

AUFBRUCH IN EINE NEUE EPOCHE

Am 1. Januar 2021 übernimmt ein neues Vorstandsteam die Führung von Dachser. Der Generationenwechsel ist von langer Hand vorbereitet und steht ganz in der Tradition einer in die Zukunft gerichteten Entwicklung des Familienunternehmens.

In 90 Jahren von einem Ein-Mann-Unternehmen zu einem weltumspannenden Logistiknetzwerk: „Die Dachser-Historie ist geprägt vom Mut, das kalkulierte Risiko einzugehen, Entscheidungen zu treffen und Wege einzuschlagen, die entgegengesetzt zu den Mehrheitsmeinungen und Branchentrends lagen“, befindet der Wirtschaftshistoriker Professor Paul Erker. Es ist eine Kultur der eigenen Stärke und der Problembewältigung aus eigener Kraft. Die Grundlage dafür sind eine wertebasierte, vorausschauende Unternehmensorganisation und ein auch in Krisenzeiten stabiles und robustes Geschäftsmodell. Dieses „Erbe“ prägt die unterschiedlichen, aufeinander aufbauenden Phasen der Entwicklung des Familienunternehmens. →



Der Zukunft zugewandt:
der scheidende CEO Bernhard Simon,
der künftige CEO Burkhard Eling
und Michael Schilling, scheidender
COO Road Logistics

Epoche 1

Vom Ein-Mann-Unternehmen

zum führenden Transportunternehmen

Süddeutschlands

Der Weg führt von einem Ein-Mann-Transportunternehmen im Gründungsjahr 1930 zu einer der führenden Expeditionen Süddeutschlands in den 70er-Jahren. Krieg und Wiederaufbau, das „Wirtschaftswunder“, der „Kalte Krieg“ und das Zusammenwachsen Europas setzen die Wegmarken in einem tiefgreifenden Transformationsprozess. 1952 erfolgt mit dem Beginn der Auslandsverkehre eine erste Umfirmierung in „Thomas Dachser, Internationale Expedition“. In dieser Phase setzen in Deutschland feste, staatlich vorgegebene Tarife und limitierte Fernverkehrskonzessionen zum Schutz der Bahn die Leitplanken der Verkehrspolitik. Für Spediteure heißt dies, die Konzessionen zu erhalten. Geld wird vor allem mit Transport und eigenen Assets verdient. Mit der Einführung der Wechselbrücke und der Kostenrechnung setzt Dachser in dieser Phase allerdings bereits erste Wegmarken in Richtung eines Systemlogistiklers.

Epoche 2

Entwicklung

des Netzgedankens

Mitte der 80er-Jahre wird nach einem Urteil des Europäischen Gerichtshofs der Verkehrsmarkt neu geordnet. Das führt zur Durchsetzung der Dienstleistungsfreiheit im innergemeinschaftlichen Verkehr und zur Regelung der Zulassungsbedingungen von Verkehrsunternehmen innerhalb anderer EG-Mitgliedsstaaten. Die plötzliche freie Bildung von Preisen und der Wegfall von Konzessionen führen zu einem komplett anderen Marktmodell. Logistiksysteme und nicht mehr bloß der reine Transport stehen im Vordergrund.

Dachser vollzieht nun den Paradigmenwechsel hin zu einem Stückgut-Systemlogistiker. Nicht mehr die Teilladungen haben fortan die oberste Priorität, sondern das Stückgut. Regelwerke zur Steuerung der Systeme richten die Abfahrtszeiten nicht mehr allein nach dem größtmöglichen Auslastungsgrad der Lkw aus, sondern nach im Voraus fixierten Ankunftszeiten. Die Einführung eines netzverbindenden, systematisch funktionierenden Fahrplans mit einem klaren Laufzeitversprechen kommt einer „Kulturrevolution“ gleich. Damit einher geht der Ausbau der elektronischen Datenverarbeitung.

Epoche 3

Systemische Steuerung

des Logistiknetzes

Die Einführung eines Verrechnungssystems, das sich ausschließlich an Prozesskosten orientiert, regelt die Vergütung zwischen den am Leistungsprozess beteiligten Dachser-Niederlassungen. Das Logistiknetz wird dabei über entsprechende automatisierte und IT-gestützte Prozesse gesteuert. Menschliche Fehler und Interpretationsmöglichkeiten können so weitestgehend ausgeschaltet werden. Die dadurch geschaffene Netzdisziplin macht erst Netzqualität möglich. Dazu trägt auch das von Dachser eigenentwickelte integrierte Transport- und Warehouse-Managementsystem bei. Das auf dem offenen EAN-Standard basierte Barcode-Identifikationssystem sowie ActiveReport (automatisiertes Supply Chain Event Management) werden geschaffen. Die Folge: Dachser erreicht mit der Exzellenz seiner Netzsteuerung einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.

Epoche 4 Europäisierung

Mitte der 90er-Jahre übernimmt mit Bernhard Simon ein Enkel des Unternehmensgründers Thomas Dachser im neu geschaffenen Bereich für Strategie und Unternehmensentwicklung das Programmmanagement für das strategische Schwerpunktprogramm „Mobilisierung für Europa“, kurz MOBILE. 1999 steigt er in die Geschäftsführung auf. 2005 wird Bernhard Simon nach einer Zeit des familienfremden Managements schließlich zum Sprecher der Geschäftsführung ernannt.

1999 übernimmt Dachser eines der führenden französischen Logistikunternehmen: Transports Gravelleau. Mit diesem Schritt wird die Strategie, den europäischen Binnenmarkt als „euronationalen Markt“ selbst zu entwickeln, endgültig besiegelt. Mit „entargo“ führt Dachser dazu eine neue Produktwelt mit klaren und einheitlichen Leistungsversprechen europaweit ein. Es folgt eine konsequente Entwicklung aller europäischer Regionen. Überall werden die gleichen Prozesse, Systeme und Qualitätsstandards eingezogen. Unter der Führung von Michael Schilling entsteht das am tiefsten integrierte europäische Logistiknetz, das mit der Akquisition von Azkar im Jahr 2013 einen wesentlichen Reifegrad erreicht. Weitere Zukäufe und Integrationsprojekte dienen der Netzabrundung.

Epoche 5 one world, one company, one network

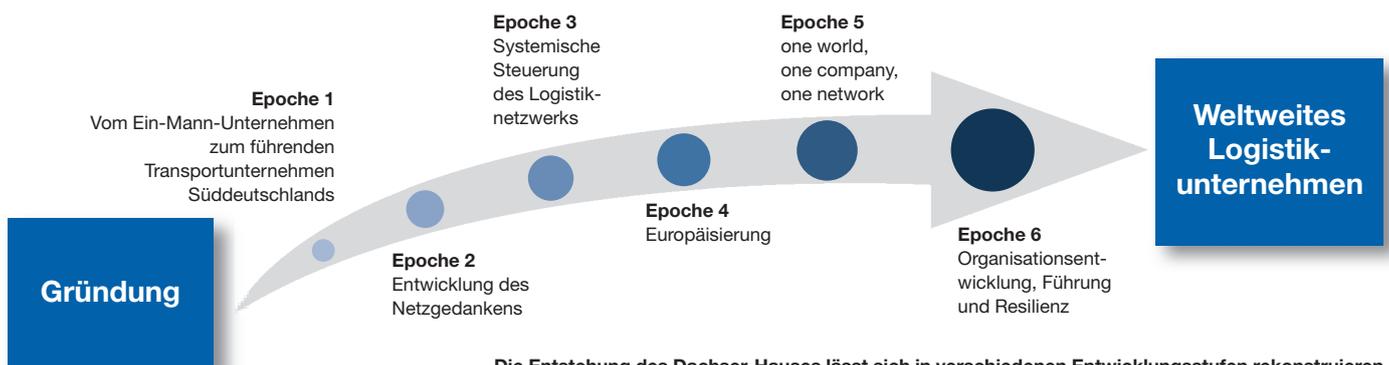
Als konsequente Weiterentwicklung der Internationalisierungsstrategie erhalten die Aktivitäten der See- und Luftfracht weitere Impulse. Der Slogan „one world, one company, one network“ erhält eine besondere Bedeutung in der Entscheidung, mit dem Transportmanagementsystem Othello auch weltweit die Logistikprozesse vollkommen zu integrieren. Dachser Air & Sea Logistics wird in einem aufwändigen Change-Management-Prozess konsequent zum Systemlogistiker umgebaut. Dies ist die Voraussetzung für eine weltweite Integration von Logistiknetzen und die Steuerung von globalen Supply Chains bei konsequenter Umsetzung von neuen Möglichkeiten der Digitalisierung.

Epoche 6 Organisationsentwicklung, Führung und Resilienz

Mit der Umfirmierung in eine Europäische Gesellschaft (SE) im Jahr 2014 trägt Dachser der fortgeschrittenen Internationalisierung Rechnung. Die Führung des Unternehmens mit zu diesem Zeitpunkt über 25.000 Mitarbeitern in 42 Ländern wird neu geregelt. Es entstehen acht Business Units mit klaren Verantwortungen für die jeweilige Geschäftseinheit und das Zusammenwirken im Gesamtsystem. Damit trägt Dachser der Notwendigkeit zur weiteren Agilität auf einem breiteren Verantwortungsgefüge Rechnung. Der Wechsel hin zu einem familienfremden Vorstand unter Burkhard Eling und eine Neubewertung der Bedeutung des Aufsichtsgremiums setzen ab 2021 weitere Wegmarken. Die Selbstständigkeit von Dachser als Familienunternehmen ist damit generationenübergreifend sichergestellt.

Dr. Andreas Froschmayer

Die strukturelle Entwicklung von Dachser



EIN VON LANGER HAND VORBEREITETER ÜBERGANG

„Wir haben Menschen nicht gesagt, was sie tun müssen. Wir haben ihnen die Überzeugung vermittelt, eines der anerkanntesten, weltumspannenden Netzwerke zu schaffen“



Über mehrere Dekaden haben CEO Bernhard Simon und Michael Schilling als COO Road Logistics Führungsverantwortung im Familienunternehmen Dachser übernommen und es zu einem Global Player der Logistik geformt. Mit der Übergabe der operativen Verantwortung an eine neue Generation und ihrem Wechsel in den Verwaltungsrat wird nun eine neue Epoche eingeläutet. Zeit für einen gemeinsamen Rück- und Ausblick.

Am 1. Januar 2021 übernimmt ein neuer Vorstand unter Leitung von Burkhard Eling die Führung von Dachser. Kommt bei Ihnen jetzt kurz vor dem Führungswechsel doch noch Abschiedsschmerz auf?

Bernhard Simon: Wirklich gute Entwicklungen sind schmerzhaft und machen Freude zugleich. Natürlich geht es nicht spurlos an mir vorbei, wenn ich nun die vielen Begegnungen mit Menschen, die Dachser mit der gleichen Leidenschaft wie ich großgemacht haben, nicht mehr jeden Tag im operativen Umgang erleben kann. Gleichzeitig erfüllt es mich jedoch mit Freude, mitzuerleben, wie erfolgreich der von langer Hand vorbereitete Übergang gelingt. Es ist nur wenigen Unternehmern vergönnt, über die eigene Schaffensperiode hinauszublicken, die unternehmerische Idee in den identitätsstiftenden Werten fortzuentwickeln und rechtzeitig Nachfolger aufzubauen.

Ist dies für Sie also eher ein Aufbruch als ein Abschied?

B. Simon: Ein Aufbruch. Wir kappen ja nicht unsere Verbindungen zum Unternehmen, sondern nehmen sehr bewusst mit dem Wechsel in den Verwaltungsrat eine andere Rolle mit Gestaltungsmöglichkeiten ein, die Dachser weiterentwickeln werden.

Wir haben Dachser mehr als drei Dekaden lang geführt. Jeder Standort des Unternehmens und alle seine Besonderheiten wurden von uns mit den Unternehmerpersönlichkeiten vor Ort intensiv mitgestaltet. Wir haben tiefe Spuren hinterlassen. Dies war nur mit Menschen, die gemeinsam mit uns für Dachser gekämpft haben, möglich. Gemeinsam haben wir in den letzten acht Jahren das Dachser-Haus der Zukunft gebaut und gefestigt. Nun ist es an der Zeit, mit einer neuen Generation den nächsten Schritt zu gehen und ihr das gleiche Vertrauen zur Gestaltung der Zukunft zu geben, wie wir es zum Anfang unseres Werdegangs bei Dachser erhalten haben.

Michael Schilling: Jede Generation hat ihre eigenen Herausforderungen, Aufgaben und Entwicklungspfade. Unsere Zeit im Vorstand war maßgeblich geprägt durch die Internationalisierung und die Gestaltung des Netzwerkes.

Und hier spreche ich nicht nur von einem physischen Netzwerk, sondern ausdrücklich auch von einem Netzwerk von Menschen. Da geht es mir wie Bernhard Simon – diese Menschen nun nicht mehr regelmäßig zu treffen, schmerzt tatsächlich ein wenig. In einem Unternehmen von der Größe, der Komplexität und der Dynamik, wie Dachser es ist, gibt es keinen wirklichen Endpunkt einer Entwicklung. Es ist aber jetzt ein Reifegrad erreicht, der es erlaubt, an eine neue Generation zu übergeben und auf das Erreichte aufzusetzen. Es gibt immer neue Möglichkeiten für unternehmerische Entwicklungen.

Woran denken Sie da beispielsweise?

M. Schilling: Es ist zum Beispiel von großer Bedeutung, neben der geographischen Dimension sehr tief in die Prozessverzahnung mit unseren Kunden und zwischen den Geschäftsfeldern zu gehen. Das ist nur eine der vielfältigen Aufgaben der nächsten Generation. Solche Themen sind bereits einige Zeit auf der Agenda, schließlich vollziehen wir den Führungswechsel nicht aus dem vollen Galopp, sondern haben uns mit reichlich Vorlauf Gedanken über den richtigen Zeitpunkt und die beste Konstellation gemacht.

B. Simon: Mit unserem Wechsel aus dem Vorstand in den Verwaltungsrat, der als aufsichtsführendes, beratendes Gremium arbeitet, gehen wir unserem unternehmerischen Auftrag nach, das Familienunternehmen generationsübergreifend zukunftsfest zu machen. Dazu ist es notwendig, auch die Strukturen im Aufsichtsgremium und in der nächsten Generation der Gesellschafter passend zu den Dimensionen des Wachstums von Dachser weiterzuentwickeln.

Wie war das, als Sie damals Verantwortung übernehmen sollten?

B. Simon: Wir hatten mit dem damaligen Vorsitzenden des Verwaltungsrates, Professor Werner Kirsch, einen exzellenten Sparringspartner und Coach an unserer Seite. Der Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und strategische →

Bernhard Simon und Michael Schilling wissen das persönliche Gespräch schon immer zu schätzen. In Corona-Zeiten war dies nicht immer möglich. Für Bernhard Simon steht fest: „Langsam ist der emotionale Vorrat nach all dem Social Distancing erschöpft. Es wird Zeit, sich wieder treffen zu können.“ Wie jetzt beim Interview fürs DACHSER magazin. Mit gebührendem Abstand und sehr viel Nähe.

Bernhard Simon,
CEO Dachser



„Das Dachser-Haus der Zukunft ist bereit für den nächsten Schritt“

Unternehmensführung an der Ludwig-Maximilians-Universität München lud die „Neuen“ Ende der 90er-Jahre immer wieder zu langen und sehr intensiven Gesprächen in sein Haus am Ammersee, um die Gestaltung der Zukunft von Dachser zu diskutieren.

M. Schilling: Das Unternehmen war damals stark im Umbruch. Die Herausforderungen waren in den 90ern förmlich mit Händen zu greifen. Die Maueröffnung und der Wegfall der Schlagbäume in Europa hatten die Märkte komplett verändert. In dieser Phase kämpfte Dachser mit Ergebnisproblemen und einer unscharfen strategischen Ausrichtung. Das war für uns als designierte neue Führungsgeneration schon ein ziemlich schwerer „Rucksack“, aber zugleich eine spannende Aufgabenstellung.

Wie sind Sie mit dem Druck umgegangen?

B. Simon: Ich würde es nicht als Druck bezeichnen. Es war eine große Herausforderung, die wir als junge Führungskräfte ja auch gesucht hatten. Wir hatten klare Vorstellungen zur Unternehmensentwicklung und wollten diese auch in die Realität umsetzen. So haben wir die Geschäftsführungsressorts neu aufgebaut und eine nachhaltige Entwicklung auf der Grundlage unseres Qualitätscredos in den Fokus gerückt. Über das kompromisslose Bekenntnis zu standardisierten Prozessen, samt ausgefeiltem Prozesscontrolling, und zur Kundenzufriedenheit, konnten wir schnell die Rendite sicherstellen. Zudem haben wir das strategische Schwerpunktprogramm MOBILE geschaffen. Darin wurden die Strategien für eine konsequente Entwicklung des europäischen Netzes gemeinschaftlich festgelegt. All dies spiegelt sich in Strukturen und Strategien wider, die Dachser bis heute prägen.

M. Schilling: Das auf Deutschland und seine nächsten Nachbarn konzentrierte Netzwerk, das wir übernommen hatten, war damals noch weit entfernt von einem europäischen Netzwerkgedanken mit all den Standards und Qualitätsmerkmalen, wie wir sie heute als selbstverständlich begreifen. Um zukunftsfähig auf expandierenden Märkten zu sein, mussten wir sowohl die physischen als

auch die informatischen Voraussetzungen schaffen. Mit einem enormen Aufwand hatten wir überall für integrierte Prozesse gesorgt. Das gilt übrigens für die beiden Business Lines „European Logistics“ und „Food Logistics“ gleichermaßen. Dazu war ein intensives Change Management notwendig, mit dem wir schließlich alle Mitarbeiter in Europa davon überzeugen konnten, in einem unverwechselbaren Netzwerk zusammenzuarbeiten. Der Erfolg bei unseren europäischen Kunden hat uns Recht gegeben. Er war der Motor für eine länderübergreifende Dachser-Kultur, die weltweite Ausstrahlung hat, und die uns dabei hilft, nun unsere globalen Netze engmaschig zu verknüpfen.

Warum haben Sie sich damit so viel Zeit gelassen und einen so großen Aufwand im Change-Management betrieben? Als Vorstand hätten Sie das Zusammenwachsen doch auch einfach „verordnen“ können?

B. Simon: Das entspricht nicht unserem Verständnis von Führung und gemeinsamer Verantwortung. Wir haben eine positive Streitkultur geschaffen. Die hat sich im Laufe der Zeit immer wieder bewährt und maßgeblich zum Erfolg von Dachser beigetragen. Ich bin mir sicher, dass diese Kultur bei Dachser auch in Zukunft gepflegt wird. Im Mittelpunkt steht ein besonders intensives Zuhören. Führungskräfte können damit ihr seismographisches Gespür schärfen, ob eingeleitete Entwicklungen oder Strukturen vielleicht noch in Teilen nicht richtig verstanden wurden und irgendwo Unmut keimt, der am Ende zu Unwuchten im Netzwerk führen kann.

Wie funktionieren das Zuhören und Aufeinanderzugehen auf den doch sehr unterschiedlichen Unternehmens- und Führungsebenen?

M. Schilling: Ich denke da beispielsweise an das Projekt Find – Lead – Retain, im Rahmen des Schwerpunktprogramms Idea2net, mit dem wir seit 2018 die Rolle der Logistics Operatives, unserer gewerblichen Mitarbeiter, in den Fokus einer nachhaltigen Unternehmensführung

Michael Schilling,
COO Road Logistics
Dachser



„Das Netzwerk steht über allem“

rücken. Wir Vorstände sind dazu direkt in die Niederlassungen gegangen, haben Roadshows durchgeführt und viele Einzelgespräche mit den Mitarbeitern geführt.

B. Simon: Das kam sehr gut an – auf beiden Seiten. Mich hat sehr beeindruckt, immer wieder zu hören, wie stolz die Mitarbeiter sind, Teil von einem großen Ganzen zu sein und eben nicht nur austauschbare Rädchen im Getriebe. Der Türöffner ist eine offene, vertrauensvolle Kommunikation. Und die war in den vergangenen Jahren vielleicht dann doch an der ein oder anderen Stelle zu kurz gekommen. Wir müssen immer wieder gemeinsam dafür kämpfen, dass auf jeder Hierarchieebene Transparenz und Durchlässigkeit gegeben sind. So können wir verstehen, was die Menschen beschäftigt, und wie wir mit diesen Erkenntnissen das Unternehmen und jeden Einzelnen darin voranbringen.

M. Schilling: Dazu gehört auch die Botschaft an unsere Servicepartner und Dienstleister, dass Dachser für sie immer ein verlässlicher Partner ist. Und das selbst bei Veränderungen, wie sie beispielsweise mit der Corona-Krise einhergehen. Unsere Botschaft in den Markt lautet: Auf Dachser ist Verlass. Wir haben deswegen unsere Partner im Lockdown nicht hängen lassen und sie unterstützt, diese komplizierte Zeit zu überbrücken.

B. Simon: Für unsere Kunden ist es in der Corona-Krise wichtig, dass das Dachser-Netzwerk für sie immer und vollumfänglich verfügbar blieb. Während andere ihr Netzwerk zwischenzeitlich stilllegten, um Kosten zu sparen, war dieser Schritt bei Dachser explizit „verboten“ – Einschränkungen oder Extra-Corona-Aufschläge zu Lasten der Kunden waren und sind für uns keine Option. Die Leistungsbereitschaft und Steuerungsfähigkeit des Netzwerks stehen über allem. Diese Robustheit ist eine Grundvoraussetzung, um jederzeit auf unvorhergesehene Entwicklungen reagieren zu können. Und das alles geht nur mit eingespielten Systemen und Menschen, die wissen, was sie tun, wo sie hinwollen, und was sie gemeinsam erreichen möchten. Corona war dabei der Lackmustest, wie wir das Unternehmen in seinen vielen Dimensionen führen.

Wie geht es mit Ihnen ab dem 1. Januar weiter?

B. Simon: Ich werde die Freiräume, die sich mir durch das Abtreten des operativen Geschäfts an die nächste Generation eröffnen, dazu nutzen, die Governance bei Dachser zukunftsfest zu machen. Wenn ich Mitte 2021 mein neues Amt als Vorsitzender des Verwaltungsrates antrete, werde ich mich aus dem Tagesgeschäft heraushalten und hinterfragen, wie wir die gesteckten Ziele zuverlässig erreichen und unsere Kultur des gegenseitigen Respekts erhalten können – und ob dies überall im Unternehmen verstanden und umgesetzt wird. Darüber hinaus freue ich mich darauf, unsere Corporate Social Responsibility-Themen weiter voranzubringen und diese mit weiteren Projekten zum Klimaschutz zu verbinden.

M. Schilling: Ich selbst habe mich über die Jahre hinweg immer als Familienmitglied von Dachser gefühlt und eine entsprechende Wertschätzung erfahren. Dies möchte ich weitertragen, indem ich die richtigen Fragen an die Akteure stelle und sie damit in ihren eigenen Entscheidungsprozessen unterstütze. Darüber hinaus werde ich die gewonnene Zeit dazu nutzen, mehr Aufmerksamkeit auf meine Familie und das Reisen zu richten.

B. Simon: In 31 Jahren haben wir immer an einem Strang gezogen, dabei aber auch miteinander gekämpft. Das war gut so. Denn diese Energie ist ins Unternehmen geflossen und hat Wertbildendes von hoher Intensität entstehen lassen. In dieser Phase des Übergangs ist es nicht nur schön zu sehen, was wir gemeinsam für und mit Dachser geschaffen haben, sondern auch, dass die Art und Weise, wie dies gelang, weiter erhalten bleibt.