

In Balance zwischen Stabilität und Wandel





Die Antwort auf die Dynamik
der Welt ist mehr Agilität

Eine neue Generation hat im Januar die Führung von Dachser übernommen. Das Team im Executive Board mit dem neuen Dachser CEO Burkhard Eling steht für die Balance zwischen Stabilität und Wandel in dem Familienunternehmen. Dr. Andreas Froschmayer, Corporate Director Corporate Strategy & PR, über einen von langer Hand vorbereiteten Schritt, der Herkunft mit Zukunft verbindet.

Es scheint paradox: Während weltweit corona-bedingte Lockdowns das öffentliche Leben und viele Wirtschaftsbereiche in Einzelhandel, Tourismus und Gastronomie immer wieder anhalten, scheint sich die Welt gleichzeitig immer schneller zu drehen: Digitalisierung, Globalisierung, Klimawandel und neu gedachte Mobilitätstechnologien schreiten unaufhörlich weiter voran. Mit hoher Dynamik verändern sie die Märkte und das Miteinander in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. „Transition“ – also der Prozess des Übergangs auf ein neues, anderes Level – wird zum Leitmotiv der Zukunftsfähigkeit. Auch und gerade in der Logistik.

Bei Dachser findet dieser Übergang seinen Ausdruck in dem von langer Hand vorbereiteten Führungswechsel. Bernhard Simon und Michael Schilling vom Executive Board wechseln in den Verwaltungsrat. Nun führt ein neues Executive Board mit Burkhard Eling als CEO und Sprecher des Vorstands die operativen Geschäfte des Familienunternehmens.

„Meine Vorstandskollegen und ich übernehmen ein überaus robustes und wachstumsstarkes Unternehmen, das sich selbst von den Herausforderungen der Corona-Krise nicht vom Kurs hat abbringen lassen. Den Menschen bei Dachser ist es mit ihrem enormen Know-how und Engagement gelungen, die Lieferketten unserer weltweiten Kunden auch unter widrigen Bedingungen aufrechtzuerhalten“, erklärt Burkhard Eling in der Pressemeldung zum Führungswechsel. „Mit dem Vertrauen und Rückhalt der Eigentümerfamilie werden wir als Vorstandsteam die einzigartige, menschenorientierte Kultur des Familienunternehmens Dachser bewahren und das Unternehmen gleichzeitig mit Augenmaß und Agilität auf dem Weg zum weltweit integriertesten Logistikdienstleister weiterentwickeln“, so der CEO weiter. →

Evolution statt Revolution

Der Übergang von einer Generation auf die nächste ist gerade für Familienunternehmen eine besondere Herausforderung. Nicht überall ist die Nachfolge geregelt und wenn doch, herrscht oft Unklarheit, wie die „Heritage“ – also die Herkunft und die Wurzeln des Unternehmens – mit Aufbruch und kontinuierlicher Entwicklung verbunden werden kann. Im Sinne eines gestalteten Übergangs, also eher einer Evolution statt Revolution.

Professor Dr. Peter May, einer der führenden „Family Business“-Berater und Wegbereiter inhaberstrategischen Denkens in Familienunternehmen, hat dazu einmal im Gespräch mit dem DACHSER magazin die Richtung vorgegeben: „Die Champions unter den Unternehmen verfügen über langfristig angelegte Strategien, kluge und stabile

Finanzierungskonzepte und ein gesundes Risikobewusstsein, das sich in erster Linie daran orientiert, die Werte im Unternehmen langfristig zu sichern. Darüber hinaus spielt der Grad an Professionalität in allen Bereichen des Unternehmens eine entscheidende Rolle sowie die Fähigkeit, neue Perspektiven und innovative Denkansätze im Unternehmen zuzulassen.“

Der Führungswechsel bei Dachser zielt genau darauf ab. Bei der Fortschreibung der über 90-jährigen Erfolgsgeschichte gibt der neue CEO, der bereits 2012 zu Dachser kam und seit 2016 mit Bernhard Simon die „Transition“ vorbereitet hat, die Richtung vor: „Um das Unternehmen in der Balance zwischen Stabilität und Wandel zu halten, folgt der neue Dachser-Vorstand weiter konsequent den eigenen strategischen Leitplanken. Denn sie geben Dachser



Das Dachser Executive Board (v.l.): Robert Erni, Alexander Tonn, Burkhard Eling, Edoardo Podestà und Stefan Hohm

DIE NÄCHSTE DACHSER-FÜHRUNGSGENERATION

Burkhard Eling, CEO

Der langjährige Chief Financial Officer (CFO) von Dachser steht dem Ressort Corporate Strategy, Human Resources, Marketing vor, in dem auch das Corporate Key Account Management sowie der Bereich Corporate Governance & Compliance angesiedelt sind.

Alexander Tonn, COO Road Logistics

Der 47-Jährige, der bereits seit 20 Jahren im Unternehmen ist, verantwortet die europäischen Landverkehrsnetze für Industriegüter und Lebensmittel. Darüber hinaus leitet er in Personalunion weiterhin die Business Unit European Logistics Germany.

Edoardo Podestà, COO Air & Sea Logistics

Keine Veränderung hat es in der Luft- und Seefrachtsparte von Dachser gegeben. Dieser steht Edoardo Podestà seit Oktober 2019 als COO Air & Sea Logistics vor. Der 58-jährige Italiener mit Dienstsitz in Hongkong leitet seit 2014 als Managing Director das Luft- und Seefrachtgeschäft von Dachser in der Business Unit Asia Pacific.

Stefan Hohm, CDO

Das neu geschaffene Vorstandsressort IT & Development besetzt Stefan Hohm (48) als Chief Development Officer (CDO). Hohm ist seit 28 Jahren bei Dachser tätig und war zuletzt als Corporate Director für die Forschungs- und Entwicklungsarbeit sowie für die Corporate Solutions bei Dachser zuständig. Neben der Weiterentwicklung der IT gehört im Board auch die weltweite Kontraktlogistik in seinen Verantwortungsbereich.

Robert Erni, CFO

Der 54-jährige Schweizer hat als Chief Financial Officer das Finanzressort übernommen. Vor seinem Einstieg bei Dachser zeichnete er fast sieben Jahre als Group CFO für das Finanzressort des Logistikdienstleisters Panalpina verantwortlich. Ein international sehr erfahrener Logistik-Finanzmanager also.



„Die Champions unter den Unternehmen verfügen über langfristig angelegte Strategien, kluge und stabile Finanzierungskonzepte und ein gesundes Risikobewusstsein.“

Prof. Dr. Peter May, Gründer von Peter May Family Business Consulting, einer der führenden Beratungsgesellschaften für Familienunternehmen

Orientierung, bereiten agiles Handeln auf dynamischen Märkten den Weg und ermöglichen in der Umsetzung und weiteren Anschlussfähigkeit nachhaltigen Geschäftserfolg“, erklärt Burkhard Eling.

Das neue Team hat sich darauf intensiv vorbereitet. „Wir haben uns in den vergangenen Monaten mit unseren neuen Rollen auseinandergesetzt und sind in vielerlei Hinsicht ein Team geworden. Wir sehen uns gut gerüstet, die kommenden Herausforderungen zu meistern“, fasst Burkhard Eling die erfolgreiche Vorbereitung zusammen. „Dazu setzen wir auf Augenmaß und das angemessene Tempo, das Dachser als ein robustes, erfolgreiches und systemrelevantes Unternehmen ausmacht.“ Gerade in der Krise habe sich das Unternehmen so sehr gut behauptet. „Wir haben bewiesen, dass wir unsere Prozesse und unser Geschäft bis ins Detail verstehen und äußerst erfolgreich beherrschen. Wir haben unseren Kunden und Servicepartnern Stabilität gegeben. Und wir haben unsere Unternehmenswerte gelebt.“

Die Weichen für alle strategischen Überlegungen und Entscheidungen, die das tägliche Arbeiten bei Dachser bestimmen, stellt die Mission. Sie ist gewissermaßen die verbindende Überschrift allen Handelns bei dem Logistikdienstleister: „Wir schaffen die weltweit intelligenteste Kombination und Integration logistischer Netzkompetenzen. Wir optimieren so die Logistikkilanz unserer Kunden.“

Das Netz geht über alles

Eine klare Mission ist der Kompass, der den Weg in die Zukunft weist und zugleich hilft, den angestrebten Kurs auf dem Weg zum integriertsten Logistikdienstleister zu erreichen. Die Leitplanken dafür setzt ein klares Bekenntnis: „Das Netz geht über alles. Wir werden das Dachser-Netzwerk geografisch immer weiter entwickeln und verdichten, um Leistungen für Kunden europäisch und weltweit anbieten und im Sinne unserer Mission als ‚integriertester Logistiker‘ erfüllen zu können“, gibt Burkhard Eling die Richtung vor.

Damit knüpfen Dachser und die neue Führung nahtlos an die eigene Geschichte an. Dazu ein Blick zurück: Das anfangs zunächst auf Deutschland und seine nächsten Nachbarn konzentrierte Netzwerk war zu Beginn der strategischen Entwicklung noch weit entfernt von einem europäischen Netzwerkgedanken mit all den Standards und Qualitätsmerkmalen, wie sie heute als selbstverständlich gelten. Um zukunftsfähig auf expandierenden Märkten zu sein, musste Dachser ab den 90er-Jahren sowohl die physischen als auch die informatorischen Voraussetzungen schaffen.

Mit einem enormen Aufwand wurde in beiden Business Lines ‚European Logistics‘ und ‚Food Logistics‘ für integrierte Prozesse gesorgt. Ein intensives Change Manage-

ment überzeugte damals alle Mitarbeiter in Europa davon, in einem unverwechselbaren Netzwerk zusammenzuarbeiten und dessen Vorteile jeden Tag aufs Neue auszuschöpfen. Der Erfolg bei unseren europäischen Kunden bestätigt dies. Er war der Motor für eine länderübergreifende Dachser-Kultur, die auch für unser weltweites Air & Sea Logistics Netzwerk Ausstrahlung hat. Dies hilft uns, unsere globalen Netze engmaschig zu verknüpfen und ein immer agileres Handeln zu ermöglichen.

Krisenfest aufgestellt

Auch für den neuen Vorstand haben in der Entwicklung von Dachser die Leistungsbereitschaft und Steuerungsfähigkeit des Netzwerks immer Priorität. Die daraus entstehende Robustheit ist auch eine Grundvoraussetzung, um jederzeit auf unvorhergesehene Entwicklungen, wie sie zuletzt die Corona-Krise mit sich brachte, reagieren zu können. Lieferketten, die für die Versorgung von Industrien und Bevölkerungen essenziell sind, auch unter schwierigen Bedingungen aufrechtzuerhalten, ist nur möglich in ‚atmenden‘ Netzwerken mit eingespielten Systemen und Menschen, die wissen, was sie tun, wo sie hinwollen und was sie gemeinsam erreichen möchten.

„Wir wollen mit Nachdruck und aus Überzeugung den Kundennutzen optimieren“, erklärt Burkhard Eling. Die Perspektive sei dabei durchaus auch im eigenen Interesse: „Wenn wir unsere Kunden zu Botschaftern unserer Leistung machen, dann ergeben sich als Konsequenz Erfolg und Nutzen für alle Beteiligten.“

Im Operativen mit der Zeit zu gehen, ist die eine Seite eines erfolgreichen Übergangs. Die andere ist die Vermittlung der Gründe und der Sinnhaftigkeit. Bei Dachser ist der Dreiklang von Strategie, Struktur und Kultur für die Bindung und Loyalität unserer Führungskräfte und Mitarbeiter zum Unternehmen essenziell. Die Fixpunkte jeglicher Veränderungen bilden die zentralen Dachser-Werte: Unternehmertum und Mut zur Innovation, integrative Verantwortung, Nachhaltigkeit, Loyalität und Engagement, Integrität und Ehrlichkeit, Weltoffenheit und Respekt – das Bekenntnis zu diesen Werten schafft auf allen Ebenen jederzeit die notwendige Klarheit und Orientierung für das tägliche Handeln der Führungskräfte und Mitarbeiter. Für den neuen Vorstand heißt dies: das Vertrauen in Dachser sichern und sich weiter Vertrauen erarbeiten.

Weltweit gültige Werte

Indem sich Dachser nicht nur zu seinen Werten bekennt, sondern diese auch sehr bewusst und entschieden lebt und dies proaktiv nach außen wie nach innen kommuniziert, schafft das Unternehmen die Voraussetzungen, →

Jede Führungskraft von Dachser ist aufgefordert, nicht nur eigene operative Entscheidungen zu treffen, sondern auch an unternehmensweiten Themen mitzuwirken und diese zu kommunizieren – gemäß des Unternehmenswertes der „integrativen Verantwortung“. Es geht Dachser grundsätzlich immer darum, Herausforderungen rechtzeitig zu erkennen, Innovationen hervorzu- bringen und nicht nur zu reagieren.

auch künftig auf „gesunde“ Weise zu wachsen. Dazu gehört auch Compliance, also das kontinuierliche Bewusstmachen von Verhaltensregeln, die auf der Dachser-Kultur und weltweit allgemeingültigen ethischen und rechtlichen Grundnormen aufbauen. Unter dem Begriff „Integrity in Logistics“ haben diese Werte und Normen eine zentrale Bedeutung und Verankerung für die globale Unternehmenssteuerung erhalten.

Von großer Bedeutung für die weitere Entwicklung von Dachser als global Player und Corporate Citizen ist auch, dass die Gesellschafter diesen Kurs unterstützen, auch wenn nach dem Wechsel von Bernhard Simon aus dem operativen Geschäft in den Verwaltungsrat kein Familienmitglied mehr an der Spitze des Unternehmens steht. Die Gesellschafter bekennen sich zum Familienunternehmen, sie pflegen einen engen Zusammenhalt und sind bereit, den berechtigten Interessen des gemeinsamen Unternehmens auch gegenüber eigenen Individualinteressen einen grundsätzlichen Vorrang einzuräumen. Für die neue Führung sowie alle Mitarbeiter ist dies gerade im Übergang ein starker Vertrauensbeweis und eine große Motivation.

„In herausfordernden Zeiten haben wir eine besonders große Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern, insbesondere den jungen Menschen“, betont Burkhard Eling. „Die nächste Generation als wertvolle Mitarbeiter auszubilden, zu fördern und anschließend langfristig zu

halten, ist Teil unserer Kultur. Und es ist von beiderseitigem Vorteil, wenn man sich jederzeit aufeinander verlassen kann.“ Loyale Verbundenheit prägte bei Dachser auch das Verhältnis zu langjährigen Transportpartnern, denen der Logistiker bestmögliche Sicherheit geben wolle. Etwa durch kontinuierliche Aufträge und eine faire und rasche Bezahlung.

Die Botschaft der neuen Führungsmannschaft ist klar: „Wir werden das Gute bewahren, das Dachser einzigartig macht. Gleichzeitig werden wir mit dem Vertrauen und Rückhalt der Eigentümerfamilie daran arbeiten, unsere Agilität zu erhöhen. Dies ist insbesondere aufgrund der weiter schnell voranschreitenden Digitalisierung aller Branchen und Bereiche nötig. So können wir weiter auf unserem Weg zum weltweit integriertersten Logistikkdienstleister voranschreiten.“ Dachser werde deswegen aktiv die zentralen Herausforderungen der kommenden Dekade angehen: Digitalisierung bei gleichzeitiger Kundennähe, Nachhaltigkeit und Fachkräftemangel. Für und mit den Kunden die Lieferketten jederzeit und vollumfänglich am Laufen zu halten und jederzeit die gewohnt hohe Qualität zu liefern, sei der hochgesteckte eigene Anspruch. „Auf Dachser kann man sich verlassen: Diesen Satz wollen wir mit Ehrlichkeit leben“, sagt Eling. Auch weil darin schon im Übergang so viel Zukunft steckt.

Dr. Andreas Froschmayer

Dachser ist gut aufgestellt für
die Herausforderungen der Zukunft



„Familienunternehmen leben länger“



Familienunternehmen wachsen oft stärker als der Markt und erweisen sich – gerade in Krisenzeiten – als überaus zukunftsfit. Warum das so ist, erklärt der Technikhistoriker und Zukunftsforscher Professor Dr. Hans-Liudger Diemel von der Technischen Universität Berlin.

Herr Professor Diemel, welche Vorteile bringen bei einer fortgeschrittenen Entwicklungsdynamik Familienunternehmen mit sich?

Prof. H.-L. Diemel: Lange galten Familienunternehmen als unternehmerisches Auslaufmodell. Im Vergleich zu internationalen Konzernen und Aktiengesellschaften erschienen sie vielen Ökonomen als ein Überbleibsel der Wirtschaftsgeschichte, das irgendwann verschwindet. Genau das Gegenteil war aber der Fall. Familienunternehmen sind wachstums- und innovationsfreudig und erweisen sich – gerade in Krisenzeiten – als überaus zukunftsfit.

Warum ist das so?

Anders als beispielsweise Aktiengesellschaften, die maßgeblich von kurzfristigen Gewinnmitnahmen geleitet werden, stehen Familienunternehmen genauso wie Stiftungen stärker für Tradition, Identität, Herkunft und Langfristigkeit

sowie für eine größere Unabhängigkeit vom Kapitalmarkt. Das ermöglicht ihnen mutige Entscheidungen und langfristig orientierte Weichenstellungen, die in der Internationalisierung und Globalisierung besonders gefragt sind.

Wo liegen die Risiken?

Kritisch wird's oft beim Übergang von einer Generation auf die nächste. Wenn dieser nicht von langer Hand und nach klaren Regeln geplant und einvernehmlich von der Familie vollzogen wird, können auch in einem zuvor sehr erfolgreichen Unternehmen sehr schnell die Lichter ausgehen. Dafür gibt es in der Geschichte viele Beispiele. Dass es aber auch anders geht, zeigt Dachser: Die Corporate Governance Diskussion war in Deutschland noch gar nicht wirklich in Gang gekommen, da hatte Dachser schon die Modernisierung seiner Corporate Governance Strukturen vollzogen.

„Familienunternehmen sind wachstums- und innovationsfreudig und erweisen sich – gerade in Krisenzeiten – als überaus zukunftsfit.“

Prof. Dr. Hans-Liudger Diemel