

Plehwe, Dieter

**Article — Digitized Version**

## Schlüsselkonzerne im Transportsektor

Logistik und Arbeit (LuA)

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Plehwe, Dieter (1993) : Schlüsselkonzerne im Transportsektor, Logistik und Arbeit (LuA), ISSN 0945-215X, SOKOOP-Verlag, Duisburg, Iss. 3, pp. 56-63

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122615>

**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>.

# Schlüsselkonzerne im Transportsektor

Dieter Plehwe

**"Transport-Logistik 2000. Neue Strategien der Großspedition"** heißt eine Untersuchung des Marburger Politikwissenschaftlers Dieter Plehwe, in der er die Fusionsprozesse im deutschen Transportsektor untersucht. Der folgende Artikel enthält die Anfangskapitel der im Sommer als Buch erscheinenden Arbeit.

...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 aber einige

strategische Antworten der deutschen Wirtschaft 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>1</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 Klöckner & Co. GmbH vorliegt. Diese TSCs wiederum sind Töchter "integrierter transnationaler Konglomerate" (Transnational Integral Conglomerates,

## Übersicht 1: Die wichtigsten Besitzverhältnisse der neuen Großspeditionen

Spedition	(Handels-) Mutterkonzern	(Industrie-) Mutterkonzern
Schenker-Rhenus	Stinnes AG (und Rhenus AG) Deutsche Bundesbahn (20%)	VEBA AG
THL	Thyssen Handelsunion Haniel & Cie. (33%)	Thyssen AG
Kühne & Nagel	Klöckner & Co. (33%) Deutsche Handelsbank (10%)	VIAG/Bayernwerk Bank für Gemeinwirtschaft

TICs<sup>2</sup>), nämlich der Veba AG, der Thyssen AG und der VIAG AG (in ihrer Verflechtung mit der Bayernwerk AG). Übersicht 1 faßt die wichtigsten Verflechtungen zusammen.

## Die Konzerne Schenker-Rhenus und THL

Die im Jahr 1991 entstandene Schenker-Rhenus AG (S-R) und die 1990 geformte Thyssen Haniel Logistik GmbH (THL) sind 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 beide 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.

Die beiden Unternehmen belegen die Plätze eins und drei auf der Umsatz<sup>3</sup>-Rangliste der Speditionskonzerne in der Bundesrepublik Deutschland (vgl. Tabelle 2).

## Schenker-Rhenus AG

Mit ca. 20.000 Beschäftigten und einem Umsatzvolumen von ca. 11 Milliarden DM (weltweit) ist die Veba/Stinnes Tochter Schenker-Rhenus 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 fünfgrößte Konzern Deutschlands und verbesserte sich 1990 auf Platz 11 der Umsatzrangliste der größten Industrie- und Dienstleistungsunternehmen Europas (1989: Platz 16, Wirtschaftswoche: 27.12.1991, S.86).

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

Speditionen betrachtet 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.

Darüberhinaus vermute ich, daß der Deutschen Bank eine gewisse Bedeutung zuzukommt, weil sie - vorsichtig formuliert - bei Veba/Stinnes stark engagiert ist und sich zunehmend mit "strategischen Gedanken" an der Verkehrsdiskussion beteiligt.<sup>4</sup>

Eine ebenfalls nicht zu unterschätzende Rolle spielte im Vorfeld wohl auch die international renommierte Unternehmensberatungsfirma McKinsey<sup>5</sup>, 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 "Divisionalisierung"-Beratung ("Profit Center", kein Profit: schließen) erfreuen sich diese Unternehmensdienstleister eines guten Rufes in Kapital- und Börsenkreisen, genießen aber keineswegs eine sozial verantwortungsbewußte Reputation. Generell ist es für gewerkschaftliche Belange nicht unwichtig zu erinnern, daß die moderne "management consulting" Industrie ihre Wurzeln in tayloristischen Zeit-, Arbeitsprozeß- und Rationalisierungsstudien hat<sup>6</sup>.

## 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 11 der größten europäischen Speditionen erreicht (vgl. Tabelle 3), 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.

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

Unternehmen	Land	Umsatz in Millionen Mark 1990	Veränderung in Prozent	Beschäftigte 1990	Gewinn in Millionen Mark	
					1990	1989
1 Deutsche Bundesbahn	D	15.489	1.3	248.900	(4944)	(3858)
2 Deutsche Lufthansa	D	14.447	10.7	57.600	15	110
(3) Schenker-Rhenus AG	D	ca.11.000	25.0	ca. 20.000	?	?
3 Schenker	D	8.800	9.2	13.000	k.A.	k.A.
(4) Kühne & Nagel	D/CH	5.382	-8.2	11.600	51	k.A.)
5 TUI	D	3.512	6.8	2.300	k.A.	k.A.
6 Hapag-Lloyd	D	3.465	-1.8	8.100	41	41
(7) Thyssen Haniel Log.	D	ca.3.000	?	ca. 7.100	?	?
7 Rhenus	D	2.574	14.3	9.700	16	13
8 Danzas Deutschland	D	2.209	20.7	2.300	5	4
9 NUR-Touristik	D	1.781	2.8	900	17	27
10 Flughafen Frankfurt	D	1.617	11.1	10.700	3	216

Quelle: Wirtschaftswoche Nr. 53, 27.12.1991, S.100, eigene Ergänzungen im Fettdruck

**Tabelle 2: Speditionen: Top 10 in Deutschland**

Unternehmen	Umsatz Mio. DM	Jahr
1 Schenker-Rhenus AG	7.766.868	
1 Schenker	7.491.260	1989
2 Kühne & Nagel	5.515.092	1989
3 <b>THL</b>	<b>3.201.744</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 1 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 5 erreicht hätte. Fettgedruckt sind eigene Ergänzungen zur Kennzeichnung des Gewichts der neuen deutschen Großspeditionen.

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, verbesserte sich 1990 auf Platz 31 der Umsatzrangliste der größten europäischen Industrie- und Dienstleistungskonzerne (1989: Platz 32, Wirtschaftswoche: 27.12.1991, S.86) und liegt derselben Quelle zufolge auf Platz 11 in der BRD. Im 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. Thyssen's Handels- und Dienstleistungskonzern, die THL Muttergesellschaft Thyssen Handelsunion, belegt schon Platz 23 auf der Fortune Umsatzrangliste der größten diversifizierten Dienstleistungsunternehmen der Welt (Stinnes: Platz 20, vgl. Tabelle 5).

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.

auf strategische Entscheidungen der Thyssen-Gruppe haben dürften<sup>7</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.

Darüber hinaus vermute ich wiederum eine gewisse Rolle der Dresdner und der Deutschen Bank, weil in diesem Fall beide Banken nicht unwesentlichen Einfluß

Die beiden Transportunternehmen sind mit Abstand die größten Speditionskonzerne in deutschem Besitz

**Tabelle 3: Die siebenundzwanzig größten und Speditions-/Transportkonzerne Europas**

Unternehmen	Land	Umsatz in Milliarden D-Mark	Gewinn vor Steuern in Millionen D-Mark	Jahr	Beschäftigte	Zahl der Fahrzeuge
1 Schenker-Rhenus	D	ca. 11.000.000	k.A.	1991	20.000	3.300
1 Danzas	CH	10.039.168	15.540	1990	15.449	2.867
2 Schenker	D	7.491.260	k.A.	1989	11.519	500
3 Nedloyd	NL	5.960.756	(123.730)	1990	26.185	3.330
4 Kühne & Nagel	CH	5.515.092	41.341	1989	8.600	k.A.
5 SCETA	F	5.201.368	143.668	1990	25.133	k.A.
6 NFC	UK	4.770.364	286.456	1990	33.761	21.600
7 Panalpina	CH	4.594.444	3.225	1990	7.664	k.A.
8 Bilspedition	S	4.594.444	195.564	1990	10.341	12.000
9 LEP	UK	4.075.480	86.200	1990	10.400	k.A.
10 Ocean Group	UK	3.228.132	140.736	1990	10.500	k.A.
11 THL	D	3.201.744	k.A.	1990	7.100	k.A.
11 Interforward	S	3.131.376	(15.246)	1990	4.039	k.A.
12 TNT Europe	Austr.	2.841.108	180.024	1990	19.760	4.456
13 Internatio Müller	NL	2.621.208	(9.382)	1990	11.823	k.A.
14 Rhenus	D	2.574.000	16.000	1990	9.700	2.800
14 Wincanton	UK	2.046.536	k.A.	1990	9.748	25.835
15 ASG	S	2.008.420	57.174	1990	5.171	k.A.
16 GEFCO	F	1.995.644	99.981	1990	4.561	2.800
17 SCAC	F	1.797.316	k.A.	1990	8.661	k.A.
18 TDG	UK	1.703.492	112.002	1990	12.525	6.709
19 Thyssen Trans	D	1.685.900	k.A.	1990	*22.906	k.A.
20 Poets	UK	1.633.124	56.294	1990	22.906	k.A.
21 Securicor	UK	1.559.824	152.170	1990	40.874	6.498
22 Hays Distribution	UK	1.533.436	112.002	1990	4.046	650
23 Van Ommeren	NL	1.521.708	61.572	1990	8.782	k.A.
24 Haniel	D	1.515.844	k.A.	1990	*27.598	k.A.
25 Mory	F	1.369.244	k.A.	1990	9.180	k.A.
26 United Transport Europe	UK	1.345.788	150.118	1990	12.909	13.129
27 DFDS	DK	1.301.808	28.147	1990	4.189	k.A.

Quelle: Motor Transport: 17. Oktober 1991, S.16, Wirtschaftswoche Nr. 53, 27.12.1991, S.100, \* die Beschäftigtenzahlen sind offensichtlich viel zu hoch angegeben und beziehen sich vermutlich auf die Muttergesellschaften THU und Haniel & Cie. Bei THL wird der Betrieb z.Z. mit ca. 7.000 Personen abgewickelt. Durchgängig fettgedruckt sind eigene Ergänzungen. Die Stellung der betroffenen Speditionskonzerne vor den Fusionen ist durch den Fettdruck der Namen hervorgehoben.

und haben kapitalkräftige und finanzstarke Mutter-, bzw. "Oma"-Gesellschaften im Rücken, die Ressourcen für die erforderlichen Investitionen zur Bewältigung der neuen Transport- und Logistikanforderungen aufbringen können. Ein, möglicherweise der entscheidende Vorteil gegenüber kleineren und möglicherweise (noch) selbstständigen Transport-/Speditionsunternehmungen.

### 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 beiden 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 1 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 enthal-

ten. Um die Stellung der Konzerne nach der Fusion aufzuzeigen, wurden diese fettgedruckt zu den Tabellen ergänzt, die original lediglich die Konzerne vor den Fusionen auflisten.

Im Vergleich zu den Touristikunternehmen fällt z.B. auf, daß deren Umsätze im Verhältnis zur Anzahl der Beschäftigten sehr viel höher liegen. Weder Thyssen Trans noch Haniel Spedition gelangten in diese Top Ten. 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 englische Zeitschrift Motor Transport gibt die zehn größten Straßengütertransportunternehmungen in Deutschland wie folgt (Tabelle 2) an.

Aus dieser Übersicht geht hervor, 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 allerdings auch europäisch und weltweit unter die Lupe genommen werden, um einen realistischen Eindruck der Stellung deutscher Speditionsriesen zu gewinnen. Tabelle 3 zeigt die 27 größ-

**Tabelle 4: Die internationale Top-10: Spedition und Integrator**

Unternehmen	Land	Umsatz		Gewinn		Vermögen		Aktienwert		Beschäftigte	
		Mio. DM	Mio. DM	Rang	Mio. DM	Rang	Mio. DM	Rang	Anzahl	Rang	
1 UPS	USA	26.354.590	1.013.54	1	13.899.370	1	6.131.730	1	246.800	1	
2 Nippon Express	Japan	16.333.090	204.680	2	10.064.510	2	1.756.270	3	73.986	2	
3 Federal Express*	USA	11.944.540	196.860	4	9.647.670	3	2.803.640	2	64.700	3	
4 <b>Schenker-Rhenus</b>	<b>D</b>	<b>ca.11.000.000</b>	<b>?</b>	<b>?</b>	<b>?</b>	<b>?</b>	<b>?</b>	<b>?</b>	20.000	9	
5 Danzas	CH	10.039.168	15.540	9	<b>?</b>	<b>?</b>	<b>?</b>	<b>?</b>	15.499	10	
6 Consolidated Freightways	USA	7.158.870	(47.6)	10	4.100.400	6	989.400	6	41.300	5	
7 Bilspedition	S	6.984.790	82.620	7	3.787.940	7	562.700	7	10.341	11	
8 TNT	Australia	6.000.890	156.570	5	5.795.130	4	1.345.720	4	52.000	4	
9 Nedloyd	NL	5.960.756	(123.730)	11	<b>?</b>	<b>?</b>	<b>?</b>	<b>?</b>	26.185	7	
10 CTT SCETA#	F	5.922.120	134.640	6	4.064.360	5	144.670	9	25.155	8	
11 Kühne & Nagel	CH	5.647.910	41.820	8	1.250.860	9	232.560	8	9.486	12	
12 Roadway Services	USA	5.065.660	202.470	3	2.279.700	8	1.322.260	5	36.000	6	

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

ten europäischen Transport- und Touristikunternehmungen.

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 im Verhältnis zu den Branchenführern lediglich zu einer ein Drittel Größe geführt. 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 3 etwas irreführend, weil viele der "kleineren Großen" sich zu strategischen Partnerschaften liiert haben. Zum Beispiel kooperiert THL mit Mory (Platz 25) und - seit neuestem - DFDS (Platz 27) 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 4 die Größten im globalen Vergleich.

Aus Moody's Directory of the World's Largest Service Companies (New York: UNCT 1990) kann noch das schwedische Trucking Unternehmen Nordstjeman AB (Umsatz: DM 6.896.050, Vermögen: 6.682.530, 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 3), American President Cos. (USA), Yellow Freight System, Inc. (USA) und Panalpina (S, vgl. Tabelle 3). Außerdem gehört vermutlich die Footwork-Hamacher Gruppe mit 17.300 Beschäftigten und 400 Niederlassungen weltweit (DVZ: 21.5.1992) in die Tabelle.

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 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 Transportkonkurrenz 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.<sup>8</sup>

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, 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>9</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

**Tabelle 5: Die Top 30 der diversifizierten Dienstleister\***

Unternehmen	Land	Umsatz \$Mio.	Gewinn \$Mio.		Vermögen \$Mio.	Aktienwert \$Mio.	Beschäftigte Anzahl	
1 Sumitomo	Japan	158.238.5	348.8	2	4.045.1	12 4.045.1	13.000	16
2 C.Itoh & Co.	Japan	149.012.9	245.9	7	3.258.9	15 3.258.9	7.098	22
3 Mitsui & Co.	Japan	138.552.1	254.9	5	3.826.9	13 3.826.9	9.094	19
4 Marubeni	Japan	133.834.7	235.3	8	2.911.7	18 2.911.7	9.905	18
5 Mitsubishi	Japan	132.481.8	422.5	1	4.270.3	11 4.270.3	32.417	7
6 Nissho Iwai	Japan	109.447.2	128.1	15	1.386.4	25 1.386.4	7.392	21
7 Tomen	Japan	49.976.0	58.7	23	741.6	28 741.6	3.244	25
8 Nichimen	Japan	43.737.2	62.8	21	842.3	27 842.3	5.344	23
9 Kanematsu	Japan	39.577.5	61.3	22	418.3	29 418.3	3.679	24
<del>(10 Veba</del>	<del>BRD</del>	<del>32.881.2</del>	<del>748.0</del>	<del>1</del>	<del>14.093.0</del>	<del>3 14.093.0</del>	<del>106.877</del>	<del>3)</del>
11 Toyota Tsusho	Japan	13.460.7	58.3	24	8.764.3	5 722.7	2.816	26
12 Stinnes/Raab Karch	BRD	ca.13.000.0	181.0	11	?	?	?	
12 Fleming	USA	11.932.8	97.3	19	2.767.7	19 814.5	22.900	11
13 Kawasho	Japan	11.365.5	20.1	29	4.978.9	10 227.6	2.155	27
14 Super Valu Stores	USA	11.160.2	147.7	13	2.428.9	21 869.9	11.912	17
15 Koop. Forbundet	Schweden	10.126.3	72.8	20	5.378.8	7 998.8	33.760	6
16 Franz Haniel	BRD	9.408.1	258.6	4	3.627.3	14 1.481.6	27.598	9
17 Lonrho	UK	9.284.8	252.6	6	6.978.8	6 2.592.9	142.159	1
(18 Canadian Pacific	Kanada	9.006.2	304.8	3	17.426.5	2 6.744.9	72.200	4)
19 Hyundai	S.Korea	8.995.8	9.2	31	309.2	30 82.6	850	30
20 Stinnes	BRD	ca.8.823.0	ca.104.0	17	ca.2.699.4	20 ?	ca.21.000	12
20 SHV Holdings	Niederl.	8.630.7	127.2	16	5.358.0	8 1.074.2	40.700	5
21 McKesson	USA	7.790.9	98.7	18	2.323.1	22 684.1	13.800	15
22 Sysco	USA	7.590.6	132.5	14	1.992.1	24 770.8	19.555	13
23 Thyssen Handelsu.	BRD	7.576.8	25.7	28	2.943.3	16 235.2	24.322	10
24 ICA Handlarnas	Schweden	7.078.3	40.2	27	2.785.7	18 340.5	18.612	14
25 Hanwa	Japan	6.672.3	160.0	12	36.353.7	1 2.285.4	1.205	28
26 Edeka	BRD	6.390.8	15.0	30	1.164.8	26 103.4	730	31
27 Itoman & Co.	Japan	6.308.3	52.6	25	9.551.7	4 775.4	1.159	29
28 Klöckner & Co.	BRD	6.143.1	42.3	26	2.109.1	23 471.1	8.274	20
29 Jardine Matheson	Bermuda	6.034.5	226.4	9	2.922.3	17 1.371.5	120.000	2
30 Pinault	Frankreich	5.981.6	198.9	10	5.230.0	9 823.9	30.000	8

Quelle: Fortune, 26. August 1991, Stinnes Geschäftsbericht 1989, manager magazine 7/1991

\*) Alle diversifizierten Dienstleister der Fortune Liste, deren Hauptgeschäftsbereich mit Handel oder Großhandel angegeben ist. Für Veba wurden die Handelsaktivitäten separat aufgeführt, um ein klareres Bild der Rolle der Handels- und Dienstleistungsaktivitäten der Veba und vor allem der Muttergesellschaft der S-R, Stinnes AG, zu geben. Canadian Pacific wurde durchgestrichen aufgeführt, weil der Hauptgeschäftszweig mit "Transport" angegeben ist.

Fettdruck: die Muttergesellschaften von S-R und THL.

Unternehmerverbänden 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 Infrastrukturen, zumal sie mit dem Luft- und Seeverkehr verzahnt sind. Dabei spielt der Rechneinsatz 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 THLDietrich) 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 einheitliche Muster der großen Drei.

Um den ersten, oberflächlichen Vergleich der Konzerne zu vervollständigen, muß noch die Stellung der Muttergesellschaften im internationalen Vergleich angeführt werden. Die folgende Tabelle gibt einige Informationen zu den größten diversifizierten Dienstleistungsunternehmen der Welt, zu denen - Überraschung - die betroffenen Muttergesellschaften der drei Speditionen gehören.

Unter diesen 30 größten diversifizierten Dienstleistungskonglomeraten finden sich, gemäß Tabelle 5, 13 aus Japan, 5 aus Deutschland, 4 aus den USA, 2 aus Schweden und jeweils ein Konzern aus Großbritannien, Frankreich, den Niederlanden, Süd-Korea und Bermuda. Besonders interessant ist die Dominanz der japanischen Handelshäuser, die die 10 größten Unternehmen stellen, wenn von Veba lediglich die Umsätze der Dienstleistungstöchter berücksichtigt werden. Es ist durchaus möglich, daß auch bei anderen Unternehmen der Tabelle Geschäftsbereiche erfaßt sind, die eigentlich nicht zu diesem Auswahlbereich zählen. Für diese Untersuchung ist lediglich wichtig, daß es die größten 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 diese Tabelle zeigt. Was also bewegte die transnationalen Dienstleistungskonglomerate zur Übernahme von Transport- und Logistikriesen? Über die Hintergründe der Verstär-

kung bzw. Restrukturierung des Transport- und Logistikkongagements der Händler wird die tieferegreifende Fusionsanalyse Aufschluß geben.

- (1) 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
- (2) 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.
- (3) Umsatzzahlen sind als Vergleichsdaten eigentlich ungeeignet, weil viele durchlaufende Posten einbezogen werden. Der Speditionsrohtrug wird auf lediglich ca. 20% des Umsatzes geschätzt. Mangels besserer Angaben muß ich mich leider auf Umsatzzahlen beschränken.
- (4) vgl. Hermanus Pfeiffer, Das Imperium der Deutschen Bank, Frankfurt / New York 1987; ebenso: Deutsche Bank, Verkehr 2000, Europa vor dem Verkehrsinfarkt, Deutsche Bank, Volkswirtschaftliche Abteilung 1990
- (5) 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 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." (William B. Wolf, Management & Consulting, An introduction to James O. McKinsey, ILR Paperback Nr. 17, Ithaca: Cornell University 1978, S.11)
- (6) vgl. Thierry J. Noyelle / Anna B. Dutka, International Trade in Business Services, Washington, American Enterprise Institute 1988
- (7) vgl. Pfeiffer a.a.O. 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)
- (8) vgl. Dieter Plehwe, Future's Past: "Deregulierung" in den USA - Vorbild für Europa?, in: F. Deppe / K. Dörre / W. Roßmann (Hrsg.), Gewerkschaften im Umbruch, Köln 1989
- (9) vgl. u.a. Dieter Plehwe, Schnelle Boten müssen bremsen, ÖTV Verkehrsreport, April 1992; Märkte im Wandel, Spiegel-Verlagsreihe Band 13: Transportmärkte, Hamburg 1987; Panorama of EC Industry, Brüssel 1989; Club Eurotrans, La Massagerie Express en Europe, Juni 1991.