitsbeteiligungen.

Gleichzeitig wurden aber auch die gesamten THL Unternehmungen in die sechs *Sparten* \*Nationale Landverkehre,

---

<sup>35</sup> Dies mag zwar etwas »provinziell« anmuten, ist aber offensichtlich tatsächlich nicht ohne Bedeutung im Rahmen der »deutschen Mittelstandsideologie«, insbesondere auf dem Speditionsmarkt. Auch nach dem Kauf der Presser Spedition beließ die Haniel Spedition den Namen der Tochter für viele Jahre, z.B.

\*Internationale Landverkehre, \*Logistik und Distribution, \*Luftverkehre, \*Seeverkehre und \*Binnenschifffahrt untergliedert. Dementsprechend wurden in vielen Niederlassungen, in denen mehrere Spartenengeschäfte betrieben werden, die interne Aufspaltung nach dem Profit Center Prinzip verankert. In bezug auf die Spartenorganisation gab es auch eine »Entmachtung« der alten Niederlassungsleiter. Einige Kompetenzen der Entscheidungsträger »vor Ort« wurden auf Spartenregionalleitungen verlagert. Für die lokalen Betriebsräte bedeutete dies natürlich wesentlich schwierigere Kommunikationswege.

Schon wenige Monate nach dieser ersten »administrativen Harmonisierung« teilte der Vorstand den Geschäftsführern der THL eine (nahezu) völlig neue Organisationsstruktur mit. Die »dritte Konsolidierungsstufe« sollte, wie bereits erwähnt, entscheidend zur nachhaltigen Verbesserung der Ertragslage beitragen. Um die »Produkte« zu »europäisieren«, wurden die Produktbereiche nationale und internationale Landverkehre zur Sparte \*Euro-Stückgut zusammengefaßt. Vormalig nicht in die Sparten integrierte Ladungsverkehre wurden zur neuen Sparte \*Euro-Carrier. Ferner wurden die Logistik und Binnenschifffahrtssparten in \*Euro-Logistik und \*Euro-Binnenschifffahrt umbenannt. Die Geschäftsbereiche Luft, See und OPT schließlich wurden nun zur Sparte \*THL International zusammengefügt.

Die Sparte Euro-Stückgut wiederum wurde endgültig in vier Zonen aufgeteilt, der Norden wurde in Nordosten und Nordwesten untergliedert, wobei in beiden Regionen rechtlich selbständige Firmen unter dem Namen THL operieren sollen. Im THL Vorstand sind allerdings nur zwei Personen jeweils für die Region Nord und Süd zuständig, die neben den deutschen Gebieten auch mit Westeuropa (Niederlande, Belgien und Großbritannien: »Nord« und Schweiz, Spanien und Frankreich »Süd«) betraut sind.

Interessanterweise wurde die gerade erst geschaffene regionale Hierarchieebene für die Sparten wieder aufgelöst, eine Analogie

zur Entwicklung bei S-R. Anstelle der offenbar nicht erfolgreichen Regionalleiter wurden wieder Niederlassungsleiter ernannt. In gemischten Niederlassungen erhielten die Leiter der vor Ort größten Sparte diese Funktion, wobei allerdings die Verantwortlichkeit der anderen Spartenleiter in der jeweiligen Niederlassung erhalten blieb.

Es braucht sicherlich nicht besonders hervorgehoben zu werden, daß ein über lange Zeiträume andauernder Reorganisationsprozeß die lokalen Betriebsräte vor eine Vielzahl von Problemen stellt, die kaum im normalen Rahmen bewältigt werden können. Diese Vorgänge sind ein Beleg für ein – zumindest implizites – Motiv und eine wichtige Auswirkung der unternehmerischen Divisionalisierungsstrategie: Die Verschlechterung der Bedingungen organisierter Interessenvertretung. (Blank u.a.: 1987, S.72f., Wendeling-Schröder: 1984)

Fusionsbedingte alltägliche Schwierigkeiten bei der Errichtung angemessener Betriebsrätestrukturen wogen um so schwerer, als die »operative« Bereinigung der Überlappungen (Niederlassungen, Abteilungen, z.B. Buchhaltung) wesentlich höhere Belastungen der Interessenvertretungsgremien mit sich brachten und ein »Zusammenwachsen« der unterschiedlichen Belegschaften organisiert werden mußte. Bei THL – wie bei S-R – ist – nach wie vor – zu prüfen, inwiefern Sondervereinbarungen mit dem Unternehmen getroffen werden müssen, um effektive Mitbestimmungsgremien zu sichern. Zum Beispiel könnte erwogen werden, spezifische Spartenarbeitsgruppen (»weiche Mitbestimmung«) zu bilden, u.a. um regelmäßiger Gespräche mit den Spartenverantwortlichen in der relevanten Hierarchieebene des Konzerns zu führen. Allerdings wäre die Aufgabe oder Einschränkung der spartenübergreifenden Interessenvertretung der Arbeitnehmer/innen fatal, weil sie letztlich das Managementbestreben fördern würde, die Sparten untereinander in Konkurrenz zu setzen.

Im Zusammenhang der Großfusionen lassen sich einige gewerkschaftspolitische Anforderungen formulieren, die alle Gewerkschaften betreffen.

Um die »Mitbestimmungsorgane« effektiv in den Fusionsprozeß einzubeziehen und eine wirkliche Interessenvertretung zu ermöglichen, also die so häufig von Managementseite bemühte Identifikation der Interessen und partnerschaftliche Umgangsweise ansatzweise zu realisieren, hätten die Institutionen der Mitbestimmung im Falle der hier behandelten Fusionen viel frühzeitiger, umfassender und kontinuierlicher informiert und in Planungen einbezogen werden müssen. Statt dessen agierte die Managementseite überwiegend »heimlich« und (arg-) »listig« bzw. schlicht »professionell«, weil sicherlich nicht zu erwarten ist, daß Manager ihre Informationen ohne Aufforderung preisgeben. Letztlich beweist die Durchführung der Fusionsprozesse m.E. in beiden Fällen, daß die Mitbestimmungsgesetze an einzelnen Punkten unverfroren unterlaufen und Schwächen der Betriebsräte etc. ausgenutzt werden, damit also schon das geltende Betriebsverfassungsrecht von Seiten des Konzernmanagements ausgehöhlt wird.

Ohnehin ist in bezug auf die neuen Unternehmensorganisationen in Konzernverbunden wie Thyssen und VEBA festzustellen, daß die geltenden betriebsverfassungsrechtlichen Regelungen Jahrzehnte hinter dem heute praktizierten Unternehmensrecht zurückgeblieben sind, eine Novelle des BVG demnach eigentlich seit Jahren überfällig ist. Insbesondere die rechtlichen Unternehmensteilungen (bei S-R entlang der Sparten, bei THL entlang der Regionen) stellen die existierenden Mitbestimmungsstrukturen – zumindest teilweise – in den »rechtsfreien Raum«.

Insgesamt verweisen die vielen »Listen« der THL Logistiker aber auch auf die großen Probleme, die mit der »Fusion« verbunden sind. Bei beiden Konzernen – trotz des umfangreichen Arbeitsplatzabbaus und vielen anderen Verschlechterungen für die Beschäftigten – ist die Realisierung der »geplanten Synergieeffekte« keineswegs sicher und der Erfolg »am Markt« muß sich erst

noch zeigen. Detthold Aden reklamierte zwar 1993 den erfolgreichen »turn-around« seines Unternehmens, der hauptsächlich auf die Erhöhung der Preise im Stückgut (!) und auf das Wachstum bei logistischen Komplettlösungen zurückgeführt wurde. Der »kräftige Personalschnitt...tat ein übriges«. (DVZ Nr.59/60: 21./22.5.1993, S.3)

Neben dem Dauersorgenkind Amerford (USA) kam aber insgesamt nicht »allzuviel Optimismus« auf, wofür schon alleine die Rezession sorgte, die zu Umsatzeinbrüchen von 12–15% führte. »Am schlimmsten sieht es für THL in den Branchen Auto, Textil und Computer aus. »Dramatische Rückgänge« verzeichnet der Sektor Stahl...Leidend sind hauptsächlich der Ladungsverkehr und die Binnenschifffahrt.« (Ebd.) In der Fachpresse wurde THL immer wieder zugestanden, wichtige Marktsegmente frühzeitig erkannt und bearbeitet zu haben. Neben der Gefahrgutlogistik wäre hier vor allem die aufgrund der Verpackungsordnung vom 1.4.1992 an erforderliche neue Entsorgungslogistik für Transport- und Umverpackungen zu erwähnen. »Nur jene Transportunternehmen, die aus der neuen Situation aktiv neue Produkte entwickeln wollten, ergriffen frühzeitig die Initiative. Dies gilt vor allem für die Thyssen Haniel Logistic.« (DVZ Nr.77: 30.6.1992, S.3) Deren Schwesterfirmen bei Thyssen wie bei Haniel, so könnte der Satz weitergeführt werden, im Bereich Entsorgung schon einiges aufgebaut haben. Als Beispiel für das Engagement der THL im Bereich Entsorgungslogistik kann die Kooperation mit Grundig angeführt werden. Zum 1.5.1992 wurde seitens THL ein »funktionales und verwertungssicheres Entsorgungssystem« für die Grundig AG und ihren Fachhandel aufgebaut. (DVZ Nr. 42: 9.4.1992, S.2)

Können über solche Logistikdienstleistungen aber langfristig die Erträge gesteigert werden? Wahrscheinlich kaum. Der von Aden ins Gespräch gebrachte »Lopez-Effekt« wird auch an den logistischen »Systemdienstleistern« nicht spurlos vorbeigehen. »Der Druck, den die Zulieferer zu spüren bekommen, geben sie

früher oder später an ihre Logistikdienstleister weiter. Aden rechnet fest damit, bezieht aber vorläufig noch die Position des Verteidigers. »Wir halten einstweilen die Tarife hoch.« So lange wie es eben geht; wie lange noch.« (DVZ Nr.59/60: 21./22.5.1993, S.3)

Ansonsten bemüht sich THL verstärkt um Kooperation, national und international. Im Raum Stuttgart, z.B., betreibt THL gemeinsam mit den Konkurrenten Dachser und Steinle einen unter dem Stichwort »City Logistik« laufenden Modellversuch, in dem die drei Speditionen Teilladungen zusammenlegten und durch die Abstimmung der Tourenplanung 60 bis 70% an Distributionsverkehr einsparten. (DVZ Nr.83: 15.7.1993, S.3) Wenn solche verkehrsvermeidende Kooperationen zwischen Speditionskonkurrenten betrieben werden können, so läßt sich fragen, warum sollte eine auf der Teilung des Gewinns basierende Kooperation nicht auch zwischen Spedition und Bundesbahn betrieben werden können?

THLs Aden begründete den Zusammenschluß Thyssen Trans/Haniel Spedition einmal mit den Worten, beide Speditionen seien »zu groß für die Nische«, die von ihm gesehene Alternative zur »Weltmarktspedition«. Anhand der folgenden Beschreibung der internationalen Stellung und (Kooperations-) Strategie der THL wird deutlich, daß diese deutsche Großspedition (noch) viel zu klein ist für den (Welt-) Markt.

### **THL: Krypto-Internationalisierung**

Bei dem, im Vergleich zu Schenker-Rhenus, alles in allem immer noch eher mittelgewichtigen Konzern mußte auch in der internationalen Arena findige »Strategie« vorerst mangelnde Größe ausgleichen. In Analogie und Fortsetzung zu den kryptischen (heimlichen) Strategien der Haniel-Händler, setzten die THL und THU Logistiker auf eine – vorläufig – weniger umfassende Internationalisierungsstrategie. Im Gegensatz zu S-R und den anderen »Großen« in der Branche, die als möglichst einheitliche Organisationen weltweit operieren (sollen), transpo-

niert THL die deutsche Mittelstandskooperation unter einem Dach auf die europäische Ebene. Zunächst der Ist-Zustand.

1990 waren mit 1.800 immerhin beinahe ein Drittel der THL-Besatzung (S-R: fast zwei Drittel) im Ausland beschäftigt. Im Geschäftsbericht 1990/91 heißt es:

Mit Blick auf den europäischen Binnenmarkt wurde die notwendige Flächendeckung auch in Europa durch Tochtergesellschaften in den Niederlanden, Belgien, der Schweiz, Spanien, Großbritannien sowie durch eine Beteiligung in Frankreich einerseits und strategische Allianzen andererseits ausgebaut. (S.38)

Im Juli 1991 wurde von Sprechern beider Anteilseigner der THL nochmals hervorgehoben, daß der Zusammenschluß eine direkte Antwort auf den im kommenden Jahr zu realisierende Binnenmarkt sei. »Erfolg in diesem Markt verlangt ein pan-europäisches Netzwerk und eng gesteckte internationale Verbindungen mit allen Teilen der Erde.« (Business Times: 4.7.1991)

Im Vergleich zur S-R-Organisation, deren weltweites Netz mit mehr als 300 Niederlassungen tatsächlich global und eng gestrikt war, ließ die Internationalisierung der THL, die »nur« über 120 Standorte verfügt (Wirtschaftswoche: 27.9.1991), einiges zu wünschen übrig. Neben den zuvor genannten, größeren Tochtergesellschaften in Europa ist THL international lediglich in den Vereinigten Staaten und in Südostasien »relativ stark«. Allerdings fliegt z.B. die U.S.-Tochter Amerford bislang lediglich hohe Verluste ein.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Auf eine Anfrage hin teilte die »Teamsters-«Gewerkschaft 1992 mit, daß eine Amerford-Niederlassung in Kalifornien bestreikt wurde, zwei Niederlassungen das »National Masters Freight Agreement«, einen branchenweiten Tarifvertrag, unterschrieben haben und in zwei weiteren Niederlassungen Tarifverhandlungen geführt werden. Insgesamt haben die Teamsters nach eigenen Angaben lediglich sieben der 37 Amerford Niederlassungen in den USA in ihrer Organisation. Wahrscheinlich ist Amerford in

Auch in Großbritannien erlitt THL Schiffbruch. Dort wurden nach der Fusion die Niederlassungen von Haniel und Amerford verschmolzen, die »Bereinigung« dieser »Überlappung« kostete einige Arbeitsplätze und verweist besonders darauf, daß Gewerkschaften im Falle von Großfusionen auch die internationalen Implikationen berücksichtigen sollten. Einmal abgesehen von der tiefen Rezession im Königreich, wurde THL in England vor allem selbst zum »Opfer« einer Fusion. Nach dem Verkauf Jaguars an Ford ging dort nämlich das Jaguar-Geschäft an einen Konkurrenten. Vergleichbar der Unternehmenspolitik gegenüber Komponentenlieferanten, stellt Ford generell auch seine Transporteure vor immer höhere Anforderungen.

Ford...will ab 1992 nur noch mit ausgesuchten Unternehmen zusammenarbeiten, deren Leistungen der neuen Qualitäts-System-Richtlinie (QSR) für Material- und Fahrzeugtransporte entsprechen. Nach einem ausgefeilten Punktesystem werden dabei etwa Transitzeiten, Kundenbeurteilung, Fahrzeugqualität, Technik und EDV sowie Transportschäden und Verluste gemessen...Erfüllte QSR-Kriterien seien künftig die Voraussetzung für langfristige Verträge. (Wirtschaftswoche: 27.9.1991, S.111).

Das amerikanische Tochterunternehmen Amerford (38 Filialen in den USA) wurde 1991 in den Ausbau der Osteuropaaktivitäten der THL einbezogen. Das Unternehmen begann eine exklusive Kooperation mit der österreichischen Firma Franz Welz Internationale Transporte. Zunächst soll Welz die U.S.-Fracht in die Tschechoslowakei, Ungarn und Jugoslawien koordinieren, später aber gesamt Osteuropa abdecken. Die Allianz sollte auch auf den Bereich Seefracht

---

Wahrscheinlich ist Amerford in den USA ein weitgehend gewerkschaftsfreies Unternehmen. Nach weiteren Informationen der Teamsters operieren praktisch alle Expressdienstleister – mit Ausnahme von UPS – weitgehend ohne gewerkschaftliche Vertretung der Beschäftigten.

ausgedehnt werden (Journal pour le transport international: 17.5.1991).

Die wirkliche »Achillesferse« der THL aber war Westeuropa. Das erklärte Ziel: Eine führende Marktposition. Das Dilemma: mangelnde eigene Größe. »Am Ende des derzeitigen Konzentrationsprozesses wird es im großen Europa nur noch Platz für acht bis zehn Speditionen geben«, prophezeite Klaus-Michael Kühne ...« von Kühne & Nagel 1991 und lag damit in seiner Schätzung noch niedriger als die S-R-Konkurrenz (Wirtschaftswoche: 27.9.1991, S.111). Kühne & Nagel gehört ebenso wie Danzas, S-R und die Integrators zu denjenigen Transporteuren, die im (europäischen) Ausland große Millionenbeträge zur Erreichung der Flächendeckung investiert haben.

Genau das wollte THL offenbar nicht (mehr), nachdem einige Akquisitionen mehr Mühe als Erfolg verschafft hatten. Außerdem war das Management vermutlich mehr als genug mit der Konsolidierung der disparaten Speditionen in Deutschland beschäftigt. Nach der Fusion hieß es jedenfalls, daß für Europa keine »Napoleon-Strategie« der »Scheckbuchexpansion« geplant werde. (DVZ Nr.150: 17.12.1991, S.3) Der Vorstandsvorsitzende der THU ließ verlauten: "Der Zusammenkauf eines internationalen Logistikunternehmens nach unseren Vorstellungen kostet mindestens 700 Millionen Mark. Es gibt kein Speditionsunternehmen, das eine für diese Summe angemessene Eigenkapitalverzinsung erwirtschaftet." (Wirtschaftswoche: 3.7.1992) Statt dessen wurde mit dem Aufbau der Kooperationsgruppe europäischer Speditionen begonnen, die sich *Trans European Alliance Members (Team)* nennen.

Team bestand 1993 aus insgesamt fünf Speditionen die jeweils für ein Land oder mehrere Länder zuständig waren (Homeland-Prinzip).

|           |   |
|-----------|---|
| THL:      | Deutschland, Schweiz, Spanien, Portugal     |
| DFDS      | Skandinavien, England, Belgien, Niederlande |
| Mory TNTE | Frankreich, Luxemburg                       |

Schier Otten    Österreich  
Stifte Berti    Italien

Die Allianz umfaßt den gesamten Stückgut- und Teilladungsbe-  
reich, für den vermutlich ein europaweites Hub-Netzwerk  
angestrebt wird – nach S-R und USA-Vorbild. Die Gruppe »...  
umfaßt über 17.000 Mitarbeiter, die einen Umsatz von 6,6 Mrd.  
DM erwirtschaften und 718 Verkehrslinien zwischen 232  
europäischen Standorten unterhalten«. (DVZ Nr.55: 11.5.1993,  
S.2) Gegenüber ursprünglichen Plänen mußte THL für die  
Allianz offenbar sogar weiter zurückstecken im Ausland als  
ursprünglich geplant.

»Billiger ist allenfalls der Weg über europäische Kooperationen  
oder Partnerschaften, wie sie derzeit die Thyssen Haniel Logistic  
GmbH (THL) überall eingeht...eine europäische Flächen-  
deckung kann THL erst durch Allianzpartner erreichen, die über  
sogenannte Homelands verfügen. Zu den angestammten THL-  
Homelands zählen bisher nur Deutschland, Belgien, Holland, die  
Schweiz, Spanien und Großbritannien. Künftige Allianzpartner  
in Frankreich, Italien und Skandinavien – so Adens Expansions-  
strategie – »sollen das europäische Netz schließen.« (DVZ  
Nr.150: 17.12.1991, S.3) Mit dem Einwilligen in die DFDS-  
Partnerschaft verzichtete THL auf die »Homelands« Belgien,  
Holland und Großbritannien. Aber betrachten wir die Partnerun-  
ternehmen im Einzelnen.

1991 konnte der erste neue, große und strategische Allianzpartner  
gefunden werden: Mory-TNTE, das viertgrößte Speditionsunter-  
nehmen Frankreichs, in Europa mit 1.3 Mrd. DM<sup>37</sup> Umsatz  
immerhin auf Platz 25 der Umsatzrangliste (vgl. Tabelle 5).  
Mory, früher ein Familienunternehmen und enger Kooperations-  
partner der Dachser-Spedition, gehört seit 1991 mehrheitlich zur  
Novalliance-Firmengruppe, die nach der Erhöhung ihrer

---

<sup>37</sup> In der Wirtschaftswoche vom 5.6.1992 wird der Umsatz mit 2,4  
Milliarden DM angegeben.

ursprünglichen Beteiligung von 24,5% um 27% insgesamt 51,4% der Spedition besitzt. (Les Echos: 13.9.1991, S.12) Am Kauf der Mory TNTE hatte auch Pirelli Interesse. Zum Zuge kamen aber die Franzosen. Die Muttergesellschaft Novalliance ist selbst in den vergangenen Jahren zu einem großen Logistikkonzern avanciert. »Ein neuer Logistikriese ist erwacht«, schrieb Horst Weise in der DVZ (Nr.65: 1.6.1991, S.11). Novalliance hatte mit Mory insgesamt rund 30 regionale und überregionale Speditionen in ganz Frankreich aufgekauft. Der Konzern ist mittlerweile in drei Sparten untergliedert: Stockalliance (1100 Beschäftigte, 28 Niederlassungen, 146,6 Mio. DM Umsatz) für die Lagerwirtschaft, Mory für die Sammelgut- und Expressverkehre, Transalliance (1400 Beschäftigte, 70 Niederlassungen, knapp 500 Mio. DM Umsatz) für Ganzladungsverkehr und Massenguttransport.

In Österreich wurde die Spedition Schier-Otten & Co. (SOC, Umsatz: 190 Millionen DM) zum strategischen Allianzpartner auserkoren, die also zur Amerford/Welz-Kooperation hinzukommt. Neben der Team-Allianz beteiligt sich das Unternehmen auch an der internationalen Paketdienstkooperation General Parcel. Bei der Expansion von GP nach Österreich war SOC eines von 10 Unternehmen, unter denen das Nachbarland aufgeteilt wurde. (DVZ Nr.128: 27.10.1992, S.1) Außerdem betreibt SOC eine weitere Kooperation mit der Firma Rudolph & Söhne (Baunatal), die 1992 ihre Europa-Verkehre teilweise neu organisiert hat. (DVZ Nr. 30: 12.3.1992, S.4) Unklar ist, was die Österreicher mit der Schier, Otten & Co. in Deutschland zu tun haben, die von Inter Forward aufgekauft wurde. (DVZ Nr. 95: 11.8.1992, S.15)

Ein weiterer großer Schritt zum Aufbau des Netzes strategischer Allianzen gelang mit der Einbindung des dänischen Unternehmens DFDS. Mit einem nur unwesentlich geringeren Umsatz als Mory erreichte diese Spedition Platz 27 auf der europäischen Umsatzrangliste. Bei der Übernahme der THL-»Homelands« übernahm DFDS die THL Gesellschaft in Großbritannien mit

121 Beschäftigten, die ehemalige Transvenlo in Holland mit 75 und die belgische THL mit 110 Beschäftigten. DFDS zählte in England nach der Transaktion immerhin über 500 Beschäftigte und in Belgien/Holland 350. Wieviele Beschäftigte »bereinigt« wurden, ist den Angaben nicht zu entnehmen. DFDS gab umgekehrt die in Spanien und von Hamburg aus betriebenen Sammelgutverkehre an den Konkurrenten THL ab. (DVZ Nr. 80: 7.7.1992, S.21) In Dänemark übernahm DFDS im gleichen Jahr das Philips-Zentrallager bei Kopenhagen. (Ebd.) In England und Irland konnte der Konzern in einer Kooperation mit Volvo-Transport die Ersatzteildistribution für Volvo übernehmen. Über DFDS-Anlagen werden auch Volvo-Fahrzeuge aus Schweden umgeschlagen. Dazu wurden 38 Beschäftigte des früheren Volvo Cargo Terminals übernommen. Ebenfalls im Autobereich wurde eine Distributionsanlage von Ford Norwegen bei Oslo übernommen. Im Schiffahrtsbereich hat die DFDS Liner Agency die Generalagentur von Nedlloyd übernommen. (DVZ Nr. 67: 8.6.1993, S.15) Die Muttergesellschaft der DFDS, das dänische Schiffbau- und Industrieunternehmen Lauritzen erzielte im Geschäftsjahr 1992 insgesamt mit 14.000 Beschäftigten einen Umsatz in Höhe von 3,4 Mrd. DM. Der Reederei- und Transportbereich machte ca. 60 Prozent des Umsatzes aus. (DVZ Nr.59/60: 21./22.5.1993, S.14)

Leider ist den Veröffentlichungen nicht zu entnehmen, ob eine 1991 aufgenommene Sammelgutkooperation zwischen DFDS und der Spedition Häring (immerhin 210 Mio. Umsatz 1992, 750 Beschäftigte, Schwerpunkt Süddeutschland, DVZ Nr.97: 17.8.1993, S.7) nach dem Einstieg der DFDS bei Team wieder aufgelöst worden ist. Der Häring-Euro-Service arbeitete zuvor schon mit DFDS in Großbritannien zusammen und dehnte die Kooperation auf Skandinavien aus. (DVZ Nr.48: 23.4.1991, S.4)

Nach der Aufnahme des vorläufig letzten Team-Partners, der italienische Spedition Stifte Berti, war die Computervernetzung der Mitglieder vorgesehen. »Falls die Team-Gruppe hier nicht

mit eigenen Mitteln vorankommt, soll ein potenter DV-Dienstleister eingeschaltet werden.« (DVZ Nr.55: 11.5.1993, S.2)

Als weiterer Schritt wurde 1993 die Erschließung von Osteuropa geplant. Dabei fielen THL Polen und die Gus zu, während SOC die tschechische Republik, die Slowakei, Ungarn und Bulgarien konzeptionell erschließen soll. Daß sich gemeinnütziges Engagement nachträglich auch für das Geschäft positiv auswirken kann, zeigte sich bei der THL-Organisation von Lkw-Ladungsverkehren nach Osteuropa. »Als besonders hilfreich im täglichen Geschäft haben sich hier die Erfahrungen erwiesen, die das Unternehmen bei Hilfsgütertransporten für das Deutsche Rote Kreuz in die Gus in den Jahren 1991 bis 1992 gesammelt hat.« (DVZ Nr.30: 13.3.1993, S.14)

Obgleich der Überblick über das »Team« ähnlich große Lücken aufweist wie die Analyse der Internationalisierung von S-R, können doch einige Strukturen erkannt werden, die es auch gewerkschaftlichen Organisationen erlauben, einige Schlußfolgerungen zu ziehen. Die internationalen »Kooperationen« der THL verweisen zunächst nachdrücklich auf die Notwendigkeit, zwischenbetriebliche internationale Betriebsrats- und Gewerkschaftskontakte aufzubauen, bzw. zu intensivieren, um für die »gewerkschaftliche« Zukunft im internationalisierten Betrieb gerüstet zu sein. Dies gilt für die deutsche ÖTV um so mehr, als der Sitz des strategischen Allianzunternehmens in Belgien angesiedelt werden sollte. (Wirtschaftswoche: 5.6.1992)

Wie aber ist nun die Internationalisierung durch strategische Allianzen vorläufig zu bewerten? Zum einen stellen solche Konzernnetzwerke sicherlich eine Art »heimliche« Konzentration dar, die auch von den Kartellbehörden zunehmend mit skeptischem Blick betrachtet werden.

Den Kartellbehörden rund um den Globus beschert das Zusammenspiel zwischen den Konzernen »eine neue Herausforderung«, weiß EG-Wettbewerbskommissar Sir Leon Brittan. Um dieser gerecht zu werden, »müssen wir unsere Instrumente schärfen«. Der

Brite unterscheidet dabei zwischen »guten und bösen strategischen Allianzen«. letztere zielten darauf ab, Märkte aufzuteilen, Kartelle zu bilden und den Wettbewerb zu beschränken. (FR: 27.5.1992)

Für die Kartellbehörden bestehe aber das Problem darin, daß man strategische Allianzen sowohl als »Fusion« als auch als »Kooperation« sehen könne. Genau in diesem Zwiespalt steht die Beurteilung der Tragfähigkeit solcher Allianzen. Schaffen sie, wie »Fusionen«, einen stabilen Zusammenschluß, sind sie einerseits eher »erfolgreich«, andererseits aber kartellrechtlich bedenklich. Schaffen sie keinen stabilen Zusammenschluß, sind sie aus wettbewerbsrechtlichen Gesichtspunkten weniger gefährlich, aber für die Unternehmen wohl kaum eine tragfähige Strategie. Nach McKinsey-Untersuchungen scheiterten 40% von 49 untersuchten Bündnissen. (Ebd.) Detthold Aden formulierte die Problematik von Kooperationen im Zusammenhang deutscher Mittelstandsstrategien wie folgt.

Fraglich ist, ob diese wirtschaftlichen Verflechtungen auf Dauer ausreichende Kraft und Substanz zur Identifikation mit der gemeinsam erbrachten Dienstleistung freisetzen können, oder ob auf Grund egoistischer Einzelinteressen die Kooperationen wieder zerfallen. Fraglich auch, ob diese Unternehmensgruppierungen wirtschaftlich in der Lage sind, umfangreiche Investitionen bereitzustellen, um über ein nationales Verkehrsnetz hinaus den Anschluß an die europäischen Verkehrsströme herzustellen... (Internationales Transportwesen: 18.9.1990, S.B6)<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Die Schwierigkeiten der mittelständigen Kooperation werden in der Wirtschaftswoche vom 27.9.1991 recht gut geschildert. Generell wird hier auch die Einschätzung vertreten, daß selbst das Einnisten in Marktnischen als Überlebensstrategie für Mittelständler nur begrenzte Perspektiven biete, weil die Marktführer selbst kaum noch Nischen auslassen.

Diese berechtigten Einwände können auch gegenüber Adens internationaler Strategie für die THL geltend gemacht werden. Wird bei den Team-Mitgliedern die »Identifikation mit der gemeinsam erbrachten Dienstleistung« ausreichen, oder werden den einen oder anderen Partner »egoistische Eigeninteressen« zum Ausstieg bewegen? Was passiert z.B., wenn die Anteilseigner der THL aufgrund der schlechten Ertragslage entscheiden, das Unternehmen zum Verkauf anzubieten? Es ist m.E. äußerst wahrscheinlich, daß die internationale Kooperationsverflechtung, die »heimliche« Konzentration und Internationalisierung, auf Dauer auch zu einer umfangreicheren Kapitalverflechtung führen wird, die Aden und Partner noch weit von sich weisen. In der gegenwärtigen, unsicheren Umbruchphase des europäischen Transportmarktes – vor der vollständigen Umsetzung der Binnenmarkt-Liberalisierung – erspart das Team-Netzwerk kurzfristig gewagte Investitionen, wie es sich am Beispiel des Scheiterns der Aukaufstrategie von Federal Express in Europa erwies. Aber langfristig ist Adens eigener Einschätzung zuzustimmen. »Die jüngste Entwicklung in der Transportbranche bestätigt die Annahme, daß sich im Jahre 2000 eine handvoll logistische professionell durchorganisierter, auf Basis modernster Kommunikationssysteme ausgestatteter Speditionskonzerne den Markt teilen.« (Ebd.) Auf diesem Welt-Markt wäre sicher kein Platz mehr für unabhängige Mittelgewichtskonzerne wie diejenigen in der vorübergehenden, eben strategischen Team-Allianz.

γ

VIAG-Klöckner-Kühne &amp; Nagel

– auch »arme« Konglomerate brauchen Logistik

*Speditionen: Letzter Coup*

Das große Fressen ist vorbei. Nach dem Schlucken folgt nun die Phase der Verdauung. »Wie satte Klapperschlangen liegen die Giganten des Speditionsgewerbes träge am Boden und warten, bis ihre Magensäfte die Beute zersetzt haben«, umreißt ein Insider die Situation der Branche. Den *vorläufig* wohl letzten großen Coup landete vor einigen Wochen die VIAG mit einer Beteiligung von 33 Prozent am Speditionsriesen Kühne & Nagel. Wirtschaftswochen: 3.7.1992 (Hervorhebung, d.A.)

1992 wurden die Schenker-Rhenus und THL-Geschichten um eine Dimension, die Beteiligung eines weiteren großen Industrie- und Handelshauses an einer Riesenspedition, reicher. Klaus Michael Kühne, mit 56,66% Anteilen Hauptgesellschafter und gleichzeitig Geschäftsführer der Kühne & Nagel AG mit Sitz in Pfäffikon, Schweiz, hatte sich insbesondere im Zusammenhang mit der Großfusion Schenker-Rhenus als wortgewaltiger Kritiker der Fusion (»ordnungspolitischer Skandal«) Gehör verschafft, wie bereits gezeigt wurde. Der Teilverkauf an VIAG wird den »Vollblutunternehmer« schweigsamer werden lassen, weil die VIAG-Beteiligung an seinem Unternehmen als Rückkehr des »vaterlandslosen Gesellen« in die bundesdeutschen Kapital- und Finanzkreise zu interpretieren ist und die aufgezeigte

Neuverortung des großen Transportkonzertyps in Deutschland komplettiert.

Herr Kühne hatte in der Vergangenheit einige Probleme mit Vorgängen in seinem »Vaterland«. Das Unternehmen war früher einmal in Bremen angesiedelt, wo es 1890 vom Großvater des heutigen Geschäftsführers August Kühne gegründet worden war. 1975 verlegte der Enkel den Holdingsitz und die unternehmerische Führung in die Schweiz. Seither wird das Unternehmen in den Umsatzranglisten etwa der Wirtschaftswoche als Unternehmen mit doppelter Staatsbürgerschaft (Deutschland/Schweiz) aufgelistet. Angesichts der Rückkehr Kühne & Nagels in die Obhut deutscher Kapital- und Finanzkreise 1992 durch die 33,34% Beteiligung der VIAG AG und der 10% Beteiligung seitens der Deutschen Handelsbank A.G. sowie aufgrund des hohen Umsatzanteils der deutschen K&N (1991: 2,2 Mrd. von insgesamt ca. 5,3 Mrd. DM) soll das Unternehmen hier der Einfachheit halber als weiteres »deutsches« behandelt werden.<sup>39</sup> Obwohl z.B. Danzas Deutschland ebenfalls etwas über 2 Mrd. DM in Deutschland umsetzt, ist dieser Konzern originär Schweizer Herkunft mit über 11 Mrd. DM Umsatz viel weniger stark mit der deutschen Kapital-Republik verflochten. Weitere Hinweise auf die Bedeutung deutscher Finanzkreise für Kühne & Nagel werden weiter unten aufgeführt.

Wie bereits mehrfach erwähnt, unterscheidet alle drei großen deutschen Speditionen neben ihres erheblich größeren Umsatzes vor allem die Verbindung mit den größten deutschen Handelsunternehmen als Muttergesellschaften von der (deutschen) Konkurrenz. Daß die Minderheitsbeteiligung von VIAG/Bayernwerk an K&N eine wichtige strategische Bedeutung sowohl für das Industrie- und Handelskapital des Verbundes als auch für die Spedition gewinnt, läßt sich den Informationen der Presse ohne weiteres entnehmen. Zunächst sollen nun einige

---

<sup>39</sup> Auch Bjelicic (1990) behandelt K&N – ohne Problematisierung – als deutsches Unternehmen. Vgl. S.82/3

Informationen über VIAG/Bayernwerk und Klöckner geschildert werden, deren Konzernwelten in den 80er und 90er Jahren viel bewegt worden sind, um voraussichtlich 1994 in der bayerischen Landeshauptstadt München zur Ruhe zu kommen.

### VIAG: »VEBA für Arme«?

Wird die jüngere Geschichte der ehemals staatlichen VIAG (=Vereinigte Industrieunternehmungen) rekapituliert, so kann diese Konzernwelt getrost als »shooting star« bzw. als »neureicher Emporkömmling« in der deutschen Konzernszene bezeichnet werden. Das Unternehmen wurde ursprünglich 1923 vom Deutschen Reich als alleinigem Gesellschafter zum Leben erweckt, das verschiedene während dem ersten Weltkrieg gegründete Energie- und Grundstoffherstellungsgesellschaften und Waffenproduktionsfirmen in den Verbund einbrachte. Am Vorabend des zweiten Weltkrieges 1939 erwarb VIAG 40% Anteile der Bayernwerk AG. Mit dem Krieg gingen dem Konzern viele Unternehmensteile im Osten verloren, 1951 übernahm der Bund das Sagen. Bis auf einige Akquisitionen (Ilseder Hütte, Thyssengas, Chemiekonzern SKW Trostberg) änderte sich bis in die 80er Jahre wenig. 1984 wurde eine Umfirmierung in VIAG-Aktiengesellschaft vorgenommen und das Unternehmen landete auf der ersten Privatisierungsliste der konservativ-liberalen Bundesregierung. 1986 wurden 40% des VIAG-Grundkapitals veräußert; das Unternehmen wurde an der Börse eingeführt. 1988 wurden die restlichen Bundesanteile verkauft, unter anderem beteiligte sich zu diesem Zeitpunkt das Bayernwerk mit 24,9% an VIAG. Umgekehrt hielt VIAG 40% Anteile an der Bayernwerk AG. (Liedtke: 1991, 407f.)

Diese Überkreuzverflechtung verweist auf die enge Verbindung der lange verlobten Unternehmen. In der jüngeren Vergangenheit bauten die Konzerne durch gemeinsamen Aufkauf (über die VBB VIAG-Bayernwerk Beteiligungsgesellschaft mbH, Berlin) großer Beteiligungen (z.B. Klöckner & Co. und Gerresheimer Glas AG 1990, K&N 1992) ihre Konzernwelt für die Zukunft auf, die

sich auf einem Platz innerhalb der Top Ten der größten deutschen Konzerne abspielen soll. 1992 lag die VIAG AG mit einem Umsatz von 24,331 Mrd. DM auf Platz 17 der Rangliste, die Bayernwerk AG mit 6,434 Mrd. DM auf Rang 37. (Wirtschaftswoche: 16.7.1993, S.70)

Nachdem der bayerische Ministerpräsident Streibl aufgrund seiner Amigo-Affären 1993 sein Amt an Edmund Stoiber abtreten mußte, wurden die letzten Hindernisse für die Hochzeit VIAG/Bayernwerk beseitigt: Auch Bayern begann mit dem Verkauf des Familiensilbers. Stoibers erste Regierungserklärung listete den Verkauf zahlreicher Staatsbeteiligungen, u.a. an der Bayernwerk AG. (AZ: 1.7.1993) »Relativ kurzfristig soll dieses Paket von derzeit rund 58 auf zunächst 50,1 Prozent verkleinert werden. Im zweiten Schritt soll die Gesellschaft mit dem Bonner Mischkonzern VIAG verschmolzen werden und so ein Gegengewicht zu RWE und VEBA im Norden bilden«, erläuterte der bayerische Finanzminister Georg von Waldenfels. (FR: 15.7.1993, S.12)

Zuvor war, bis zum Ende der Ära Streibl, der Verkauf des Bayernwerks ausgeschlossen worden, um u.a. über die Sicherung günstiger Strompreise Industriepolitik betreiben zu können (taz: 15.7.1993, S.6) Dieses Ziel sollte fortan über einen rein privatwirtschaftlichen Konzernverbund angesteuert werden, wodurch erneut der Verschiebung von staatlichem Einflußpotential hin zur Privatwirtschaft Ausdruck verliehen wird. Daß der Freistaat indes nicht jeglichen Einfluß aufgeben wollte, kommt z.B. in der im Zusammenhang mit dem Verkauf des Bayernwerks geplanten Verlegung des Firmensitzes der VIAG von Bonn nach München – symbolisch – zum Ausdruck. Die faktische Verbindung: Der Freistaat wird seine Anteile am Bayernwerk in eine 25,1% Beteiligung an der neuen VIAG und »mindestens eine Milliarde Mark« umtauschen. (FR: 24.7.1993, S.12) Darüber hinaus besitzt die Isar-Amperwerke AG etwa 13% der VIAG Aktien und weitere Pakete liegen bei bayerischen Banken. »Alle pflegen auch mit dem Freistaat Bayern

freundschaftliche Geschäfte.« (HB: 28.10.1992) Die vor allem im monopolistischen Bereich der Energieversorgung erzielten Gewinne, mit denen das Bayernwerk ebenso wie RWE und VEBA in der Vergangenheit den Kauf zahlreicher Industrieunternehmen finanziert hatte (vgl. Der Spiegel Nr. 31: 31.7.1989, S.64/65), fließen in der neuen Konstruktion indes überwiegend in private Taschen.

Bei der Zukunftsgestaltung des VIAG-Konzerns spielte neben den Bayern die Deutsche Bank eine wichtige Rolle, die zuvor die von ihr sanierte Klöckner & Co. AG an VIAG verkauft hatte. (Vgl. w.u.) Jochen Holzer, der ehemalige Vorstandschef des Bayernwerks, wurde 1993 zum neuen Aufsichtsratsvorsitzenden bei VIAG und Bayernwerk gekürt.

Dort (bei VIAG, d.A.) räumt zu seinen Gunsten die Deutsche Bank den Spitzenposten. Das deutet darauf hin, daß das Geldhaus zusammen mit dem Münchner Milliardär und Viag-Großaktionär August von Finck (unter anderem auch den Isar-Amper-Werken beteiligt) hinter den Kulissen die Fäden zieht. In diese Richtung ist auch Pfeiffers Aussage zu verstehen, er habe »keine Sorge, daß das einstige Bundesunternehmen VIAG wieder rückverstaatlicht werden soll – ganz im Gegenteil. (FR: 3.12.1992)

Schon die Privatisierung VIAGs war unter der Führung der Deutschen Bank AG vorgenommen worden, die den größten Teil der neu ausgegebenen Aktien emittieren durfte. »Die Placierung von Aktien hat aber in der Regel zur Folge, daß der größte Teil der Wertpapiere innerhalb der Kundschaft des jeweiligen Bankinstituts verbleibt. Und dies wiederum hat gewöhnlich zur Folge, daß die Stimmrechte via Kundenvollmacht auf die Bank übertragen werden. Je höher die Quote ist, mit der eine Bank an Aktienemissionen beteiligt wird, um so höher ist daher zumeist auch ihr Stimmrechtsanteil und Einfluß in den Hauptversammlungen des betreffenden Unternehmens. Diesen Zusammenhang hat die Deutsche Bank gerade bei VIAG

berücksichtigt, bei der sie sich die ungewöhnlich hohe Konsortialquote von 40 Prozent sichern konnte...Sie dürfte somit inzwischen auch die Hauptversammlungen der VIAG dominieren...« (Gottschalk: 1990, S.67)

Gemeinsam hätten VIAG und Bayernwerk mit ca. 31 Mrd. DM Umsatz 1992 hinter BMW immerhin schon Platz 12 der Umsatzrangliste der größten deutschen Industrieunternehmen eingenommen. Stoibers »leistungsfähiger und zukunftsorientierter Industriekonzern«, der ebenso wie etwa RWE und Mercedes zum »Technologiekonzern« werden will, wurde von der Wirtschaftswoche indes im Juli 1993 ziemlich abfällig als »VEBA für Arme« skizziert. »Ein neuer Superkonzern soll da entstehen, der die großen Vorbilder RWE und VEBA in den Schatten stellt. Doch das neue Konglomerat ist alles andere als super.« Es erreiche bestenfalls 60% des RWE- und knapp über 50% des VEBA-Umsatzes . »VIAG-interner Spott über den neuen Stromriesen: ›Unsere Lego-VEBA‹«. (Wirtschaftswoche: 23.7.1993, S.77)

Ein Trost für VIAG: Emporkömmlinge haben es immer schwer. Der Grund für den Spott: Die Bayernwerk AG ist »nur« der drittgrößte Stromgigant in Deutschland und im Vergleich zu den wesentlich größeren Konzernen Preußen-Elektra (VEBA) und RWE die kleine süddeutsche Schwester. Weil es letztlich die Stromgewinne sind, die den Energiekonglomeraten in der Vergangenheit ihre Expansionspläne finanziert haben, wird VIAG vermutlich immer der Platz des – beileibe nicht »armen« – Dritten bleiben. Für einen Platz unter den ersten zehn deutschen Konzernen sollten die Strom- und Gasgewinne dennoch reichen. Auch nach der möglicherweise bald kommenden »Deregulierung« der europäischen Energiemärkte ist nicht damit zu rechnen, daß die deutschen Strom- und Energiekonzerne – im Gegensatz zu

vielen dort Beschäftigten und einigen Kundengruppen – Not leiden werden.<sup>40</sup>

Der Aufstieg des ehemaligen Staatskonzerns jedenfalls erfolgte mit rasanter Geschwindigkeit. »In nur vier Jahren trieben der frühere Vorstandschef Werner Lamby und sein Nachfolger Alfred Pfeiffer den VIAG-Umsatz mit ständig neuen Übernahmen um 140 Prozent von knapp 10 auf 24,3 Mrd. Mark, seit 1989 wurde die Mitarbeiterzahl von etwas über 30 000 auf 85 000 mehr als verdoppelt.« (Wirtschaftswoche: 23.7.1993, S.78)

Zu den Sparten \*Energie, \*Aluminium und \*Chemie wurden nach der Privatisierung durch Firmenübernahmen die Sparten \*Feuerfest und technische Keramik (Didier-Werke AG), \*Glas (Gerresheimer Glas AG) und \*Handel und Dienstleistung (Klöckner & Co. AG) ergänzt; mit der Beteiligung an K&N wurde das Geschäftsfeld \*Transport und Logistik entscheidend erweitert.

Wie schon von der Konkurrenz bekannt, strebt auch VIAG in ihren Feldern nach »Schlüsselpositionen« und »Marktführerschaft«. (HB: 10.6.1992, S.15) Mit den Didier-Werken übernahm der Konzern z.B. den weltgrößten Hersteller von Feuerfestprodukten. Die Ausdehnung aus dem Bereich Aluminium und Chemie auf die Bereiche Glas und Papier (Gerresheimer, PWA Papierwerke AG) ist u.a. auf den Verpackungsmarkt gerichtet, stellt also gleichermaßen einen Diversifizierungsschritt und eine Maßnahme zur horizontalen Konzentration dar. Weitere Elemente der vertikalen Integration wurden durch den Kauf der Klöckner & Co. AG und in Folge durch die jüngste Beteiligung an K&N verwirklicht, mit denen der Nachholbedarf in Sachen Logistik bewerkstelligt werden soll.

Von der Wirtschaftswoche wurden diese Schritte also nicht in bezug auf die strategischen Linien, sondern nur hinsichtlich der

---

<sup>40</sup> Vergleiche zum Thema Energie Privatisierung und »Deregulierung« Beckert/Plehwe: 1992

aktuellen Rentabilität der erworbenen Firmen beurteilt. Diese lag Anfang der 90er Jahre tatsächlich nicht eben gut: Didier schrieb aufgrund der Krise bei der Stahlproduktion rote Zahlen, Klöckner & Co. mußte den Vergleich der Klöckner-Werke verkraften und auch die Glastochter machte Verluste. »Ohne Zweifel: Bayernwerk und VIAG verlaufen sich im Geflecht ihrer unübersehbaren Beteiligungen. Dort, wo die Riesen VEBA und RWE ihre Aktivitäten auf maximal sechs Sparten konzentriert haben, paßt bei der VIAG mit ihren acht Geschäftsbereichen fast nichts zusammen.« (Wirtschaftswoche: 23.7.1993, S.78 + 82)

Unvoreingenommener Autor/inn/en hätten mit der Einfügung von »noch« (»paßt fast *noch* nichts zusammen«) die Realität eher getroffen. Die folgende Passage unterstreicht auch in dieser Studie geschilderte Zusammenhänge: »...Während die VEBA ihre Handelstöchter...massiv zur Kooperation zwingt, heißt es zwischen dem VIAG-Bereich Handel/Dienstleistungen (Klöckner) und dem Bereich Transport (Kühne & Nagel) nur: Zusammenarbeit mangelhaft.« (Ebd., S.82) Offensichtlich gibt Autor Reinhard Kowalewsky dem VIAG-Management wenig Zeit, die erst vor kurzem zusammengestellte Konzernwelt aufeinander abzustimmen und strategisch zu ordnen. Klöckner gehörte erst zwei, K&N nicht einmal ein Jahr zur VIAG-Gruppe. Erst mit der Übernahme des Bayernwerks werden z.B. die Industrieaktivitäten nur bei VIAG und die Energieaktivitäten nur beim Bayernwerk angesiedelt (von Waldenfels: »sinnvollere Verflechtung«, in: FR: 28.10.1992). Die Vorgehensweise von VIAG, durch Minderheitenbeteiligungen oder einfache Kontrollmehrheiten zum Ziel zu kommen (und dabei Mittel zu sparen), sieht Kowalewsky als entscheidendes Hindernis im Vergleich etwa zur VEBA an, die »fast alle Tochterunternehmen zu 100 Prozent« besitzt und »über Beherrschungsverträge an der kurzen Leine« führt. (Ebd.) Deshalb VIAG als »VEBA für Arme«. Weil Strom und Gas nur noch 15 Prozent vom Umsatz, aber »über 70 Prozent des Gewinnes einspielen«, wurde VIAG von einem Bankexperten als »Stromkonzern mit schlecht laufenden Anhängseln« charakterisiert. (Ebd.) Beim genaueren Hinsehen

könnte eine solche Charakterisierung indes auch für die »reichen« VIAG-Schwestern VEBA und RWE als angemessen empfunden werden.

Unabhängig von den Familienzwistigkeiten der deutschen Giganten läßt sich resümieren, daß die VIAG-Gruppe ihre Konzernwelt neu ordnet und sich durch den Erwerb von Klöckner und Kühne & Nagel angeschickt hat, ein ebenso strategisch ausgerichtetes, integriertes transnationales Konglomerat zu werden wie VEBA und Thyssen es geworden sind. Ob die VIAG-Händler bei Klöckner & Co. eine Stinnes und THU vergleichbare Rolle in der Führung der Logistiksparte spielen werden, ist indes noch ungewiß, wie eine nähere Betrachtung der Klöckner & Co. AG zeigt.

### **VIAG-Handel: Der Fall Klöckner**

Klöckner war unter den großen Handelskonzernen derjenige aus Deutschland, der in Sachen Transport und Logistik den größten Nachholbedarf hatte. Das Unternehmen betätigt sich in den Sparten \*Stahl, \*Rohstoffe, Chemie, Umwelttechnik, \*Energie, Technik, Verkehr, Sonstige und \*Industrieanlagen. Obwohl das Unternehmen mit rund 150 Beteiligungsgesellschaften in über 60 Ländern – ebenso wie seine Mutter VIAG (Auslandsanteil am Umsatz 1989: 36% (HB: 22.5.1990) – schon ein hohes Transnationalisierungsniveau aufweist, hatte der Handelskonzern bis Anfang der 90er Jahre mit der Stute Verkehrs-Gesellschaft mbH lediglich eine vor allem in Deutschland tätige Spedition in seinen Reihen. Die Umwandlung des alten Händlers in ein schlagkräftiges, integriertes transnationales Konglomerat neuen Typs erforderte erhebliche und langwierige Anstrengungen.

Der Handelskonzern mit einem Umsatz von mehr als 11 Mrd. DM war Anfang der 80er Jahre – analog zu Stinnes, THU und Haniel – in eine große Krise geraten, aus der er sich allerdings nicht mehr »selbst« (sprich: mit Hilfe seiner Konzernmutter) befreien konnte.

Die 1906 als oHG gegründete Klöckner & Co. galt lange Zeit als eigentliche Kernzelle des Klöckner-Konglomerats mit Klöckner-Werke und Klöckner-Humboldt-Deutz... Nach einer neuerlichen Krise und jährlichen Verlusten an die 400 Mio. DM bzw. der Beinahe-Pleite übernahm die Deutsche Bank AG 1988 den Konzern zu 100%. Nach Sanierung und Neustrukturierung wandelte sie ihn in eine AG um. Nach weiteren Umfirmierungen und Besitzmanipulationen, Teilverkäufen wie den Geschäftsbereich Baubedarf u.a. und Beteiligungsaufstockungen (20% an den Klöckner-Werken) übernahm Anfang 1990 die VBB VIAG-Bayernwerk Beteiligungsgesellschaft mbH, Berlin, den Konzern. (Liedtke: 1991, S.409 + 412)

Die Rettung Klöckners durch die Deutsche Bank und der Verkauf an VIAG kann mit engen Banden erklärt werden, die alle drei Konzerne verbinden. Über die Rolle der Deutschen Bank bei VIAG wurde w. o. gesprochen. Die mächtigen Personen bei Klöckner gehörten schon lange zum engen Kreis der Bank. Der Schwiegersohn des Konzerngründers Peter Klöckner, Günter Henle, war von 1952 bis 1971 Mitglied des Aufsichtsrats der Bank, von 1955 bis 1971 sogar stellvertretender Vorsitzender. Henles Sohn und Nachfolger als Vorstandsvorsitzender bei Klöckner wurde ebenfalls Aufsichtsratsmitglied der Bank. (Gottschalk: 1990, S.66) Gottschalk vermutet, daß Klöckner ebenso wie Siemens, Bosch, BASF, Bayer, Allianz, Mannesmann, Daimler-Benz und Flick zu den Kernaktionären der Deutschen Bank gehören, »die über einstellige und in der Regel unterhalb der Fünfprozent-Grenze liegende Anteile am Kapital der Bank verfügen.« Beweisen lasse sich das indes aufgrund der unzureichenden Publizitätsvorschriften nicht. (Ebd.)<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Laut »wer gehört zu wem« (Commerzbank: 1991, S.210) befindet sich die Deutsche Bank im Streubesitz von ca. 310.000 Aktionären...

Für den engen Freundes- und Aktionärskreis, so Gottschalk, gelten auch in geschäftlichen Belangen andere Kriterien als für Außenstehende, was sich anhand der Klöckner-Übernahme durch die Bank nachvollziehen läßt: »Wäre nämlich die Deutsche Bank nicht so risikofreudig eingesprungen, als die Klöckner-Krise akut wurde, hätten die Henle-Brüder – als persönlich haftende (!) Gesellschafter – bis zum letzten Heller und Pfennig für den Schaden gerade stehen müssen. Der ›Freundschaftsdienst‹ der Deutschen Bank bestand vor allem in der Abwendung dieser Gefahr – aber nicht nur darin: Während andere Vorstandsvorsitzende bei einem derartigen Desaster umgehend in die Wüste geschickt worden wären, sitzt Jörg A. Henle selbst nach dem Weiterverkauf an die VIAG weiterhin auf seinem Posten.« (Ebd., S.67, Hervorhebung im Original)

Die Krise von 1988 war zwar im Geschäftsbereich von Peter Henle durch Öl-Fehlspekulationen entstanden, aber auch Jörg Henle gab schließlich 1992 auf. Dieser trat im Oktober 1992 von seinem Amt als Aufsichtsratsvorsitzender der Klöckner & Co. AG zurück, wofür die Stuttgarter Zeitung (16.10.1992) einen »Streit mit VIAG« als maßgeblich betrachtete. Interessanterweise hatte der Streit offenbar direkt mit der Beteiligung an Kühne & Nagel zu tun.

Unter Henles Führung war seit Anfang der 90er Jahre, also im Gebäude der VIAG, der Aufbau einer Transport- und Logistiksäule forciert worden. Als die holländische Nedlloyd sich 1991 von ihren Luftfracht-Aktivitäten trennte, machte Henle ein Schnäppchen. Klöckner kaufte von Nedlloyd die Union Air Transport und Gorchach Air. »Die beiden Carrier verfügen weltweit über 15 Tochterfirmen und 43 Niederlassungen.« (DVZ Nr.56: 11.5.1991, S.1) Mit 800 Beschäftigten gehört Union Air »...zu den führenden internationalen Luftfracht Spediteuren...«. (FR: 15.7.1993, S.13) »In Deutschland...lag das Unternehmen mit einem Umsatz von 115,4 Mio. DM im vergangenen Jahr auf Platz vier der Top-Ten-Liste im deutschen IATA-Geschäft.« (DVZ Nr.67: 8.6.1993)

Vermutlich von Henle war nach der Fusion THL der ehemalige Haniel-Mann Thomas zu Klöckner geholt worden, um dort den neuen Logistikbereich auf der Basis Stute und Union Air aufzubauen. Dann aber kam der über die VBB VIAG-Bayernwerk Beteiligungsgesellschaft mbH getätigte Kauf der Kühne & Nagel Anteile – offenbar an Klöckner vorbei.

Zwischen VIAG-Konzernchef Alfred Pfeiffer und Henle haben sich angeblich in den zurückliegenden Monaten die ohnedies nie besonders guten Beziehungen verschlechtert. Wie durchsickerte, wirft Henle der VIAG unter anderem vor, sich an Klöckner vorbei beim Speditionsunternehmen Kühne & Nagel engagiert zu haben. Dies sei geschehen, obwohl die Duisburger selber auf diesem Gebiet mit Unternehmen wie Stute und UAT tätig sind. Auch soll Henle der VIAG vorgehalten haben, sie wolle das frühere Schwesterunternehmen, den Stahlkonzern Klöckner-Werke, ausschlichten. (Stuttgarter Zeitung: 16.10.1992)

Umgekehrt hielt VIAG dieser Quelle zufolge das Handelshaus für »zu wenig dynamisch« und »zu ertragsschwach«. In einem Handelsblatt-Artikel (10.6.1992, S.15) findet sich indes ein Hinweis auf polit-ökonomische Fakten, die seit der Unterordnung des Handels- unter das Industriekapital Bestand haben. (Vgl. Hilferding: 1968) Das Konzernergebnis von VIAG habe sich seit 1988 mehr als verdreifacht, »und dies, obwohl der Handelsumsatz von Klöckner...*naturgemäß* geringere Renditen abwirft als der Produktionsumsatz der übrigen Bereiche«. (Hervorhebung, d.A.)

Jedenfalls aber dürfte es nach dieser Episode nach wie vor unklar sein, ob es bei VIAG eine Dienstleistungssäule mit einem Logistikbereich geben wird (wie bei Stinnes und THU), oder ob der VIAG-Konzern zwei weitgehend eigenständige Dienstleistungssäulen (Handel und Logistik) vorsieht. Die Nichtbeteiligung Klöckners an K&N könnte – viel spricht dafür

– vorübergehend sein, vorläufig jedoch bleibt es wohl bei einer selbständigeren Logistiksäule im VIAG-Konzern. »Zwar ist eine gewisse Verwandtschaft von Kühne & Nagel mit Teilaktivitäten von Klöckner erkennbar«, schrieb Karlheinz Voss, »dennoch wird Kühne & Nagel dank seines Renommées unstrittig eine eigene beherrschende Gruppe innerhalb des VIAG-Konzerns und damit im Grunde ein achttes Bein werden.« (HB: 10.6.1992, S.15)

Daß es am »Renommée« liegen soll, erscheint weniger glaubhaft – auch Schenker war sicherlich nicht ganz ohne diese Zutat. Realistisch ist, daß Kühne & Nagel, trotz aller Schwierigkeiten der Großspedition, mehr eigene Interessen in die Verhandlungen einbringen konnte als die alte Bahntochter bei Stinnes oder die Speditionsfirmen bei THU. Zu den Abmachungen zwischen VIAG und K&N gehörte es z.B., daß Klöckner Union Air wieder verkauft (so geschehen im Juli 1993: FR: 15.7.1993, S.13) und daß K&N die Stute Spedition von Klöckner übernimmt.

Knausrig waren sie also nicht, die Oberen von VIAG, als sie um den Einzelgänger Kühne warben. Neben der Mitgift spricht auch sonst viel dafür, daß sich die Kühne & Nagel AG im VIAG-Bett wohl fühlen wird. Wie innig die Beziehung werden wird und wer in der neuen Familie das Sagen hat, darüber gehen die Meinungen auseinander. Kein Zweifel besteht indes an der Strategie von VIAG, analog zu den bereits skizzierten Konzernwelten über die Beteiligungen an Klöckner und K&N verstärkt auf dem Dienstleistungssektor und vor allem im Bereich Logistik aktiv zu werden, also durch die Tertiärisierung die Umbildung zu einem integrierten transnationalen Konglomerat zu forcieren – eigenständige Logistiksparte hin oder her.

### **Kühne und Nagel auf neuen (VIAG-) Wegen**

Wenn hier angesichts einer Drittelbeteiligung der VIAG an Kühne & Nagel bereits von Konzernzugehörigkeit die Rede ist, dann gibt es für eine solche Prognose gute Gründe. Bei der VIAG

gilt klipp und klar, daß Interesse nur an Mehrheitsbeteiligungen besteht, wobei 51% ausreichen. Die erklärte Strategie läßt für Minderheitsanteile an großen Gesellschaften keinen Raum...Kühne und Nagel wird also in absehbarer Zeit sicher als 51%ige Beteiligung im VIAG-Konzern geführt.

Karlheinz Voss (HB: 10.6.1992)

*Herr Kühne, niemand in der Branche glaubt daran, daß sich die VIAG mit einer Minderheitsbeteiligung zufriedengeben wird. Wann verkaufen Sie den Rest?*

Kühne: Da können die, die darauf spekulieren, lange warten. Ich behalte die Mehrheit und denke daran, noch mindestens zehn Jahre die Geschicke des Unternehmens zu bestimmen.

Wirtschaftswoche: 3.7.1992

Für den sehr auf Unabhängigkeit bedachten »Vollblutunternehmer« Kühne waren die Debatten über sein »Schicksal« sicher wenig erquicklich. Aber auch die »echten« Unternehmer á la Schumpeter – ohnehin rar gesät seit vielen Jahren Kapitalakkumulation – müssen sich immer wieder dem Markt bzw. der Marktmacht beugen. Der »Markt« aber meinte es in den vergangenen Jahren bisweilen nicht besonders gut mit dem großen Speditionskonzern Kühne & Nagel. Um das Anfang der 80er Jahre beginnende Ende der »Unabhängigkeit« des Familienunternehmens zu beschreiben, ist eine noch weitere Reise in die Vergangenheit erforderlich.

Anfang der siebziger Jahre hatte Klaus Michael Kühne versucht, mit seiner Transportorganisation in den Reedereimarkt vorzudringen. Die Spedition war traditionell stark im internationalen Speditionsbereich tätig und betrieb umfangreiche Hafenbetriebsleistungen (insbesondere im Hamburger Hafen). Luftfracht (20%) und Seefracht (32%) erbrachten 1980 mehr als

die Hälfte des Umsatzes. Damit korrespondierte die relative Schwäche im Bereich Landverkehre. Kühne & Nagel verfolgte schon in den 70er Jahren das Ziel, »stufenlose« Frachtverteilung über alle Verkehrsträger zu gewährleisten. Im Gegensatz zu den Integrators allerdings - ohne den eigenen Besitz der Transportmittel. (Vgl. Geschäftsbericht 1981)

Die angesprochene Expansion in das Reedereigeschäft entwickelte sich im Verlauf der 70er Jahre indes zu einem Desaster. 1981 hatten die Gläubigerbanken Kühne eine Frist bis zum 30. Juni gesetzt, um eine Regelung seines »übergroßen Kreditengagements« zu finden. (SZ: 24.6.1991) Im Februar dieses Jahres hatte Kühne - wahrscheinlich gegen seinen Willen - mitgeteilt, daß er einen Teil des Unternehmens verkaufen wolle. Kurz vor Ablauf der Frist wurde bekannt, daß Kühne 50% der Anteile an seiner Spedition an das britische Konglomerat Lonrho verkaufen konnte, ein Gemischtwarenladen mit einer unüberschaubaren Anzahl von Tochterunternehmen und Beteiligungen in vielen Branchen. Die britische Zeitschrift The Guardian (24.6.1981) berichtete über einen Kaufpreis in Höhe von 90 Mio. DM und einen Kreditrahmen von 30 Mio. DM, mit dem Lonrho Besitzer »Tiny« Roland W. Rowland Kühne wieder auf die Beine half. »Damit wäre in der Tat der restliche Verlust von etwas mehr als 110 Mio. DM abgedeckt, den Kühne aus seinem »Reeder-Ausflug« behielt.« (SZ: 24.6.1991)

Fortan operierten Lonrho und Kühne als Partner - bis 1992. Der Umsatz wurde im Verlauf der 80er Jahre von ca. 3 Mrd. DM (1980, 47% in Deutschland, The Guardian: 24.6.1981) auf über 5 Mrd. DM gesteigert. Allerdings gab es auch in dieser Entwicklungsphase einige Rückschläge. Die Internationale Gruppe von K&N besaß schon Anfang der 80er Jahre Tochterunternehmen und Beteiligungen in 29 Ländern; dazu kamen Unternehmen in acht amerikanischen Ländern, die zur K&N Western Hemisphere Group mit Sitz in Wilmington, Delaware (USA) und je ein Unternehmen in Kenia und Elfenbeinküste, die zur deutschen Gruppe gehörten. Im

Gegensatz zu Thyssen Trans, Haniel Spedition und Rhenus war das Unternehmen international also schon stark entwickelt und konnte sich (fast) mit der Schenker-Organisation messen. Dagegen waren die Landverkehre in Europa noch stark unterentwickelt im Vergleich mit wichtigen Konkurrenten, die sich allesamt aufmachten, mit der Zukunft des gemeinsamen europäischen Binnenmarktes zu beginnen. Das wollte auch Kühne & Nagel.

1988 hatte sich das Unternehmen vorgenommen, mit einem Investitionsvolumen von 400 Mio. DM sein »Eurologistik-Netz« aufzubauen. Dazu wurden die bis dahin selbständigen Sparten \*Landverkehr und \*Lagerung 1988 zur Sparte \*Logistik zusammengefaßt.

Das Hauptaugenmerk des Konzerns ist gegenwärtig auf die Vollendung eines flächendeckenden Stützpunktsystems in Europa gerichtet, in dem die Stützpunkte Niederlassungen bzw. Logistikzentren sind, die durch ein engmaschiges Netz an Transportverbindungen miteinander verbunden sind. In jedem europäischen Land sollen je nach Flächengröße ein oder mehrere Logistikzentren für die nationale Stückgutsammlung und -verteilung zuständig sein, die national (sofern mehrere Logistikzentren in einem Land vorhanden sind) und international über Linientransporte miteinander verbunden sind...Auch außerhalb Europas werden zunehmend Logistikzentren eingerichtet, vorzugsweise in den USA und Kanada. (Bjelicic: 1990, S.82)

Es ging K&N offensichtlich also um den Aufbau eines Hub-Netzes, was demjenigen von S-R, THLs »Team« und einigen anderen großen Speditionen (Danzas etc.) ebenbürtig sein sollte. Wie in den Vereinigten Staaten, das wußten die K&N Leute, würde auch im europäischen Stückgutsektor nach der »Deregulierung« Geld zu verdienen sein, wenn die dafür erforderliche Infrastruktur stimmt.

Für den Aufbau des europäischen Netzes mußten kompetente Speditionen gekauft werden. 1988 waren bereits Beteiligungen in Dänemark (Naku Luftfracht A/S), Finnland (Oy Nakutrans Ltd. mit dem Speditor-Konzern), Spanien (TresH S.A., 75%) , und Italien (Domenichelli S.r.l., Umsatz 1989 ca. 250 Mio. DM) gekauft worden. Ende 1989 kamen Mehrheitsbeteiligungen an der niederländischen Van Vliet (Umsatz: ca. 30 Mio. DM) und der britischen Hollis Transport Group Ltd. (Umsatz ca. 12 Mio. DM) hinzu. (Bjelicic: 1990, S.83)

Das Schicksal des »Marktes« allerdings war K&N erneut nicht hold: K&N war mit diesen Beteiligungen nur mäßiger Erfolg für die Eurologistik-Strategie beschieden. Die Beteiligung in Spanien mußte abgeschrieben, die in Italien mit Verlust reduziert werden. In Frankreich gab es, trotz aller Bemühungen, kein Engagement. Ein frecher Wirtschaftswoche-Journalist resümierte im Interview mit Kühne: »Die Europa-Euphorie erweist sich als teurer Flop.« (Wirtschaftswoche: 3.7.1992) Kühne sah das natürlich nicht so, sondern verteidigte die, seiner Auffassung nach, gelungene Expansion in den Benelux-Raum und nach England. »Andere Speditionen haben erheblich mehr Lehrgeld gezahlt als wir.« (Ebd.)

Wie auch immer, Anfang 1992 traf Kühne ein erneuter Schlag. Überraschenderweise beschloß Partner Lonrho im November 1991 – zwischenzeitlich war das Konglomerat selbst in die Krise geraten und mitten im Verkauf vieler Bestandteile – sich auch von Kühne & Nagel zu trennen. (DVZ Nr.10: 25.1.1992) Das wiederum stürzte Kühne in große Not, weil er zwar über das Vorkaufsrecht, nicht aber über das nötige Kleingeld verfügte, um die 50%-Anteile der Briten zurückzukaufen. (Ebd.) Der Rückkaufpreis betrug mittlerweile immerhin 280 Mio. DM. Dazu kamen 30 Mio. DM für die Lonrho-Anteile an der U.S. Holding K&N. (Hamburger Abendblatt: 24.1.1992)

Zu diesem Zeitpunkt begann die zumindest vorläufige Rückkehr Klaus-Michael Kühnes in seine Heimat. »Ich habe das Lonrho-Angebot zum Rückkauf angenommen, um die Anteilsstruktur der

KN-Gruppe so zu gestalten, daß sie ihre bedeutende Stellung unter den weltweit tätigen Transport- und Speditionsunternehmen weiter festigen und gleichzeitig ihre Unabhängigkeit bewahren kann.« (Ebd.) Tatsächlich konnte nicht Kühne das Angebot annehmen, sondern eher wohl die (deutschen) Banken, die ihm die Transaktion finanzierten. »Vermittelt hat den Deal der Hamburger Unternehmensberater Otto Geller, finanziert wird die Transaktion von deutschen Banken«. (Hamburger Abendblatt: 24.1.1992) Die letzte Rate an Lonrho wird 1994 fällig, wodurch Kühne weitere 30 Mio. DM an Zinskosten entstehen. Insgesamt 340 Mio. DM wurden auch von Lonrho in einer Erklärung genannt. (DVZ Nr.10: 25.1.1992)

Wer aber einmal in den Händen der Banken landet, der wird so schnell nicht losgelassen. Aus dieser Erwägung heraus betrachtete der echte Unternehmer Henry Ford zu Anfang des Jahrhunderts die Bank lediglich als einen Ort, an dem er sein Geld aufbewahren wollte und vermied es tunlichst, von Banken Geld zu borgen. (Ford: 1923, S.183f.) Wem die Möglichkeit nicht (mehr) gegeben ist, der findet sein Unternehmen in den Händen der Bank oder in einem Großkonzern wieder. Das wußte Kühne zwar schon seit dem Verkauf an Lonrho, Anfang der 90er Jahre wollte er es zunächst aber erneut nicht akzeptieren.

Kühne plante, sein Unternehmen zur Finanzierung der zweiten Kaufpreistranche in Höhe von 100 Mio. DM spätestens 1994 an die Börse zu bringen, um es auf eine breitere Kapitalbasis zu stellen. Außerdem teilte er mit, es gibt »eine Menge Interessenten, die bei uns anklopfen und sich am Unternehmen beteiligen wollen«. (Hamburger Abendblatt: 24.1.1992) Kühne wollte den Zeitraum bis zur Fälligkeit des 100 Mio. DM Betrags nutzen, um sich »in Ruhe« Klarheit zu verschaffen. »Ich will in den nächsten Jahren den Kurs alleine bestimmen und so sollen auch die Anteilsverhältnisse gestaltet sein«, zitierte ihn das Handelsblatt am 23.1.1992. »So sieht Kühne gegenwärtig auch kaum Chancen für Investoren, die sich an dem Konzern beteiligen wollen. ›Die

Interessenten müssen sich gedulden. Für mich hat die Einführung an der Börse Priorität, meint er.«

In der FAZ werden die Zukunftsperspektiven schon etwas verbreitert. »Kühne selbst präferiert, mit einem Teil des Kapitals an die Börse...zu gehen...Denkbar seien aber ebenso die Abgabe einer Schachtelbeteiligung für eine »strategische Allianz«, die Beteiligung einer Investorengruppe oder beides zusammen.« (FAZ: 24.1.1992, S.17) In diesen Reflektionen spiegelte sich bereits wider, daß Kühne nicht mehr ganz eigenständig den weiteren Weg planen konnte.

Zunächst aber konsolidierte er seinen Konzern. Die deutsche Gruppe war bereits zuvor in die Schweizer Holding eingebracht worden, nun wurde die nordamerikanische Gruppe ebenfalls eingebracht. Ein einheitlicher Konzern unter einem Dach war somit hergestellt worden, um gegebenenfalls die Holding an der Börse (in der Schweiz, in Deutschland und in Kanada) einzuführen. (Ebd.)

Die »Ruhe«, die er sich verordnete, dauerte – die Überraschung ist gering – nur knappe sechs Monate. Anfang Juni 1992 berichtete die Wirtschaftspresse über die VIAG-Beteiligung am renommierten Speditionskonzern. Ursprünglich, so wurde jetzt bekannt, hatte Kühne wohl geplant, einen industriellen Partner lediglich zu 11,5 oder 20 Prozent zu beteiligen und 33,5 oder 22,5 Prozent an eine oder mehrere Banken zur späteren Börseneinführung weiterzugeben. »Der neue Partner, soviel steht fest, muß sich von Kühne & Nagel mehr versprechen als eine gute Rendite.« (manager magazin: 6/1992, S.75) Nun wurde offensichtlich eine andere Lösung analog der Großfusionen im Rahmen der Industrie- und Handelshäuser gefunden. Aus der Sicht der VIAG:

Gegenwärtig ist eine Reihe von Konzernen dabei, ihre Transport-, Verkehrs- und Logistik-Aktivitäten neu zu gestalten und angesichts des größer werdenden europäischen Marktes effektiver zu machen. Die VIAG, die in ihren Bereichen stets »Schlüssel-

positionen« und Marktführerschaft anstrebt, sieht im Markt von Transport und Verkehr sicherlich einen der »Schlüsselmärkte« mit guten Erträgen. Für Kühne & Nagel als reinem Privatunternehmen wäre es möglicherweise schwierig geworden, die Position als Europas führendes Unternehmen auf diesem Gebiet gegen finanzstärkere Konzerne zu halten. (HB: 10.6.1992, S.15)

Innerhalb der Gruppe, so HB-Autor Voss, legt VIAG die Geschäftsfelder fest und entscheidet über Großinvestitionen, beeinflusst den Kapitalfluß (entscheidet also auch über die Ausstattung mit zusätzlichem Eigenkapital), sieht sich der Konzern für die Besetzung der Schlüsselpositionen der ersten und zweiten Ebene zuständig und springt in kritischen Sondersituationen ein. Ob aber dieses Einflußmodell bei einfachen Mehrheitsbeteiligungen oder, wie im Fall K&N Minderheitenbeteiligungen, »auch bei weiter steil nach oben ziehendem Geschäftsvolumen und immer breiter werdender Beteiligungspalette anwendbar bleibt, mag man bezweifeln.« (Ebd.)

Kühne indes stellte den Einstieg von VIAG als Erfüllung seiner Wünsche dar. Der Verkaufserlös wurde auf 187 Mio. DM geschätzt und der Geschäftsführer ging davon aus, »daß das Engagement zur Schaffung neuer Speditions- und Logistikprodukte führen wird«. (HB: 11.6.1992) Gemeint war das Verkehrsvolumen der VIAG-Gruppe, das Transporte im Wert von 1 Mrd. DM im Jahr beträgt. (DVZ Nr.90: 31.7.1993, S.3) Kühne blieb bei der Darstellung seiner Unabhängigkeit in der Entwicklung der Ereignisse. Von der Wirtschaftswoche befragt, ob ein Familienunternehmen im Wettbewerb überhaupt noch mithalten könne ohne die Stütze eines Konzerns, antwortete er – einschränkend: »Nein. Kühne & Nagel hat genügend Ressourcen, um die Expansion zu finanzieren und sich am Markt auch in Zukunft zu behaupten. Aber es ist schon angenehm, einen starken Partner zu haben.« (Wirtschaftswoche: 3.7.1992)

Wenige Tage später verkaufte Kühne weitere 10% seines Unternehmens an die Deutsche Handelsbank, eine Tochter der Bank für Gemeinwirtschaft, die wiederum mehrheitlich zur AMB Aachener und Münchener Beteiligungsaktiengesellschaft gehört. (DVZ Nr.79: 4.7.1992, S.2) Die drei Partner wollten nunmehr innerhalb von drei Jahren die Kühne & Nagel International AG als Dachgesellschaft an der Börse einführen.

Klaus-Michael Kühne will weitere zehn Prozent seines Anteils versilbern, wenn das Unternehmen »in spätestens drei Jahren« an die Börse geht. Dabei wird offensichtlich auch an eine Kapitalerhöhung gedacht. Auf diese Weise scheint für VIAG/Bayernwerk der Weg zu einer Mehrheitsübernahme geebnet zu werden. (FR: 10.6.1992, S.12)

Dies ist eine mögliche Interpretation, die gleichwohl im Gegensatz zu Kühnes Äußerungen steht, wonach er auch nach der Neuformierung und Ergänzung des Gesellschafterkreises und nach dem Gang an die Börse die Mehrheit behalten will, »zumindest die Stimmrechtsmehrheit werde bei ihm verbleiben«. (FAZ: 17.6.1993, S.18) In dieser Äußerung schwingt mit, daß er die Kapitalmehrheit abgeben könnte, aber – über die befreundete Bank? – die Kontrolle behält. Möglicherweise war es dem schlaunen David Kühne tatsächlich gelungen, in Abwandlung der alten Ford-Prinzipien den großen Goliath VIAG ebenso wie die Deutsche Bank hinsichtlich der Kontrolle seines Unternehmens auszutricksen. Das wird erst die Zukunft erweisen.

Die Deutsche Handelsbank ließ als Begründung zu ihrer Beteiligung verlauten, daß »das Speditionsgewerbe...derzeitig einem starken Konzentrationsprozeß...« unterliege, »...in dem sich Kühne & Nagel hervorragend positioniert hat. Darum erachten wir unseren Erwerb als wichtige Beteiligung an einem der Marktführer in einer zukunftssträchtigen Wachstumsbranche.« (DVZ Nr.79: 4.7.1992, S.2) Mit der Positionierung ist wohl vor allem der Sprung zu VIAG gemeint, der – Kontrolle hin, Kontrolle her – Kühne & Nagel ebenso wie Schenker-Rhenus

und THL gute Voraussetzungen verschafft hat, den neuen Verlager-Anforderungen als ebenso neuer Transport- und Logistikkonzern typ gerecht zu werden. Das Insistieren Kühnes auf seine Unabhängigkeit könnte, das sollte anhand der Ausführungen um die Beteiligungen an Kühne & Nagel deutlich geworden sein, sich schon in naher Zukunft als Marotte eines traditionellen Alleinherrschers erweisen. Ein einziges weiteres Mißgeschick am »Markt«, eine einzige »Sondersituation« dürfte VIAG genügen, um sich den Durchgriff auf die widerspenstige Spedition vollends zu organisieren. Für die Zwischenzeit dürften 1 Mrd. DM Transportumsatz Anreiz genug für Kühne sein, sich nicht allzu sehr vor einer weitreichende Kooperation mit den VIAG-Chefs zu zieren.

Die Vermutung, wonach die Großfusionen im Speditionsgewerbe in deutschen Kapitalkreisen in gewissem Rahmen strategisch geplant worden sind, wird durch ein letztes Kühne Zitat erhärtet.

*Die Branche hatte befürchtet, daß bei Kühne & Nagel ein Japaner einsteigt.*

Kühne: Es gab japanische Interessenten. Ich glaube aber nicht, daß die Japaner im europäischen Speditionsgeschäft ähnlich erfolgreich sein werden wie mit ihren hochwertigen Industrieprodukten und Technologien. (Wirtschaftswoche: 3.7.1992)

### **Kühne & Nagels Zukunft: internationalen Stellung und Strategie**

Trotz den Rückschlägen beim Aufbau der Euro-Logistik ist K&Ns Umsatz 1992 (4 890 Mio. sfr) gegenüber 1991 (4 841 Mio. sfr) weiter leicht gestiegen. Der Rohertrag wuchs von 753 Mio. sfr auf 789 Mio. sfr, betrug damit 1992 16,1% des Umsatzes. Je 23% des Rohertrags wurden in den Sparten See- und Luftfracht, 11% bei den Landverkehren, 32% in Lagerung und Verteilung, 5% mit Sonderdiensten und 6% durch andere Aktivitäten erzielt. Nach wie vor dominierten dementsprechend

die Luft- und Seeverkehre deutlich gegenüber den Landverkehren.

Nach Regionen verteilen sich die Umsätze folgendermaßen. In Europa wurden 3,3 Mrd. sfr erwirtschaftet, davon 2,2 Mrd. in Deutschland. Auf Nordamerika entfielen 1,1 Mrd. sfr, auf Asien und den pazifischen Raum 265 Mio. sfr, auf Afrika 161 Mio. sfr und auf übrige Länder 10 Mio. sfr. (DVZ Nr.79: 6.7.1993, S.3) Regional ist das Unternehmen damit noch stark auf zwei der drei »Triaden-Märkte« konzentriert, wobei selbst dort Europa und insbesondere Deutschland sehr schwer wiegt. Von einer regionalen Ausbalancierung der Aktivitäten kann (noch) kaum die Rede sein. Das wissen wohl auch die K&N-Strategen.

Dem Geschäftsbericht 1991 läßt sich entnehmen, daß das Unternehmen den geopolitischen Wandel und seine Auswirkungen insbesondere auf die Luftfracht aufmerksam verfolgt hat. Hervorgehoben wurden die Entwicklung der EG, die Öffnung im Osten, die Industrialisierung Südostasiens und das nordamerikanische Freihandelsabkommen (NAFTA). Aus diesen Entwicklungen ergeben sich weitreichende Verlagerungen von Warenströmen und riesige intra-regionale Verkehre. Für Kühne & Nagel resultierten daraus »neue Betätigungsfelder«, auf denen das Unternehmen sich im Wandel zu einem »Transport- und Informationsunternehmen« verstärkt engagieren will. Der gleichzeitig durch die Liberalisierung bedingte größere Wettbewerb erzwingt Spezialisierung, Produktivitätssteigerung und neue (Logistik-) Konzepte zur Erhöhung der Erträge. Die angestrebte Restrukturierung der Produktpalette sah 1992 insbesondere eine Erweiterung der Distributionssysteme für Sammelladungen und neue Dienstleistungen mit Mehrwertcharakter (z.B. Zusammenführung und Montage) vor.

Die neuen direkten Vertriebsmethoden der Airlines bei der Verladerschaft werden nach KN-Ansicht auch ihr Arbeitsverhältnis zu den Spediteuren verändern. Zudem wirft die Entstehung von Mega-Speditionen ihre Schatten voraus. So können erhebliche

Synergieeffekte erzielt werden. Mit dieser Art der Optimierung konventioneller Speditionstätigkeiten sind auch Vorteile für den Luftfrachtkunden verbunden. Wegen der inhärenten Kostenvorteile ist in absehbarer Zukunft mit der Gründung strategischer Allianzen mehrerer Speditionsunternehmen zu rechnen. Aus Sicht der Carrier wäre das sicherlich begrüßenswert, so die KN-Auffassung. Denn auf Basis langfristiger Vereinbarungen mit solchen Großanbietern würden die Frachtraumkapazitäten besser ausgestattet. (DVZ Nr.87: 23.7.1992, S.7)

Neben dem nach wie vor angestrebten eigenständigen Ausbau der Infrastruktur z.B. im europäischen Sammelgutverkehr, der den Bereich Landverkehre wahrscheinlich erheblich verstärken würde, sind bei Kühne & Nagel in der Zukunft also auch »strategische Allianzen« mit anderen Transportunternehmen, mithin eine weitere Vermachtung der internationalen Transportmärkte, denkbar. In einem Bereich – Logistiksoftware – gibt es schon eine erstaunlich Allianz: Zwischen Kühne & Nagel und dem japanischen Konkurrenten Footwork-Hamacher.<sup>42</sup> Beide Konzerne lassen sich von dem Hamburger Softwarehaus PDV (Umsatz 1992: 127 Mio. DM) ein neues DV-System (Cargo-2000) konzipieren. Dazu wurde ein Gemeinschaftsunternehmen (51% PDV, 49% die Speditionen) gegründet. Die Kosten in

---

<sup>42</sup> Die japanische Handelsgruppe Footwork International Corporation hatte 1991 die deutsche Großspedition Hamacher mit Sitz in Berlin (Umsatz: ca. 1 Mrd. DM, 82 Niederlassungen und 2 300 Beschäftigte) aufgekauft, stellt somit ein Pendant zu den hier behandelten Verbindungen zwischen Handel- und Transportkonzernen dar. Footwork gehört in Japan mit 15 000 Beschäftigten und 12 000 Lkw zu den führenden Transportdienstleistern. Bei den Verhandlungen Footwork-Hamacher stand die »Triade« im Vordergrund: »Ziel sei es, einen multinationalen Transportkonzern mit Schwerpunkten in Europa, Nordamerika und Fernost aufzubauen.« (FAZ: 1.10.1991, S.23)

Höhe von ca. 7 Mio. DM wollen die Speditionen teilen. Laut DVZ-Autor Horst Weise »erstaunte« das die Branche, sieht sie doch »gerade in der Transportinformatik ein Mittel, den Wettbewerb aus dem Feld zu schlagen«. (DVZ Nr.43: 13.4.1993, S.10)<sup>43</sup>

Die oben angesprochene Spezialisierung kam auch durch den Rückzug aus hart umkämpften Teilmärkten zum Ausdruck. K&N beendete, nach Beratung durch eine externe Studie, z.B. den Paketdienst als eigenständiges Angebot mit der Reorganisation des Bereichs internationale Logistik zum 1.2. 1992. Die selbständigen Divisionen Parcel Service (1–30 kg) und Schnellgut, Teil- und Komplettladungen wurden als KN Logistik System zusammengefaßt. Die 24-Stunden-Lieferung bei Entfernungen unter 400 km für den Parcel Bereich entfiel. (DVZ Nr. 2: 7.1.1992, S.2)

Der Kern der Aktivitäten lag 1993, nach Angaben des von der DVZ als »KN-Unternehmensstrategie« bezeichneten Dr. Peter Kruse im Bereich Euro-Logistik und in der Übernahme der Logistik von VIAG. (DVZ Nr. 90: 31.7.1993, S.3) Kruse war vor seinem Engagement bei Kühne & Nagel (seit 1.2.1993 Vice President, verantwortlich für Logistik und Unternehmensentwicklung) als einer der Nachfolger von THL Detthold Aden Chef des »High-Tech-Logistikunternehmens Bertelsmann Distribution« tätig. Der neue Strategie »hegt am Schweizer Hauptsitz...weitreichende Logistikpläne für Deutschland, Europa und die Welt«.

---

<sup>43</sup> Im September 1993 wechselte der Vorsitzende (bis Juni) der Geschäftsführung der Footwork-Hamacher-Gruppe, Cornelius Geber, zur K&N International AG, weil es bei Footwork »erhebliche Auffassungsunterschiede über die strategische Ausrichtung des Unternehmens« gab. Vor der Hamacher-Zeit war Geber von 1983 bis 1987 schon bei K&N beschäftigt gewesen. (DVZ Nr.62: 27.5.1993, S.1)

Die strategischen Gedanken zum Aufbau vernetzter Logistiksysteme («Warenströme hängen ja zunehmend von den sie begleitenden Informationsströmen ab») beleuchten erneut einige Aspekte der bereits mehrfach angesprochenen, noch zunehmenden Bedeutung der systemischen bzw. logistischen Rationalisierung für die kommenden Jahre.

Kruse arbeitet einige Trends entgegen. Da ist einmal der Hang zur Fremdvergabe, neudeutsch »Outsourcing«. Auftrieb kommt mit der Abenddämmerung für Werks- und Versandspeditionen im Zuge der Liberalisierung. Kosten optimieren sei einfach das Hauptthema momentan, so Kruse. Das Wirtschaftssystem befinde sich insgesamt unter Druck.

Im folgenden empfiehlt Kruse K&N als gleichberechtigten Partner der großen Verlager. »Mit weniger Dienstleister künftig effektiver zu arbeiten, derlei Rechnung gehe nur für den auf, der seine Partner nicht übervorteile.« Diese Aussage war wohl sowohl für VIAG als auch für andere bestimmt. Just-in-time Konzepte müssen sich ferner nach Kruse zu »Time-based-Management«-Konzepten wandeln, einer ökologischen Läuterung unterziehen. »Öko-Logistik sei spätestens im nächsten Jahr wieder ein Top-Thema.«

Im Bereich logistischer Dienstleistungen wollte Kruse bei K&N nicht von vorne bzw. auf der grünen Wiese anfangen, wie es die zuvor gefragten Roland Berger Unternehmensberater angeraten hatten. K&N verfügte bereits über Angebote in der Distribution von Nahrungs- und Genussmitteln sowie von Unterhaltungselektronik/PC-Technik, auf die Kruse aufbauen will. »Für Hewlett-Packard werden deren gefragte Laserdrucker nicht nur vor Ort installiert, sondern wunschgemäß auch konfiguriert.« Mit der Übernahme der Stute-Spedition gelangte z.B. auch deren Logistikzentrum in Köln zu K&N. Stute gewährleistet dort die weltweite Ersatzteilversorgung für den Motorenhersteller KHD. »Da juckt es dem Logistiker Kruse

natürlich in den Fingern. Er denkt dabei nicht zuletzt an die bestens ausgebauten internationalen Verkehrslinien des Hauses.«

In Kruses Programm steht der Ausbau der europäischen Distributionslogistik ganz oben (1. von fünf Punkten). »In drei Jahren muß das Europeanetz im Kern stehen, sonst ist der Zug abgefahren.« Direkten Anstoß für den Ausbau des Netzes gaben die Elektronikkunden von K&N, die »unter Marktschwächen leiden« und »ihr Heil nun im EG-Binnenmarkt« suchen. »Namentlich Thomson, die französische Mutter von Saba/Nordmende, stieß KN auf die Notwendigkeit, ganz Europa im Lieferservice abzudecken,« also, die fehlenden Länder/Regionen abzudecken oder sich andere Kunden zu suchen. Anders als THL oder Dachser, soll das ganze Netz von Kühne & Nagel selbst betrieben werden, weshalb überall dort endlich gekauft werden muß, wo K&N noch nicht vertreten ist. Besonders schnell kam K&N dabei wohl nur im Osten voran. K&N plante, Ende 1993 in 13 osteuropäischen Ländern mit 28 Betriebsstätten vertreten zu sein (FAZ: 17.6.1993, S.18) 1991 waren es erst sechs Betriebsstätten in vier Ländern gewesen, 1992 20 Stützpunkte in 10. (DVZ Nr.85: 20.7.1993, S.11) Weil K&N sich beim Kaufen im Süden Europas schon einmal die Finger verbrannt habe, so Kruse, solle das in Zukunft professioneller geschehen, »vor allem keine Hubs ohne Netze mehr«. (DVZ Nr. 90: 31.7.1993, S.3)

Gleichzeitig (Punkt 2) will Kruse in die Beschaffungslogistik einsteigen, die »noch nicht im Programm enthalten« war. (DVZ Nr.79: 6.7.1993, S.3) Hier geht es zunächst um die VIAG mit ihren Transporten im Wert von 1 Mrd. DM. »Logistik im Produktionsverbund, heißt das Thema bei VIAG. Dazu will KN auch eine elektronische Frachtenbörse auf die Beine stellen. Ziel ist, Laderaum optimal auszulasten und Kosten zu senken. All das schaffe Kompetenz, um weitere Outsourcing-Willige anzulocken, hofft Kruse: »Da kommen wir genau zum richtigen Zeitpunkt.«

Punkt drei sieht in der Zukunft die Möglichkeit für »Branchenpakete« (»ausgehend von den Ansätzen bei der

Distribution und den Optionen in der Beschaffung«). Zu den bereits bedienten Branchen sollen Haushaltsgeräte und -chemie dazukommen. »Kruse will aber nur netzwerkkompatible Konzepte akzeptieren, die mit den europäischen Ambitionen konform gehen.« (DVZ Nr. 90: 31.7.1993, S.3)

Kundenspezifische Logistiklösungen wie bei Stute werden als vierter Punkt genannt. K&N investierte bereits 100 Mio. DM in den Aufbau eines Zentrallagers für Tschibo. Der Bereich Logistik soll zukünftig der am schnellsten wachsende Bereich bei K&N werden. Für die kommenden Jahren wird ein Investitionsvolumen in Höhe von 250 Mio. DM anvisiert. Beworben hat sich K&N für die Baustellenlogistik am Potsdamer Platz in Berlin. »Wenn Daimler-Benz und Sony mit ihrem Großprojekt am Potsdamer Platz in Berlin beginnen, werden deswegen täglich 5000 Lkw zusätzlich auf Berlins Straßen fahren«, sagt Kruse. Durch eine vernünftige Organisation der Baustelle könne diese Zahl gesenkt werden.« (DVZ Nr.79: 6.7.1993, S.8) Als letzter Punkt wird schließlich der Aufbau internationaler Logistikketten benannt, wobei den schon vorhandenen »Globalstrukturen für Warenverkehr« ein dichtes Informationsnetz »übergestülpt werden« soll. Für die elektronischen Warenverfolgungsinstrumente, die den Kunden zur Verfügung stehen sollen, wird K&N auf das Weltcomputernetz Mark III von General Electric zurückgreifen. (DVZ Nr. 90: 31.7.1993, S.3)

In bezug auf die internationale Stellung und Strategie, so läßt sich zusammenfassen, kann Kühne & Nagel gewissermaßen zwischen Schenker-Rhenus und THL angesiedelt werden. Das Niveau der ganz Großen im Gewerbe hat K&N zumindest noch nicht erreicht, insbesondere die in der nahen Zukunft zentrale »Euro-Logistik« läßt offenbar noch einiges zu wünschen übrig, was Schenker-Rhenus in eigener Regie und THL mit gewissen Fragezeichen im »Team« schon realisiert haben. Trotz der umfangreichen internationalen Aktivitäten wird die Entwicklung im europäischen Binnenmarkt bei K&N die zentrale Rolle

spielen, wenn von den bisherigen regionalen Umsätzen geschlossen werden kann. Durch den Einstieg in die VIAG-Logistik können so manche Marktrisiken viel besser abgedeckt werden, woraus sich jedenfalls auf eine mehr oder weniger VIAG-abhängige Zukunft unter den 10 größten europäischen Speditionen schließen läßt.

## IV

## Großfusionen und logistische Rationalisierung Wo sind die Gewerkschaften?

Wir sind dabei, ein neues Proletariat,  
nämlich auf der Straße, zu schaffen.

Prof. Dr. H. St. Seidenfus<sup>44</sup>

Anhand der Analyse der Fusionsprozesse Schenker-Rhenus-Stinnes, Thyssen Haniel Logistic-Thyssen Handelsunion sowie VIAG-Klöckner-Kühne & Nagel konnte die Neuverortung der größten deutschen Speditionskonzerne nachvollzogen werden, die, wie gezeigt wurde, in allen drei Fällen sehr viel mit den strategischen Interessen der maßgeblichen Industriekonzerne Veba, Thyssen und VIAG zu tun hat. Alle drei Konzerne haben in den 80er Jahren mit dem Umbau ihrer Strukturen hin zu einem neuen, umfassender vertikal und logistisch integrierten Konzerntyp begonnen und dies im Zusammenhang mit dem EG-Binnenmarktprojekt Ende der 80er und Anfang der 90er Jahre forciert. Gleichzeitig ging es dabei darum, in neue wachstumsträchtige Geschäftsfelder insbesondere des Dienstleistungsbereichs vorzustoßen, weil angestammte Bereiche der Industriekonzerne stark von der strukturellen (Fordismus-)Krise seit Mitte der 70er Jahre betroffen waren.

Die ökonomische Krise des fordistischen Akkumulationstyps schlug sich in der Gesellschaft als Umbruchprozess auch im politischen Bereich nieder, worauf u.a. mit der Umstrukturierung staatlicher Interventionsmechanismen (z.B. die »Deregulierung« im Transportsektor, der Abbau des Sozialstaats etc.) reagiert wurde. (Vgl. z.B. Deppe/Weiner: 1991) Die analysierten Kapitalgruppen erarbeiten sich mit ihren Strategien eine neue

---

<sup>44</sup> In einem Streitgespräch auf dem DVZ-Forum »*Tarife weg – was nun*«. Vgl. DVZ Nr.118: 5.10.1993, S.20

Position in dem national wie international veränderten Akkumulationsregime, in den veränderten Wettbewerbsverhältnissen sowie in und mit den sich im Umbau befindenden staatlichen und gesellschaftlichen Regelungsmustern.

Insgesamt kann in der Folge der Umbruchprozesse zunächst von einer gehörigen Verstärkung des internationalen Unternehmenswettbewerbs und einer Verschiebung von ökonomischem und gesellschaftlichem Einfluß hin zur privaten Wirtschaft gesprochen werden. Während die Befürworter von »Deregulierung« gerne auf die erhoffte optimale Regelung durch den Markt verweisen, legt diese Studie nahe, daß von einer Verschiebung gesellschaftlichen Einflusses hin zur Marktmacht großer Konzernakteure in ihren jeweiligen Betätigungsfeldern gesprochen werden muß. Dabei werden zunächst und ausschließlich einzelwirtschaftliche, also betriebliche Effizienz- und vor allem Rentabilitätskriterien zu Grunde gelegt; an Effizienz in einem gesamtwirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Sinne ist weniger gedacht.

Ähnliche Entwicklungen wie die am Beispiel S-R, THL und K&N aufgezeigten im Bereich Transport und Logistik lassen sich auch für eine Reihe von anderen Großkonzernen konstatieren (vgl. Bjelicic: 1990), die hier aufgrund des geringeren Gewichts nicht berücksichtigt worden sind. Zu erwähnen wäre z.B. die Krupp Lonrho GmbH, die ihre Verkehrsaktivitäten (Nestrans Logistik GmbH Umsatz: 500 Mio. DM) neu geordnet und zum 1.3. 1991 zahlreiche Mannesmann Verkehrsaktivitäten übernommen hat. (DVZ Nr.113: 21.9.1991, S.2) Im Frühjahr 1993 hat sich die AGIV Aktiengesellschaft für Industrie und Verkehrswesen an der Log-Sped-Holding GmbH beteiligt, die das Dach der wahrscheinlich größten Mittelstandskooperation bildet (Umsatz 1992: über 530 Mio. DM). Log Sped hat im Zuge der Ausformung seiner neuen (kooperativen) Konzernstruktur insgesamt 700 Arbeitsplätze abgebaut (durch »...Straffung administrativer Aufgaben, die Auflösung unrentabler Standorte und die Zusammenfassung paralleler

Aktivitäten an gemeinsamen Standorten...«), so die »Erfolgsmeldung« im Frühjahr 1993. Mit den Rationalisierungsmaßnahmen wurde eine Steigerung des Pro-Kopf-Umsatzes von »knapp 35%« erzielt. (Log Sped AG: Logistik Info 1/93, S.2)

Parallel zur Entwicklung der Großkonzernspeditionen haben sich auch unabhängig von großen Industriekonzernen eine Vielzahl von Kooperationen im Speditionsgewerbe formiert und damit die Angebotsstruktur im Transportmarkt im Vorfeld der Liberalisierung erheblich verändert. Die meisten dieser Kooperationen, so die Vermutung, werden sich im Zuge des Wettbewerbs ebenso wie die Log Sped im Prinzip zu eigenständigen (und gleichzeitig von kapitalstarken Muttergesellschaften abhängigen) Konzernen umbilden. Auf diese Entwicklungen konnte hier nur am Rande eingegangen werden, weil eine ausführliche Diskussion den Rahmen der Untersuchung gesprengt hätte. (Vgl. z.B. Danckwerts 1991, S.68f.) Wesentliche Einschränkungen in bezug auf die behandelten Großkonzerne und deren Dominanz in den Logistikmärkten ergeben sich aufgrund der Mittelstandskonkurrenz vermutlich nicht.

Vergleichbare Entwicklungen lassen sich ebenfalls für viele ausländische Transportkonzerne schildern, wie im Text am Beispiel des japanischen Handels- und Speditionsriesen Footwork-Hamacher und den »Team«-Partnern der THL geschildert wurde. Die großen ausländischen Logistikkonzerne (Danzas, Nedlloyd, UPS, TNT, Federal Express etc.) sind im zukünftigen europäischen Binnen- und logistischen Weltmarkt als echte Konkurrenten der deutschen Speditionskonzerne zu betrachten. Diese Untersuchung der Veränderung der Kapitalverhältnisse und Konzernstrukturen der wichtigsten deutschen Logistikkonzerne sollte die Aufmerksamkeit aber vor allem auf die hiesigen Logistikriesen richten, um die deutschen Strategien vor der und für die »Deregulierung« im Jahr 1994 zu beschreiben.

Neben der Neuverortung der großen Speditionskonzerne innerhalb der Industrie- und Handelskonzernwelten konnte die Entwicklung des neuen Transport- und Logistikkonzernotyps nachvollzogen werden. Die untersuchten Großspeditionen wurden in vielen Bereichen nach dem Vorbild der Express-Dienstleistungsunternehmen (Integratoren) verwandelt. Sie bauen z.B. umfangreiche Netzwerkinfrastrukturen (Hubs) und moderne Informationssysteme auf, dehnen ihre Aktivitäten auf alle Transportmedien und in die wichtigsten Regionen der Welt (Triade) aus und entwickeln sich generell zu *logistischen Systemdienstleistern*, um internationale Transportdienstleistungen verschiedener Art aus einer Hand anbieten zu können. Der neue Konzerntyp kann als transnationales Transport- und Logistikdienstleistungskonglomerat bezeichnet werden. Die Unternehmensberaterin Dr. Martina Städtler ersetzte das Modewort Logistik in einem Beitrag für die DVZ (Nr.20: 18.2.1993, S.11) schon durch einen neuen Begriff. Sie konstatiert eine Entwicklung der Logistikunternehmen zu »High-Tech-Service-Zentren«.

Jedenfalls sind die Fusionen beweiskräftige Belege für den immensen Konzentrationsprozeß in der gesamten Transportbranche vor der vollständigen Öffnung der Märkte. Aufgrund der *Liberalisierung der EG* und der *Öffnung Osteuropas* schrieb die Wirtschaftswoche am 27.9.1991:

Kein Wunder, daß viele Speditionen ihre Fühler in die lukrativen Winkel Europas ausstrecken. Die ersten Claims sind bereits länderübergreifend abgesteckt. Und ein Ende ist nicht abzusehen, denn das Fusions- und Kooperationsfieber breitet sich immer schneller aus.

In diesem Artikel wurden der Aufkauf der Union Transport durch Nedlloyd, der Ganser GmbH durch Danzas und der Hellweg Tiefkühl-Logistik durch den englischen Konzern Exel Logistics (NFC) als Beispiele erwähnt. Die Käufer gehören alle zu den größten ausländischen Konkurrenten der deutschen Speditionskonzerne. Im Juni 1992 kaufte der Paketdienst- und

Transportriese UPS sein sechzehntes europäisches Unternehmen, die in England führende Expressfirma Carryfast mit 900 Beschäftigten. (FR: 30.6.1992, S.10).

Mit dem Rückzug aus den innereuropäischen Verkehren des U.S. Integrators Federal Express Anfang 1992 wurde allerdings auch schon ein erster Wettbewerber im Kampf der Giganten um die Marktführerschaft in Europa aus dem Feld geschlagen. 1990 schrieben Journalisten aufgrund der prekären Situation der internationalen Aktivitäten von FedEx, der Konzern werde entweder ein »globaler Behemoth«<sup>45</sup> oder er werde kämpfend untergehen. Letzteres geschah, einige andere Transportgiganten – abgesehen von hunderten kleinen Transporteuren – werden folgen.

Am Ende dieses Prozesses »nachholender Konzentration«<sup>46</sup> wird vermutlich ein sogenanntes »weites Oligopol« stehen. Mehrere »Behemoths« werden im sich gerade entwickelnden, neuen Gütertransportsystem sowohl nationale als auch internationale Märkte dominieren und gemeinsam mit den großen Verladern die systemische Rationalisierung der Produktion vorantreiben.

Es läßt sich aufgrund dieser Gesamtsituation unschwer argumentieren, daß die untersuchten Großfusionen die strategische Antwort vor allem großer deutscher Kapitalgruppen

---

<sup>45</sup> Der Behemoth ist (ebenso wie Leviathan) ein biblisches Urtier; hier ist wohl ein riesiges Unternehmen gemeint.

<sup>46</sup> Die besondere »Regulierung« des (Straßen-) Güterverkehrsmarktes als »wettbewerbsrechtlicher Ausnahmereich« (vgl. Wettbewerbsrecht und Kartellrecht, München: Beck 1986) hat offenbar erheblich zur Verlangsamung des Konzentrationsprozesses auch im Speditionsgewerbe beigetragen, das, wie das reine Transportgewerbe, eine ausgeprägte mittelständische Unternehmensstruktur aufweist. Der Begriff »nachholende« Konzentration ist m.E. deshalb richtig, weil mit der Liberalisierung eine Angleichung an die Unternehmensstrukturen vieler anderer Branchen, die keiner besonderen »Regulierung« unterlagen, erfolgen wird.

auf die weltweiten und allen voran U.S.-amerikanischen Umbruchprozesse in der Transport- und Logistikbranche sind. Im Vorfeld des liberalisierten Binnenmarktes wurden in Deutschland drei »national champions« unter der Leitung von drei der wichtigsten Kapitalgruppen der Republik aufgebaut, die deutsches Logistik Know-how erhalten und entwickeln sollen. Know how, dem im Zusammenhang des grundlegenden Wandels des Gütertransportsystems eine sehr wesentliche Rolle zukommt.<sup>47</sup>

Auf einer anderen Ebene sind die Fusionsprozesse im Zusammenhang mit einer veränderten Bestimmung der Aufgaben großer deutscher Handelsunternehmen im Konzernverbund zu sehen, wie die Beschreibung der Unternehmensstrategien der *Handelsmütter* der Transportgiganten aufzeigte. Die frappierende grundlegende Übereinstimmung der Unternehmensgeschichten Stinnes, THU, Haniel & Cie. und – eingeschränkt – Klöckner steht zumindest teilweise im Einklang mit Beobachtungen über die Strategien der führenden japanischen Handelshäuser, die ihre Ressourcen während der 80er Jahre ebenfalls nutzten, um in andere (Dienstleistungs-) Geschäftsgebiete zu »diversifizieren«. (Moody's: 1990, Kojima/Ozawa: 1984) Die Übernahme Hamachers durch Footwork zeigt auf, daß es auch direkte

---

<sup>47</sup> Im Zentrum dieses grundlegenden Wandels des »Gütertransportsystems« stehen neben den Speditionen andere Teil-Systeme wie die Deutsche Bundesbahn, die Bundespost und verschiedene Bereiche der Infrastruktur (Straßenbau, Telekommunikation, z.B. Mobilfunk), um die sich zum Teil dieselben, zum Teil andere Konzerne wie Siemens, Mannesmann, Mercedes Benz u.a. kümmern. Die Großbanken propagieren massiv die private (also Banken-) Finanzierung des Straßenbaus, ebenfalls z.B. (Vgl. Deutsche Bank: 1991, Dresdner Bank: 1991). Zur umfassenderen Analyse des »Gütertransportsystems« vgl. Dankwerts: 1990 und das Handbuch: *Logistische Rationalisierung, soziale Folgen und interessenorientierte Gestaltungsperspektiven im Gütertransportsystem*, Stuttgart: ÖTV 1990

»japanische« Parallelen zur deutschen Mega-Spedition im Rahmen des Handelshauses gibt, bzw. »deutsche« Parallelen zur den Entwicklungen in Japan, von wo ja einige der neuen Merkmale des Kapitalismus »exportiert« werden. Was die Frage nach der Bedeutung der Handelskonzerne sowie ihre Strategien anbelangt, erscheint mir ein erheblicher Forschungsbedarf vorhanden zu sein.

Jedenfalls wird dem neuen Unternehmensverbund Handel/Verkehr von Seiten der handelnden Strategen einiges zugetraut. Der Vorstandsvorsitzende der Stinnes AG, Hans-Jürgen Knauer, erklärte im Zusammenhang mit der Vorstellung des Jahresergebnisses 1992 zum Beispiel: »Als integriertes Handels- und Verkehrsunternehmen sind wir besonders geeignet, viele der typischen Probleme ehemaliger Zentralverwaltungswirtschaften zu lösen.« (Süddeutsche Zeitung: 11.12.1992, S.32)

Schließlich ist die Konzentration des Transports als Teil der Diversifikation des Handels in die Bemühungen führender *Industrieunternehmen* eingebunden, dem säkularen Trend der Vergrößerung des Anteils der Dienstleistungen an der Weltwirtschaft im Rahmen ihres Konzernverbundes zu folgen. Bereits eingangs wurden die agierenden Konzerne dieser Untersuchung mit komplizierten Namen versehen: *transnationale Dienstleistungskonglomerate* (für die Handelshäuser) und *integrierte transnationale Konglomerate* (für die Muttergesellschaften Thyssen, VEBA und VIAG). Im Rahmen der Untersuchung konnte gezeigt werden, warum diese Namen wesentliche Entwicklungstendenzen dieser Kapitalgruppen zusammenfassen. Während die neuen Verbindungen insbesondere den handelnden Konzernen zum Vorteil gereichen, entsteht für andere möglicherweise ein sehr explosives Gemisch.

## Verflechtungs-Know How oder Vermachtungsgefahren?

Die neuen Konzernverbindungen werden von den strategischen Planern gerne als Segen für die Allgemeinheit »verkauft«, wie die zitierte Äußerung Knauers zur Kompetenz von Stinnes für die Lösung der Probleme von ehemaligen Zentralverwaltungs-wirtschaften zeigt. Demgegenüber ist auf einige mit der Zusammenballung von Industrie-, Handels- und (Transport-) Dienstleistungsfunktionen zusammenhängende Aspekte hinzuweisen, über die die PR-Leute der betroffenen Konzerne nicht reden.

Die Verflechtung von Industrie-, Handels- und (Transport-) Dienstleistungskonzernen erlaubt den Konglomeratunternehmungen die effektive »Manipulation« von Preisen beim konzerninternen Geschäft (sogenanntes »transfer pricing«). Kauft Thyssen z.B. von einer eigenen Tochtergesellschaft in Übersee Rohstoffe oder Vorprodukte für die deutsche Stahl- oder Maschinenproduktion, so kann der Konzern über den Handels- und Transportpreis Umsätze und Profite der Überseetochter zum Vorteil des Gesamtkonzerns beeinflussen; z.B. können in jenem Land die Kosten für konzern-eigene Dienstleistungen besonders hoch angesetzt werden, in dem die Steuern am höchsten sind, das Unternehmen folglich am günstigsten fährt, wenn es wenig verdient oder gar Verluste macht. Die Vermachtung internationaler Märkte insbesondere in den sogenannten Entwicklungsländern durch die international operierenden Konzerngruppen ist ein altes Thema; in bezug auf die hier untersuchten Kapitalgruppen könnte eine tiefere Untersuchung der internationalen Operationen sicherlich einige interessante Details zu Tage bringen.

Die mit der Vermachtung der Märkte einhergehende Ausdifferenzierung der Preise je nach Verladermacht hat z.B. in den USA und in Schweden bereits zu erheblichem Unmut geführt. In den Vereinigten Staaten verlangen einige Verladerguppen nach einer Re-Regulierung der Transportmärkte, weil sie sich monopolistischen Anbietern gegenübersehen. (Plehwé: 1989)

Die schwedische Behörde zur Überwachung der Preise und des Wettbewerbs (SPK) »hat ermittelt, daß besonders Kunden, die weniger Transportaufträge haben, bis zu 45 Prozent mehr zahlen müssen als Großkunden, denen es aufgrund ihres Einflusses gelingt, Rabatte auszuhandeln. Nach Feststellung der Behörde hat ASG 25 000 Kunden. Davon sorgen 400 für 75 Prozent des Umsatzes. Laut SPK müssen die kleineren Unternehmen zusammen jährlich bis zu 800 Mio. skr (200 Mio. DM) mehr für innerschwedische Straßentransporte bezahlen als die Großen. Dies sei, so die SPK, die Folge der Konzentration auf dem schwedischen Transportmarkt, wo ASG und Bilspedition 90 Prozent des Binnenverkehrs bewältigen.« Bis 1987 hatte die gesetzliche Lage ausländische Investitionen in Schweden erschwert und die großen Zwei dort nutzten die Zeit, um ihre Marktposition auszubauen. (DVZ Nr. 96: 13.8.1991, S.19)

Weder die im Zusammenhang der internationalen, noch der nationalen Vermachtung von Märkten aufgeworfenen Fragen konnten im Rahmen dieser Untersuchung beantwortet werden, die aber zumindest einige Elemente der Umstrukturierungen im Transportsektor aufgezeigt hat. Während auch im alten Gütertransportsystem des fordistischen Kapitalismus schon ein großer Einfluß von Konzernspeditionen und Werkverkehren, letztlich ein übermäßiger Einfluß der Verladermacht, zu beobachten war, kann mit Hinblick auf die Formierung der Großspedition im Handelskonzern von einem qualitativen Sprung gesprochen werden. »Unabhängige« Mittelständler werden in weiten Bereichen des Logistikmarktes nur noch eine sehr untergeordnete Rolle spielen.

In Hinsicht auf die Vermachtung der deutschen Transport- und Logistikmärkte sollen noch einige Aussagen zur Diskussion gestellt werden. Auf dem deutschen Logistik-Kongreß '91 erläuterte Botho von Portatius, Vorstandsmitglied bei S-R, seine Sicht des Transportriesen.

Bei näherem Hinsehen entpuppen sich lebensfähige »Verkehrskonzerne« als lose geknüpfte Netzwerke von

spezialisierten Sparten, denn die Anreize und der Druck der Märkte lenken unverändert die einzelnen Unternehmensteile in die Spezialisierungsrichtung. Selbständige Spezialunternehmer wiederum gedeihen nur dank ihrer Kooperationsfähigkeit im Rahmen von unternehmensübergreifenden Logistiklösungen, welche die Kunden in Industrie und Handel vermehrt verlangen. (BVL: 1991, S.288)

Der schon häufiger zitierte Markt also, auch hier eher die Marktmacht einiger Marktteilnehmer, schafft vor allem lose geknüpfte und spezialisierte Sparten. Daß Manager der großen Kapitalgruppen mit Unterstützung der gegenwärtigen Wettbewerbspolitik sehr offen Großkonzerne mit zentralisierten Hierarchien zusammenfügen, kann indes jeder aufmerksame Beobachter der vielen Spezialisten nachweisen. Die Großkonzerne sind nach Portatius indes wenig problematisch, weil »Dienstleister mit flexibler Koalitions- und großer Koordinationsfähigkeit« gefordert sind (ebd., S.293) und weil die möglichen »strategischen Vorteile« der integrierten Verkehrskonzerne seiner Auffassung nach eher ab- als zunehmen. Portatius zufolge werden die Datenverbund-Investitionskosten, deren Bewältigung er als strategischen Vorteil der Großkonzerne sieht, in Zukunft eine weniger gravierende Rolle spielen (Standardisierung der Software etc.). Erforderlich seien zudem kurzfristige Koalitions- und langfristige Allianzfähigkeit der einzelnen Sparten im locker verknüpften Unternehmensnetz, um die Rolle des Architekten des Verkehrs und des Logistiksystemführers effektiv wahrzunehmen. (Ebd.) US-amerikanische Erfahrungen widerlegen diese Auffassung. Im Stückgutmarkt gelang es nach der »Deregulierung« keinem Unternehmen, gegen die etablierten Großkonzerne mit ihren Hub-Netzwerken Fuß zu fassen. (Business Week: 22.12.1986)

Portatius Plädoyer für die »Offenheit« gegenüber »externen Partnern« wurde vom Vorsitzenden des Vorstandes der Schenker Eurocargo AG und der Rhenus-Weichelt AG, Rainer Biermann,

in einem anderen Beitrag unterstrichen. Biermann fordert »mehr Kooperation« ein.

Die freie Marktwirtschaft lebt von der Konkurrenz. Konkurrenz schließt aber Kooperation nicht aus. Gerade in der Verkehrswirtschaft und insbesondere unter den Perspektiven von Europa '93 wird das Spektrum sinnvoller – ja sogar gebotener – Kooperationen entscheidend größer. Das gilt jedenfalls nicht zuletzt für die Nutzung der Verkehrssysteme. (DVZ: 14.11.1991)

Auch THLs Detthold Aden forderte im Rahmen seiner strategischen Äußerungen mehr »Kooperation«. Die enge Verbindung zwischen Schenker-Rhenus und der Bahn (z.B. neue Formen des kombinierten Verkehrs: Trailerzugsystem) und vor allem die Stückgutstrategie der Bahn selbst wird aber bekanntlich und im Text dokumentiert von der Konkurrenz sehr skeptisch beäugt. Was also ist gemeint, wenn Manager von Großkonzernspeditionen von Kooperation reden?

Die Zukunft der Bahn wurde in einer Zeitungsannonce der Bahn selbst vielleicht am ausdrucksstärksten ins Bild gesetzt. »Hier ist das Fahrzeug, das wir in Zukunft kräftig fördern werden«, lautete der fettgedruckte Text. Das Bild darüber zeigt ausgerechnet einen Mercedes Benz Sattelzug (16 Gänge, 480 PS, 45 Tonnen) auf einem Bahnwagen. Ein ganz kleiner Untertitel spricht sich für eine »vernünftige Lastenteilung zwischen Schiene und Straße« aus und ein etwas längerer Text verlangt nach der Überwindung des *Konkurrenzdenkens*, weil schon 1996 ein schnelles und zuverlässiges Logistiksystem »für unsere Wirtschaft« stehen könne, wenn das Potential der Bahn endlich richtig genutzt werde. (FR: 23.6.1992) Wenn der Titel »hier ist das Unternehmen, das wir in Zukunft kräftig fördern werden« hieße und Mercedes Benz als Platzhalter für alle großen Verlader stehen würde, so wären die Gestalter der Anzeige der Wahrheit sehr nahe gekommen.

Mit der im Dezember 1993 engültig beschlossenen Privatisierung der Deutschen Bahnen entlang den Konzepten der Regierungskommission Bahn – der Vorsitzende Günther Saßmannshausen sitzt in den Aufsichtsräten von VW und Deutsche Shell und ist u.a. beim BDI tätig – und gemäß den Vorstellungen der Wirtschafts-Lobby-Gruppe Verkehrsforum Bahn e.V. – unter dem Ehrenvorsitz von keinem geringeren als der grauen Deutsche Bank Eminenz Hermann Josef Abs – (Dreiteilung der Bahn in eine Infrastruktur AG, eine Personenverkehrs-AG und eine AG für den Frachtbereich) sowie der darin enthaltenen Öffnung des Schienennetzes für andere private Anbieter werden die besprochenen großen Speditionskonzerne auch auf den Gleisen bald das Sagen haben.<sup>48</sup> Die Aktienemission bei der Privatisierung der Bahn wird nach dem bekannten Muster früherer Privatisierungen stattfinden: Die Deutsche Bank emittiert den größten Teil und verschiebt ihn u.a. an ihre engsten Kunden, zu denen zufällig solche Konzerne wie VEBA (Schenker-Rhenus), VIAG (Kühne & Nagel), Thyssen (THL) etc. gehören. Die Dresdner Bank und wenige andere ergänzen das Geschehen Unternehmen Deutsche Bahn entsprechend. Alle für das (Güter-) Verkehrssystem relevanten Großunternehmen (u.a. aus der Automobil-, Telekommunikations-, Mineralöl-, Handels-, Transport- und Bauwirtschaftsbranche) werden somit am Kapital der Bahn direkt oder indirekt beteiligt. Daraus läßt sich folgendes, sicherlich nicht realitätsfernes und durchaus berechtigt pessimistisches Resümée ziehen: »Diese Unternehmen werden wohl in Zukunft aushandeln, welche Verkehrsmittel welche Rolle spielen dürfen. Weder demokratische Entscheidungen noch die gesellschaftlichen Kosten werden die Bedeutung von Bahn, Auto, Flugzeug oder

---

<sup>48</sup> Vgl. den Artikel *Drahtzieher der Bahnreform, Die Deutsche Bank lenkt die Verkehrspolitik der Bundesrepublik* von Henrik Paulitz (Robin Wood) in: die taz: 27.11.1993, S.7. Paulitz beleuchtet den Hintergrund der im Dezember 1993 endgültig beschlossenen Privatisierung der Deutschen Bahnen.

Schiff bestimmen.«<sup>49</sup> Die erwünschte Kooperation aus der Sicht der Großkonzernsperdition und der privaten Bahn gilt in erster Linie der Profitmaximierung, eine umweltorientierte *Verkehrswende* (Markus Hesse) sollte niemand erwarten, was nicht heißen soll, daß auf der einen oder anderen Relation zukünftig Straßenverkehr auf die Schiene gelenkt wird, weil es sich für das private Verlader- und Bahnkapital rentiert.

Es kann jedenfalls nicht überraschen, daß S-R Manager vor allem die »Offenheit« ihrer Großorganisation beteuern und die Bedeutung des »Größenvorteils« und der »Verflechtung im Netz« herunterspielen. Ohne Zweifel sind einige Gedanken des S-R Strategen Biermann zur Optimierung des Verkehrssystems und zur Verbesserung der Kooperation zwischen den Verkehrsträgern – vor allem auch in ökologischer Hinsicht – sehr lobenswert. (Vgl. DVZ: 14.11.1991 zu den Grenzen der J-i-T-Logistik) Wird aber der Versuch unternommen, bedrohliche Konzernstrukturen durch eine Überhöhung angeblicher Gemeinschaftsaufgaben *des Unternehmens* zu relativieren, so muß das Primat der Politik gegenüber der Wirtschaft verteidigt werden. Eine Aufgabe, die durch die Privatisierungsstrategie der konservativ-liberalen Bundesregierung kurz-, mittel- und langfristig erschwert bzw. unterminiert worden ist.

Eine kurze Auseinandersetzung auf einer 1992 durchgeführten Kartellkonferenz – zur Debatte stand die neue Herausforderung strategischer Allianzen – unterstreicht diese Wahrnehmung des Marktes.

Ein besonders eingefleischter Anhänger strategischer Allianzen scheint gleichwohl Daimler-Chef Edzard Reuter zu sein. Er hält die »Beziehungskisten« zwischen früher unabhängig voneinander agierenden Unter-

---

<sup>49</sup> Ebd. Robin Wood war die einzige große Umweltorganisation in Deutschland, die mit der Kampagne *Halbe Bahn fürs ganze Volk* versucht hat, das so bezeichnete *Unternehmen Rückschritt: Die privatisierte Bahn* doch noch zu verhindern.

nehmen nicht nur für einzel- und weltwirtschaftlich nützlich, sondern schießt sogar den Vogel ab, indem er solchen Allianzen eine Frieden stiftende Kraft attestiert. Diese Sicht der Dinge teilt Sachsens Ministerpräsident Kurt Biedenkopf nicht. Frieden sei eine Sache des Rechts. Nur wo Staat und Justiz die Macht zähmen, herrsche Frieden. Deshalb gehöre die ›Verhinderung wirtschaftlicher Macht durch Wettbewerb und ihre Kontrolle dort, wo der Wettbewerb seine kontrollierende Funktion nicht leisten kann‹, zu den Grundlagen einer freiheitlich demokratischen Ordnung. Das stellt zumindest Wolfgang Kartte zufrieden. Er sagt: ›Dem habe ich nichts hinzuzufügen‹. (FR: 27.5.1992, S.13)

Die Privatisierung der Schenker & Co. GmbH jedenfalls verschob gewichtiges »Regulierungspotential« aus dem unmittelbaren Einflußbereich der Politik hin zur Wirtschaft und dort direkt in die Konzernwelt eines der größten deutschen Konzerne. Die drei deutschen Speditions-Akquisitionen sind zunächst und hauptsächlich Bestandteile der umfangreichen Konzernstrategien zur Optimierung der Profitabilität der Kapitalgruppen. Inwiefern diese Konzernstrategien der Allgemeinheit zuträglich sind, bleibt zu analysieren. Es kann gezweifelt werden.

### **Schlankheitskur in der (Transport-) Wirtschaft: Wieviel Abnehmen ist gesund? Und für wen?**

Die Neuverortung der Logistikkonzerne innerhalb der Industrie- und Handelskonzerne und ihr Aufgabenbereich widmet sich direkt dem Ziel der logistischen Rationalisierung; zum einen innerhalb der betroffenen Konzerne, zum anderen als Dienstleistungsangebot über sie hinaus an andere Konzerne. Erinnert sei an den Doppelcharakter der Logistik. Sie ist Konzept und Instrument. »Logistik bezeichnet den betriebs- bzw. volkswirtschaftlichen Zuschnitt sämtlicher Bereiche bzw.

Sektoren eines Unternehmens, eines Produktionsverbundes oder der Gesamtwirtschaft auf das Primat des Güter und Nachrichtenflusses.« Logistik ist also ein Konzept zur Leitung wirtschaftlicher Prozesse und das aktuell im Vordergrund stehende Instrument der (zwischen- und überbetrieblichen) Rationalisierung. (Danckwerts: 1990, S.39) Es geht darum, sämtliche Rationalisierungspotentiale zu erschließen und dabei auch die Logistikkosten zu senken. (DVZ Nr.20: 18.2.1993, S.11)

Von der logistischen Rationalisierung der Transportbranche sind insbesondere die dort Beschäftigten betroffen, was u.a. am Beispiel des Arbeitsplatzabbaus bei S-R und THL dokumentiert worden ist. Beim »Lean-Management« in der Transportwirtschaft, THL Aufsichtsratsmitglied Prof. Dr. Aberle sprach das Thema bereits an, »geht es darum, Leerlauf – wo immer – auszumerzen,« so charakterisierte der Münchener Managementberater Adrian Dostal das Konzept »im Umfeld von Transport und Logistik«. Für Europa schätzte er das mit Lean Management zu erzielende Produktivitätspotential auf 10% pro Jahr beim indirekten Personal und auf 10 bis 30% beim direkten. (DVZ Nr.21: 20.2.1993, S.3)

In den kommenden Jahren muß mit einer massiven Verschlechterung der Lage vieler (selbstfahrender oder abhängig beschäftigter) Lkw-Fahrer/innen, Lagerarbeiter/innen und vieler Beschäftigter im Angestelltenbereich der Transportbranche gerechnet werden, weil die Preissetzungsmacht der Verlager (und einzelner Großspeditionen) die Transportdienstleister zum Aufspüren auch der allerletzten Produktivitätspotentiale zwingen wird und es bei vielen dennoch nicht zum Überleben reichen dürfte. Es kam nicht von ungefähr, daß die deutschen Binnenschiffer (nach den holländischen und belgischen) im Herbst 1993 mit massiven Streiks und Blockaden auf ihre Lage aufmerksam machten und Lkw-Fuhrunternehmer bei Wahlkampfveranstaltungen der CDU mit massiven Protesten an das Harmonisierungsversprechen der Regierungskoalition

erinnerten. Von den Vertretern der Verbände der Verkehrsunternehmen, die auf dem DVZ-Forum »Verkehrsmarkt '94 – Tarife weg, was nun?« (21.9.1993) auftraten, sprach sich nur der Präsident des Bundesverbands des Güterfernverkehrs, Klemens Weber, scharf gegen die Tarifaufhebung und die von Bundesverkehrsminister Wissmann angekündigte weitere Liberalisierung aus. Beim BDF sind die vielen kleinen Fuhrunternehmer organisiert, die Prof. Seidenfus wohl nicht ganz zu Unrecht als mögliches »neues Proletariat« auf der Straße aufziehen sah. Die Beiträge der Vertreter des Bundesverbandes Spedition und Lagerserei (BSL) – dort gehören die untersuchten Großspeditionen zu den Wortführern – und des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) betonten hingegen die mit der Liberalisierung verbundenen großen Marktchancen.<sup>50</sup>

Eingangs wurde erwähnt, daß die deutschen Lkw-Verbände u.a. Dänen und Holländer für den Ruin der deutschen Transportwirtschaft verantwortlich machen. Das holländische Transportgewerbe schätzte demgegenüber im März 1993 die zu erwartenden Arbeitsplatzverluste in Holland auf 25.000 (von 90.000). (DVZ Nr.33: 20.3.1993, S.2) Der größte LKW-Verband der Niederlande bereitete im September 1993 seinerseits Protestveranstaltungen gegen die holländische Regierung vor, weil diese keine Maßnahmen zur Senkung der Kosten zu ergreifen bereit war. Für 1993 wurde in den Niederlanden mit 120 Konkursen im Güterkraftverkehr gerechnet, nach 60 im Jahr

---

<sup>50</sup> Vgl. die Beiträge aller Teilnehmer in DVZ Nr. 118: 5.10.1993. Der bereits erwähnte Prof. Dr. Aberle hielt in diesem erlauchten Kreis das Einführungsreferat. Er wandte sich gegen einen »Fundamentalpessimismus«, konnte aber als eine Strategie – neben der Spezialisierung auf Nischen, Kooperationen und Ausflagung – in vielen Fällen nur auf die »in Marktwirtschaften übliche« Geschäftsaufgabe verweisen. Nicht ohne einen gewissen Zynismus mutet es an, wenn er gleichzeitig darauf aufmerksam machte, daß der beste Zeitpunkt zum Verkauf aufgrund der sinkenden Preise für Konzessionen wohl schon verpaßt wurde. (Ebd., S.15)

1992 und 51 im Jahr 1991. (DVZ Nr.105: 4.9.1993, S.1) Eine dänische Untersuchung der Bilanzen von 236 Unternehmen in der Transportbranche wiederum ergab, daß 77 nach der Verwirklichung des Binnenmarktes mit dem sicheren Konkurs rechnen können, für weitere 36 ist er wahrscheinlich. (DVZ Nr.14: 4.2.1992, S.1)

Angesichts solcher Angaben wird der kurzsichtige nationalistische Protest des deutschen Straßengüterverkehrsgewerbes augenfällig. Es sind die großen Strukturveränderungen auf den Transportmärkten und die zentralen Akteure – Verlader, Großhandel, neoliberale Politik –, die die Bedrohung ausmachen und nicht die »Ausländer«. Die Idee des klassischen schützenden Nationalstaates im Zuge der Internationalisierung der Ökonomie ist nicht mehr besonders überzeugend, insbesondere deswegen nicht, weil die neoliberal gesinnten Regierungen die staatliche Assistenz mittels »Deregulierung« zunehmend einseitig den transnational operierenden Großkonzernen zukommen lassen. An wen aber müssen heutzutage die Forderungen nach Schutz vor dem gnadenlosen Walten des »Sachzwanges Weltmarkt« (Elmar Altvater), bzw. der ungezügelten Marktmacht transnationaler Konzerne, gerichtet werden? Sicherlich können größere Nationalstaaten (wie die BRD, die Vereinigten Staaten und Japan) nach wie vor größeren Schutz vor dem »Weltmarkt« gewähren als kleinere, aber eine sich in die Zukunft orientierende Interessenvertretung muß über den nationalistischen Tellerrand hinausschauen. Alleine schon die mit dem Verkehr verbundenen ökologischen Probleme lassen sich nicht mit Konkurrenzprinzipien, Liberalisierung, reiner Marktwirtschaft und im nationalen Rahmen lösen. Wenn das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung z.B. fordert, daß die Verkehrspreise kontinuierlich steigen müssen (DVZ Nr.100: 24.8.1993, S.3), so läßt sich das nur in einem koordinierten Rahmen gesamteuropäisch bzw. in der Triade vorstellen. In dieser Studie konnte gezeigt werden, daß es bislang hingegen nur um neue Logistik für transnational orientierte deutsche (Groß-) Konzerne

und nicht für »Deutschland« oder gar für Arbeitnehmer/innen geht.

Immerhin ist auch in der Bundesrepublik »Deregulierung« direkt verbunden mit einer (problematischen) Re-Regulierung. Eine Neu-Regulierung seitens der Bundesregierung in Form härterer Strafen bei Verstößen gegen Lenk- und Ruhezeiten (DVZ Nr.103: 31.8.1993, S.1) zielt zwar auf ein echtes Problem; eine Vermeidung der konkurrenzbedingten Gesetzesverstöße durch Verringerung der Verladermacht wäre aber für die meisten Beteiligten, insbesondere für die Arbeitnehmer/innen, sehr viel günstiger. Daß der direkte Schutz der durch die Restrukturierung am meisten bedrohten kleinen Fuhrunternehmer der CDU/CSU/FDP-Koalition (noch) nicht am Herzen liegt, zeigte sich bei der brüsken Ablehnung der Forderung nach einer Mindesttarif-Verordnung analog zur französischen, die sich die dortigen Trucker durch große Streik- und Blockadeaktionen 1992 erkämpft hatten. Die Begründung der Bundesregierung: Man wolle das Tarifsysteem nicht durch die Hintertür wiedereinführen, die Kontrolle sei zu schwierig und Kostenmanagement sei die Sache der Unternehmen. Die DVZ las ihren Leser/inne/n die Äußerungen Bonns im Klartext vor: »Einige können halt nicht rechnen; denen ist aber mit Mindesttarifen auch nicht zu helfen.« (DVZ Nr.102: 28.8.1993, S.1)

Auch für die neue Wertschätzung »kreativer Mitarbeiter«, im Zusammenhang mit Lean Production immer wieder als Fortschritt zitiert, ist wenig Geld da. Selbst THL, also einer der Großen hierzulande, rechnete die Tariferhöhungen 1993 auf die übertariflichen Leistungen an, wie es Bosch in der Autozulieferindustrie vorgemacht hatte. Für die kreativen Mitarbeiter bleibt nur der feuchte Händedruck vom Chef. Mit der Industrialisierung der Transportbranche werden aus diesen Gründen vermutlich aber auch die industriellen Konflikte zunehmen und für neue Störungen in den logistischen Abläufen sorgen. Die Fernfahrerstreiks in den Nachbarländern haben

bereits einige der Schattenseiten der neuen Logistik unmißverständlich aufgezeigt.

Von der logistischen Rationalisierung sind aber auch die Beschäftigten ganz anderer Industrie-, Handels- und Dienstleistungsbereiche betroffen. Outsourcing verlagert z.B. Arbeitsplätze aus der Industrie in die Transportbranche. Meist sind die Anbieter von Dienstleistungspaketen (Verpackung, Kommissionieren bis hin zur industriellen Montage) keineswegs »besser« als die zuvor damit betrauten Beschäftigten, aber sie sind häufig viel billiger. Für die IG Metall ebenso wie für die ÖTV dürfte folgender Hinweis eines Logistikers der Firma Joh. Vaillant GmbH u. Co. von Interesse sein. Beim Outsourcing geht es neben anderen Aspekten um folgenden: »gleitender Wechsel zu günstigeren Tarifstrukturen (IGM/ÖTV) mit bis zu 20 Prozent Einsparung bei Lohn- und Gehalt.« (DVZ Nr.45: 17.4.1993, S.8)

Die Tatsache, daß Logistikpakete inzwischen ganze Fabriken mit industrieller Montage umschließen, verweist auf den Prozeß der logistischen Rationalisierung als einen, der sich über die gesamten Aspekte der Wertschöpfungskette erstreckt und nicht bei einzelnen Teilfunktionen (transportieren, verpacken etc.) anhält, wenn es um die Erschließung von Produktivitäts- und vor allem Rentabilitätspotentialen geht. Warum aber verdienen die strategisch zentralen Dienstleister und Monteure im Emdener Logistikzentrallager der Rhenus AG z.B. weniger als die entsprechenden Beschäftigten bei VW und Zulieferern, deren Arbeitsplätze sie übernehmen?

Der Ausdifferenzierung der Konzern- und Branchenmacht in der Ökonomie entspricht schon historisch eine Ausdifferenzierung im Lohnniveau der Beschäftigten, auf die die deutschen Gewerkschaften bislang ebensowenig eine befriedigende Antwort hatten wie die anderer Länder. Diese Ausdifferenzierung hat im Zuge der »Deregulierung« und Flexibilisierung schon zugenommen und wird in Zukunft weiter zunehmen, wenn kein koordiniertes Gegensteuern von Seiten der Gewerkschaften

zustande kommt. Aufgrund des Ansatzes der logistischen Rationalisierungsstrategie müßte es auch zwischen den Gewerkschaften – u.a. – zu einer Kooperation entlang der logistischen Kette kommen. Selbst innerhalb der Unternehmerverbände »kracht« es inzwischen gewaltig: Der im Juli 1993 vollzogene Zusammenschluß von Autozulieferfirmen vieler verschiedener Branchen zu einer Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie war eine Reaktion des Mittelstandes gegen Preisdiktate der Automobilindustrie. (HB: 22.7.1993)

### **Alle Räder stehen still...: Optionen gewerkschaftlicher Politik**

Eine solch massive Reaktion gibt es auf gewerkschaftlicher Seite noch nicht. Allerdings rumort es gewaltig an der Basis. In den verschiedensten Bereichen der Verkehrswirtschaft in der europäischen Union kam im Laufe des Jahres 1993 zu heftigen Streiks und Auseinandersetzungen, u.a. bei Air France, bei den französischen und belgischen Eisenbahnen, in der Binnenschifffahrt und im Straßengüterverkehr. 1993 wurde in Deutschland eine neue Kraftfahrergewerkschaft gegründet, die in Konkurrenz zur ÖTV trat. Das gesellschaftliche Konfliktpotential im Transportsektor jedenfalls ist aktuell als sehr hoch einzuschätzen, mit ansteigender Tendenz.

Bislang wurden vereinzelt zwischengewerkschaftliche Kooperationsversuche »entlang der logistischen Kette« gestartet, z.B. eine gegenseitige Streik-Unterstützungsvereinbarung zwischen der ÖTV und der IGM in Baden Württemberg. In Niedersachsen entstand eine Kooperation zwischen dem Betriebsrat der Volkswagen AG und dem Bezirks- und Hauptvorstand der ÖTV in bezug auf Logistikkonzepte.

Im Kreis Regensburg/Kelheim, wo BMW seine Lieferanten um das neue Werk auf der grünen Wiese geschart hat, haben sich Betriebsräte von Zulieferunternehmen mit Unterstützung von Gewerkschafts-

vertretern der IG Metall, IG Chemie, ÖTV und Bau-Steine-Erden unter dem Dach des DGB zum »AK Betriebsräte« zusammengeschlossen. (Die Mitbestimmung: 5/92, S.15)

Diese Arbeitskreisidee kann als sinnvolles Modell eines überbetrieblichen und zwischengewerkschaftlichen Informationsaustausches betrachtet werden. Ein solcher intensivierter Informationsaustausch könnte die Grundlage für eine aktive (zwischen-) gewerkschaftliche Gestaltungspolitik in bezug auf die »lean production« Zuliefer- und Logistikkonzepte legen. Ein weiterer gewerkschaftlicher Ansatz wurde von der IG Metall versucht.

Deren Bezirksleiter in Stuttgart, Walter Riester, berichtete 1992 über Ansätze einer aktiven Industriepolitik im Zulieferbereich seiner Organisation. »Was die Zulieferindustrie betrifft, da haben wir, denke ich, ein Stück aktive Industriepolitik in Gang gesetzt. Wir machen eine ganz gezielte Branchenpolitik und zwar für die Fahrzeugzulieferindustrie und den Werkzeugmaschinenbau mit bezirksweiten Tagungen – das organisieren die Verwaltungsstellen selbst. Dort sind die Betriebe der Zulieferindustrie präsent, denn wir beziehen die Unternehmer ausdrücklich mit ein. Wir haben dabei ein Muster entwickelt: ein Unternehmensvertreter stellt die Branchensituation vor, hernach geben wir aus unserer Sicht eine Beurteilung und bieten Lösungen an. Dann fordern wir den Wirtschaftsminister auf, mit uns und den Unternehmen in einen Branchendialog zu gehen. Und warum das alles? Weil wir nicht wollen, daß dieser Selektionsprozeß, der derzeit abläuft, sich nur über den Markt vollzieht.« (Mitbestimmung 4/1992, S.19)

Auch von der ÖTV Hauptvorstandsabteilung privater Verkehr/Spedition, Handel, Lagerei wurde durch die Unterstützung verschiedener (Forschungs-) Projekte die Voraussetzung für neue gewerkschaftspolitische Ansätze geschaffen (Vgl. ÖTV Handbuch Logistische Rationalisierung, soziale Folgen und interessenorientierte Gestaltungsperspektiven im Gütertransportsystem,

Stuttgart: 1990). In bezug auf den Güterverkehr ist die politische Einflußnahme der Gewerkschaft(en) noch stärker erforderlich als in anderen Branchen, weil der Strukturwandel mit der deutschen und europäischen Liberalisierungspolitik rasch und stark vorangetrieben wird.

Bislang sind – mit Ausnahme des oben erwähnten Arbeitskreises – im DGB kaum Ansätze zu einem branchenübergreifenden Politikansatz zu beobachten, der das Zusammenwirken von politischer »Deregulierung« und privater Logistikstrategie thematisiert. Es liegen jedoch bereits zahlreiche Forschungsberichte der Hans-Böckler-Stiftung und des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts des DGB vor (z.B. Mendius, Wendeling-Schröder: 1991, Nagel u.a.: 1990), die seit geraumer Zeit die Beschäftigung mit neuen Logistikentwicklungen fördern.

Eine intensivere gewerkschaftsübergreifende Kooperation entlang der logistischen Kette könnte auch der Interessenvertretung im Transportgewerbe neuen Schub verleihen. Aufgrund der Verflechtung der Großspeditionen mit der Bahn und der besonderen Auseinandersetzung mit den Expressdienstleistern und der Post müßte vor allem auch die Zusammenarbeit (sowohl analytisch als auch praktisch) zwischen ÖTV, der Gewerkschaft der Eisenbahner und der Postgewerkschaft verstärkt werden. Was wird den Postdienst in seiner Kooperation mit TNT in der Zukunft z.B. von UPS unterscheiden?

Im Zusammenhang mit dem Schenker Textillogistikprojekt Texlog schließlich begann eine Kooperation zwischen ÖTV, Gewerkschaft Textil, Bekleidung und HBV gut, endete aber im Zuständigkeitsstreit. Wenn von Bretzke nicht ganz zutreffend gesagt wurde, daß es im europäischen Binnenmarkt nicht mehr darauf ankommt, wem der Lkw gehört, sondern nur noch, ob er voll beladen ist, so könnte das in bezug auf Gewerkschaften und Beschäftigte, ebenfalls nicht ganz zutreffend, abgewandelt werden: Im Zusammenhang der logistischen Rationalisierung ist es nicht von Bedeutung, zu welcher Gewerkschaft die Beschäftigten »gehören«, sondern noch mehr als früher, daß sie

ihre Interessen wirklich und umfassend vertreten können. Es kommt eben nicht auf das Wildern in anderen gewerkschaftlichen Organisationsbereichen an, was auch in Deutschland um sich zu greifen scheint, sondern auf eine inhaltliche Auseinandersetzung mit den sich aus der logistischen Rationalisierung ergebenden Anforderungen und auf die kooperative Entwicklung einer gewerkschaftsübergreifenden Strategie.

Daran hapert es in vielen Bereichen zum Teil gewaltig. Für die ÖTV war der private Verkehr über lange Jahre vor allem *der Fernfahrer*. Die Organisierung dieser Beschäftigtengruppe war sehr mühsam und überdies nicht besonders erfolgreich, obwohl zeitweilig massiv Mittel investiert worden sind. Nach einem wenig erfolgreichen Streik in den 70er Jahren, der in tariflosem Zustand endete, beschloß die zweitgrößte deutsche Gewerkschaft ein mobiles Betreuungsprojekt, um die Brummi-Fahrer auf der Straße zu erreichen. Das Problem: Sehr viele Fahrer fahren im Werkverkehr, ein großer Schwung kommt aus dem Ausland und viele weitere arbeiten als selbstfahrende Unternehmer (vgl. Mayer/Paasch: 1990, S.68–96). Darüberhinaus haben die meisten Brummi-Lenker – trotz Bordcomputer und Satelittenüberwachung – erstaunlich viel von Michael Kühnes Unabhängigkeitsillusionen in ihrem Kopf. Jedenfalls gelang es der ÖTV auch 1983 nicht, einen erfolgreichen Streik auf der Straße zu führen.

Mit der Enttäuschung begann das Ende der Täuschung. In den 80er Jahren wurde von der zuständigen ÖTV-Abteilung mit der Analyse der Modernisierung deutscher Logistik begonnen. Fortan richtete sich das Augenmerk sehr viel stärker auf die stationären Beschäftigten im Gewerbe. Gewerkschaftliche Untersuchungsprojekte analysierten den Trend zur Industrialisierung des Gewerbes (ÖTV: 1986) und der logistischen Rationalisierung (ÖTV: 1990) und gelangten zur Auffassung, daß nicht mehr die Fernfahrer alleine im Vordergrund der gewerkschaftlichen Organisationsanstrengungen stehen müssen, sondern die

Angestellten am Computer. Während viele Fernfahrer streiken müssen, um die Warenketten erfolgreich zu unterbinden, müssen sehr wenige Angestellte die Computer abstellen, um denselben Erfolg zu erzielen. Mit Betreuungskonzepten vor allem für die Großspeditionen mußte aber zunächst mühselig Boden gewonnen werden, weil die historische Fernfahrerfixierung auch zu einer Vernachlässigung der zentralen und wichtigen Großbetriebe geführt hat.

Deren Entwicklung zu allen Verkehr dominierenden, transnationalen Transportkonzernen mit vielen tausend Beschäftigten wurde in den vergangenen Jahren eindrücklich dokumentiert. Für die zukünftige Gestaltung der Arbeit in der gesamten Branche wird sehr viel davon abhängen, ob die wichtigen Großkonzerne erfolgreich gewerkschaftlich organisiert werden können, in Deutschland und anderswo. An einer effektiven Gegenmacht innerhalb der Logistikkonzerne, die sich auch in Arbeitskämpfen behaupten kann, müßten auch die Gewerkschaften anderer Branchen großes Interesse haben, wie zuvor aufgezeigt worden ist. Ohne eine starke gewerkschaftliche Stellung in den wichtigen Transportkonzernen schließlich, läßt sich kaum ein erfolgreicher Branchendialog denken, in dem wichtige Zukunftsanforderungen thematisiert werden könnten.

Anhand der Analyse der Fusionsprozesse S-R und THL konnte gezeigt werden, daß das Management der Logistikriesen durchaus gerne ohne die Teilnahme der »Arbeit« in den relevanten (Informations- und Entscheidungs-) Prozessen auskommen möchte. In der Tat gingen die Großfusionen und der damit verbundene Arbeitsplatzabbau weitgehend ohne größeren gewerkschaftlichen Protest über die Bühne. Für eine effektive gewerkschaftliche Organisation ist noch viel Aufbauarbeit zu leisten. Die Zersplitterung der Großspeditionen in viele hundert Niederlassungen macht die Aufgabe fast ebenso schwer wie die Organisation der Fernfahrer, aber immerhin müssen die Niederlassungen nicht auf der Autobahn gesucht werden. Es wäre allerdings auch mehr Personal für die stationäre Betreuung

erforderlich. Ein Leserbrief im ÖTV-Magazin 7-8/93 verdeutlicht den Zusammenhang aus der Sicht eines in der ÖTV aktiven Betriebsrates, der im Bereich Transport und Verkehr arbeitet.

Obwohl dieser Bereich sogar über zwei Buchstaben im Signet der Gewerkschaft ÖTV verfügt, hier also die Zweidrittelmehrheit besitzt, wird er nur schwach betreut. Unter den Kolleginnen und Kollegen wird das TV schon als ›Total Vergessen‹ bezeichnet. Die Ursache dafür liegt klar auf dem Tisch: Wenn zum Beispiel im öffentlichen Dienst Verwaltungen, Ämter und Kliniken auf einem Fleck gleich fünfhundert, tausend oder zweitausend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben, so sind diese leichter zu betreuen als in unserem Bereich mit seinen achtzehnhundert Beschäftigten, die sich in einer Kreisverwaltung aber auf vierzig bis sechzig Firmen verteilen. Wie soll ein Sekretär der Gewerkschaft ÖTV hier seine Arbeit leisten, zum Beispiel Betriebsräte betreuen, geschweige denn neue installieren?

Das Betriebsratsdefizit kann z.B. anhand der Mittelstands-koooperation (Log Sped!) veranschaulicht werden, wo es aufgrund der engen Kooperation zwischen vielen Speditionen eigentlich (mindestens) eine Koordination der Betriebsräte geben müßte, die aber bislang eher eine Ausnahme darstellen dürfte. Eine innerbetriebliche und gewerkschaftliche Gegenmacht kann zwar vermutlich nicht immer und vollständig dafür sorgen, daß die Managementrisiken für die Beschäftigten begrenzt werden, aber sie kann dazu beitragen, daß die Betroffenen nicht völlig hilflos und ohnmächtig dem Schalten und Walten von Konzernhierarchien ausgesetzt bleiben. Dazu wäre u.a. eine verstärkte Informationspolitik der Gewerkschaft erforderlich. Im zitierten Leserbrief wird die fachspezifische Betreuung des Bereichs Transport und Verkehr und die Optimierung der Konzernbetreuung im Rahmen der großen Organisationsreform 1994 der ÖTV eingefordert, weil die Befürchtung besteht, daß die Reform

zu einem großen Sparpaket umgeschnürt wird, in dem der Bereich TV möglicherweise sogar weiter eingeschränkt wird.

Weil die Konkurrenz zwischen den Unternehmen und die Logistik der Konzerne zunehmend international ist, muß neben der Stärkung der gewerkschaftspolitischen Fusions- und Betreuungsdiskussion bei den Großkonzernen in Deutschland auch der internationale Kontakt zwischen Gewerkschaften diesbezüglich mehr gesucht werden. Bei der Schenker-Rhenus AG mit ca. 17.000 Beschäftigten weltweit gibt es keinen Eurobetriebsrat. »Für die großen Transportkonzerne«, schreibt der S-R Betriebsrat im ÖTV-Magazin, »ist es wichtig, daß endlich eine europäische Gewerkschaftsarbeit stattfindet, zum Beispiel in Euro-Betriebsräten.« (Ebd.) Die Betrachtungen dieser Studie ebenso wie die Statistiken zur Zunahme der internationalen Akquisitions- und Fusionsprozesse (vgl. EG: 1991, S.65f., Schulten: 1992, S.30f.) unterstreichen die Aussage.<sup>51</sup>

Der europäische Verkehrs-Binnenmarkt steht vor der Tür. Die (Speditions-) Konzerne haben sich nicht zuletzt durch ihre Internationalisierungs- und Konzentrationspolitik darauf vorbereitet, die Vorteile für das (Transport-) Kapital zu nutzen. Ob dies den drei deutschen »national champions« gelingen wird, ist zwar noch nicht abzuschätzen. Gute Chancen können ihnen aber eingeräumt werden, weil sie mit dem größten innergemeinschaftlichen Markt Deutschland einen wichtigen Vorteil in der internationalen Konkurrenz genießen. Dafür, daß in der kommenden Wettbewerbsphase nicht vieles unter die Räder gerät - im wörtlichen ebenso wie im übertragenen Sinn -

---

<sup>51</sup> Zum Stand (1992) der Euro-Interessenvertretung in transnationalen Konzernen – die existierenden Euro-Betriebsräte sind lediglich als Informations- und Konsultationsausschuß zu bezeichnen – sowie zu den Möglichkeiten und Grenzen dieser Form europäischer Gewerkschaftsarbeit vgl.: Thorsten Schulten, *Internationalismus von unten. Europäische Betriebsräte in Transnationalen Konzernen*, Marburg: va&g 1992.

und eine ökologische und für Arbeitnehmer/innen sinnvolle Umgestaltung des Gütertransportsystems entwickelt werden kann, dafür müssen andere sorgen. Eine breite gewerkschaftliche Diskussion zum Thema *Verkehrswende* ist dringend erforderlich, um die Belange von Arbeitnehmer/innen bei der erforderlichen ökologischen Umstrukturierung von Anfang an einzubeziehen.<sup>52</sup> Die aktuelle »Deregulierungspolitik« wird selbst zu keiner für die gesamte Gesellschaft und ökologisch sinnvollen Entwicklung führen, ebensowenig wie die reine Verteidigung des Status Quo bzw. die Rückkehr zum alten Interventionsgefüge. Arbeitnehmer/inneninteressen in einem umfassenden Sinn wurden schon in der Vergangenheit im Spannungsfeld der Wettbewerbsinteressen der Verlagerer und der Existenzsicherung des Transportgewerbes zerrieben. »Eine Bestandsaufnahme der bestehenden Arbeitsbedingungen im Speditions- und Transportgewerbe liefert den Gewerkschaften allerdings auch keine Gründe für die Beibehaltung dieses Status quo – sprich: der kontrollierten Wettbewerbsordnung – besonders aktiv einzutreten,« kommentierte Wilfried Schneider, der Leiter des Referates für Verkehrspolitik der ÖTV 1989. (Schneider: 1989, S.126) Die Neuorientierung der Politik forciert die alten strukturellen Bedingungen.

Für eine zukünftige Gestaltung der (Verkehrs-) Märkte nach sozialen und ökologischen Kriterien müssen neue gesellschaftliche Allianzen geschmiedet werden, die das Verhältnis zwischen Markt, Staat und Gesellschaft in Deutschland und in der Europäischen Union nicht so einseitig an den Anforderungen der Stärksten im Markt ausrichten wie die aktuelle Politik. Daß dazu bei allen interessierten Akteuren eine gesunde Mischung aus Utopie und Pragmatismus aufgebracht werden muß, versteht sich von selbst.

---

<sup>52</sup> Zum Konzept der *Verkehrswende* (»Aus der Sackgasse hilft bekanntlich nur Umkehr.« S.11) vgl. die Analyse und konzeptionellen Vorschläge von Markus Hesse, *Verkehrswende. Ökologisch-ökonomische Perspektiven für Stadt und Region*, Marburg: Metropoli-Verlag 1993

## Bibliographie

- Baars: 1990 = Baars, Wolfgang, Speditionen machen Mode – Textilveredelung und Gefahrgutlager als neueste Trends der speditionellen Logistiker, S.414–416, in: Die Mitbestimmung 6+7/90
- Bjelicic: 1990 = Bjelicic, Borislav, Internationaler Unternehmenswettbewerb im gewerblichen Verkehr, München: hussverlag 1990
- BDF: 1992 = Verkehrswirtschaftliche Zahlen, BDF: 1992
- Beckert/Plehwe: 1992 = Beckert, Sven, Plehwe, Dieter, Energy Privatization and Deregulation, Brüssel: ICEF 1992
- Blank u.a.: 1987, Blank, Michael, Blanke, Hermann, Klebe, Thomas, Kämpel, Winfried, Wendeling-Schröder, Ulrike, Wolter, Henner, Arbeitnehmerschutz bei Betriebsaufspaltung und Unternehmensteilung, Köln: Bund-Verlag 1987
- Bress, Ludwig, Transportunternehmer 2000, Frankfurt: Deutsche Transportbank (o.J.)
- BSL: 1990 = Bundesverband Spedition und Lagerei e.V., Strukturdaten aus Spedition und Lagerei 1990, Bonn 1990
- Bundesvereinigung Logistik (Hrsg.), Deutscher Logistik-Kongreß 1991, München: Hussverlag 1991
- Club Eurotrans: 1991 = Club Eurotrans, La Messagerie Express en Europe, Juni 1991
- Commerzbank: 1991 = Wer gehört zu wem, Handbuch über Beteiligungsverhältnisse in Deutschland, Frankfurt: Commerzbank 1991
- Danckwerts: 1991 = Danckwerts, Dankwart (Hrsg.) Logistik und Arbeit im Gütertransportsystem, Opladen: Westdeutscher Verlag 1991

- Danckwerts: 1992 = Danckwerts, Dankwart, Logistische Rationalisierung im Produktions- und Handelsbereich, S.39-45, in: Transport und Logistik, Düsseldorf: HBS Manuskripte 88
- Debbasch, Charles, Les Privatisations en Europe, Paris: 1989
- Deppe/Weiner: 1991 = Deppe, Frank, Weiner, Klaus-Peter (Hrsg.), Binnenmarkt '92, Zur Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in Europa, Hamburg: VSA-Verlag 1991
- Deutsche Bank: 1990 = Deutsche Bank, Verkehr 2000, Europa vor dem Verkehrsinfarkt, Frankfurt: Deutsche Bank Volkswirtschaftliche Abteilung 1990
- Deutsche Bank: 1991 = Verkehrspolitik der 90er Jahre, Privatisierung als Kernaufgabe, Workshop Deutscher Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e.V., Frankfurt: Deutsche Bank, Volkswirtschaftliche Abteilung 1991
- Dresdner Bank: 1991 = Aberle, Gerd, Bergström, Siegfried, Hofmann, Strategien zur Verkehrspolitik in Europa, Frankfurt: Dresdner Bank, Volkswirtschaftliche Abteilung 1991
- EG: 1989 = Panorama of EC Industry, Brüssel 1989
- EG: 1991 = Panorama of EC Industry, Brüssel 1991
- Esser: 1993 = Esser, Josef, Auf der Suche nach dem Primat der Politik, S. 409-430 in: Unseld, Siegfried, Politik ohne Projekt?, Frankfurt: Suhrkamp 1993
- European Trade Union Institute, Privatisation in Western Europe, Brüssel: ETI 1988
- Gottschalk: 1990 = Arno Gottschalk, Das Industrie-Monopoly der Deutschen Bank, S.62-72 in: Kritische Aktionäre der Deutschen Bank, Macht ohne Kontrolle, Stuttgart: Schmetterling Verlag 1990

- Hesse, Markus, Verkehrswende, Marburg: Metropolis-Verlag 1993
- OECD: 1992 = Regulatory Reform, Privatisation and Competition Policy, Paris: OECD 1992
- ÖTV: 1986 = Die Industrialisierung des Güterverkehrs oder der Fernfahrer der Zukunft, Stuttgart: ÖTV 1986
- ÖTV: 1990 = Handbuch Logistische Rationalisierung, soziale Folgen und interessenorientierte Gestaltungsperspektiven im Gütertransportsystem, Stuttgart: ÖTV 1990
- Haar, Ernst, Merten, Siegfried, Prechtel, Fritz (Hrsg.), Vorfahrt für Arbeitnehmer, Stuttgart: Verlagsanstalt 1983
- HBS: 1991 = Hans-Böckler-Stiftung, Abtlg. Mitbestimmung, Rhenus AG Unternehmensanalyse
- Hilferding: 1968 = Rudolf Hilferding, Politische Ökonomie, Geschichte und Kritik, Das Finanzkapital, Frankfurt: 1968, Original: 1910)
- Kojima/Ozawa: 1984 = Kojima, Kiyoshi, Ozawa, Terutomo, Japan's General Trading Companies, Merchants of Economic Development, Paris: OECD 1984
- Lehmann: 1989 = Lehmann, Frank Oliver, Unternehmenskäufe in der Transport- und Speditionsbranche, DVZ 5.12.1989
- Liedtke: 1991 = Liedtke, Rüdiger, Wem gehört die Republik, Frankfurt: Eichborn 1991
- Märkte im Wandel: 1987 = Spiegel Verlagsreihe Band 13: Transportmärkte, Hamburg 1987
- Mayer/Paasch: 1990 = Mayer, Udo, Paasch, Ulrich, Ein Schein von Selbständigkeit, Köln: Bund-Verlag 1990
- Mendius, Hans Gerhard, Wendeling Schröder, Ulrike (Hrsg.), Zulieferer im Netz, Köln: Bund-Verlag 1991
- Moody's: 1990 = Directory of the World's Largest Service Companies, Series I-December 1990, Moody's Investor

Service/United Nations Centre on Transnational Corporations 1990

Nagel u.a. = Nagel, Bernhard, Riess, Birgit, Theis, Gisela, Der Lieferant on line, Baden-Baden: Nomos-Verlag 1990

Noyelle/Dutka: 1988 = Noyelle, Thierry J., Dutka, Anna B., International Trade in Business Services, Washington: American Enterprise Institute, 1988

Ohmae, Kenichi, The borderless world, New York: Harper 1990

Pfeiffer: 1987 = Pfeiffer, Hermanus, Das Imperium der Deutschen Bank, Frankfurt/New York: Campus 1987

Plehwe: 1989 = Plehwe, Dieter, Future's Past: »Deregulierung« in den USA – Vorbild für Europa?, in: Deppe, F./Dörre, K./Roßmann, W. (Hrsg.), Gewerkschaften im Umbruch, Köln 1989

Plehwe: 1990 = Plehwe, Dieter, The internationalization of the rubber industries, Brüssel: ICEF 1990

Plehwe: 1992 = Plehwe, Dieter, Schnelle Boten müssen bremsen, ÖTV Verkehrsreport: April 1992

Regierungskommission Bundesbahn, Bericht der Regierungskommission Bundesbahn, Dezember 1991

Schneider: 1989 = Schneider, Wilfried, Nationale Konsequenzen des Binnenmarktes: Arbeitssektor, S.125-131 in: Seidenfus, H.St. (Hrsg.), Der Verkehr in der Phase der Anpassung an den vollendeten Binnenmarkt der EG, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 1989

Schulten, Thorsten, Internationalismus von unten. Europäische Betriebsräte in transnationalen Konzernen, Marburg: va&g Verlag 1992

Transport & Distribution in the Single Market, (TNT Express), Mercury Books 1992 (herausgegeben im Rahmen der CBI Initiative 1992)

- Uebing: 1991 = Uebing, Helmut, Wege und Wegmarken, 100 Jahre Thyssen, Siedler Verlag 1991
- Verkehr in Zahlen 1991 = Der Bundesminister für Verkehr (Hrsg.), Verkehr in Zahlen 1991, Bonn 1991
- Wendeling-Schröder, Ulrike, Divisionalisierung, Mitbestimmung und Tarifvertrag, Köln, Berlin, Bonn, München: Carl Heymanns Verlag KG 1984
- Wettbewerbsrecht und Kartellrecht, dtv: 1986
- Wolf: 1978 = Wolf, William B., Management & Consulting, An introduction to James O. McKinsey, ILR Paperback Nr.17, Ithaca: Cornell University 1978

## **Zeitungen/Zeitschriften/Materialien, eine oder mehrere Ausgaben**

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| Business Times                        | Journal pour le transport international |
| Business Week                         | KED = Korea Economic Daily              |
| Der Standard                          | Les Echos                               |
| Die Welt                              | Lloyds List                             |
| DN = Dagens Naeringsliv               | Logistik im Unternehmen                 |
| DVZ = Deutsche Verkehrszeitung        | mm = manager magazin                    |
| epd-Entwicklungspolitik               | Die Mitbestimmung                       |
| FAZ = Frankfurter Allgemeine Zeitung  | Motor Transport                         |
| Fortune                               | Protokoll S-R GBR                       |
| FR = Frankfurter Rundschau            | Protokoll THL GBR                       |
| FT = Financial Times                  | Raw Materials Report                    |
| Geschäftsbericht Stinnes AG           | Reuter Informationsdienst               |
| Geschäftsbericht Thyssen Handelsunion | SZ = Süddeutsche Zeitung                |
| HB = Handelsblatt                     | taz = die Tageszeitung                  |
| IV = Internationales Verkehrswesen    | The Economist                           |
|                                       | West European Politics                  |
|                                       | Wirtschaftswoche                        |

## Verzeichnis der Tabellen, Grafiken und Abbildungen

|           |     |   |
|-----------|-----|---|
| Tabelle   | 1:  | Straßengüterverkehrsaufkommen 1960–1990<br>.....S. 16                               |
| Grafik    | 1:  | Unternehmen des Güterfernverkehrs nach<br>Größenklassen (Konzessionen) .....S. 21   |
| Grafik    | 2:  | Unternehmen des Güterfernverkehrs nach<br>Größenklassen (Beschäftigte)<br>.....S.21 |
| Tabelle   | 2:  | Die wichtigsten Besitzverhältnisse der neuen<br>Großspeditionen ..... 24/25         |
| Tabelle   | 3:  | Die zehn größten Transport- und Touristik-<br>konzerne Deutschlands .....S. 33      |
| Tabelle   | 4:  | Speditionen: Top 10 in Deutschland .....S. 34                                       |
| Tabelle   | 5:  | Die 26 größten Speditions- und Transport-<br>konzerne Europas.....S. 36             |
| Tabelle   | 6:  | Die internationale Top 12: Spediton und<br>Integrators.....S. 38                    |
| Tabelle   | 7:  | Die Top 30 der diversifizierten Dienstleister<br>.....S. 42                         |
| Tabelle   | 8:  | (Aus-) Verkauf der Speditionsbranche .....S. 45                                     |
| Tabelle   | 9:  | »Bereinigung« von »Überlappungen«: Orte<br>(Schenker/Rhenus-Weichelt) .....S. 84    |
| Tabelle   | 10: | Zusammenlegungen am Standort<br>Frankfurt/Main .....S. 85                           |
| Abbildung | 1:  | Stinnes-Anzeige »Europa kommt ins<br>Schwimmen«.....S. 101                          |
| Abbildung | 2:  | Rhenus-Anzeige »Der Weg von VW« .....S. 113   |