



Von der Systemzentrale in Fulda aus managt Geschäftsführer Andreas Jäschke die Geschäfte der VTL-Kooperation

Die Kunst, richtig zu wachsen

1998 gegründet, wurde die Stückgutkooperation VTL 2012 als „Wachstumschampion“ ausgezeichnet. Wie dies den Spediteuren gelang und was die jüngsten Pleiten einiger Partner für den Verbund bedeuten, sagt VTL-Geschäftsführer Andreas Jäschke.

Schlüssel für den Erfolg war und ist der kontinuierliche Vertriebsprozess mit zentralem Key Account

Manche Momente im Leben möchte man lieber vergessen. So dürfte es derzeit wohl auch Andreas Jäschke gehen, Geschäftsführer der mittelständischen Stückgut-Kooperation VTL (siehe Interview Seite 22). Erst meldete im Frühsommer 2012 die langjährige Partnerspedition Friedrich Koch in Osnabrück Insolvenz an, dann zog Nord-Süd in Rieda-Wiedebrück im Oktober nach und stellte im Januar sogar ihre Geschäftstätigkeit völlig ein und im Dezember 2012 gab ganz still und leise der Münchener Mittelständler Zörner seine Geschäfte auf. Doch wenn man mit Jäschke spricht, spürt man sofort, den 56-Jährigen wirft so schnell nichts um. Seit acht Jahren führt er nun als Geschäftsführer von Fulda aus den mittelständischen Speditionsverbund. Nicht laut

mit Getöse, sondern eher still und im Hintergrund. Trotz der besagten Blessuren im vergangenen Jahr – letztlich erfolgreich. So zählt die Kooperation heute nach eigenen Angaben zu einer der führenden Stückgutkooperationen. 46 Gesellschafter umfasst das Netz sowie 93 deutsche Systempartner und 33 aus dem europäischen Ausland (siehe Kasten Seite 21).

Wachstum seit vielen Jahren

Und das Sendungs- und Umsatzvolumen wächst bei VTL seit vielen Jahren sukzessive mit, wie die Entwicklung seit 2006 anschaulich zeigt (siehe Grafik Seite 24). Waren es zum Beispiel im Jahr 2006 noch über 730.400 Sendungen, so wickelte der Verbund im Jahr 2011 schon 1,4 Millionen Sendungen ab. Auch der Umsatz hat sich in

diesem Zeitraum von knapp 26,4 auf 55,8 Millionen Euro nahezu verdoppelt. Vorläufiger Höhepunkt der Entwicklung: die Auszeichnung „Wachstums-Champion 2012“, die die Kooperation im letzten Jahr von der Unternehmensberatung Kalkbrenner bekam.

Im Gespräch mit der VerkehrsRundschau zeigt Jäschke auf, wie die Partner des Verbundes dieses enorme Mengen- und Umsatzwachstum überhaupt geschafft haben, aber auch zu welchen Problemen dieses massive Wachstum im Netz geführt hat, und mit welchen konkreten Schritten die Kooperation auch in Zukunft wachsen will.

Vertriebsleitfaden für die Partner

„Im Grunde mussten wir in unserer Systemzentrale und in den einzelnen Partnerbetrieben erst einmal die Voraussetzung dafür schaffen, dass wir wachsen können“, führt Jäschke aus. Denn nur wenn die Strukturen passen, könne man weitere Partner dazunehmen, weitere Mengen auf das Netz aufschalten und entsprechend wachsen, sagt er. Unabdingbare Voraussetzungen dafür sind für ihn:

DATEN + FAKTEN

Die Stückgutkooperation VTL

VTL wurde 1998 gegründet und umfasst heute 126 mittelständische Transport- und Speditionspartner. Sitz der Systemzentrale mit 90 Mitarbeitern ist Fulda. Die Stückgutverkehre werden hierzulande über das Zentralhub in Fulda abgewickelt sowie über die drei Regionalhubs West in Gelsenkirchen, Nord in Hannover und Süd in Würzburg. Die Kooperation bietet deutschlandweit einen 24- und 48-Stunden-Service im Stückgutbereich in 20 Ländern an.

Im letzten Jahr beförderte die Kooperation knapp über 1,4 Millionen Sendungen mit

einem Gesamtgewicht von rund 520.000 Tonnen und erwirtschaftete einen Umsatz von insgesamt 57 Millionen Euro. 2011 lag der Umsatz bei 55,8 Millionen Euro. 2012 wurde VTL mit dem „Wachstums-Champion-Preis“ der Kalkbrenner Unternehmensberatung ausgezeichnet.

Seit Mai 2011 verfügt die Kooperation als erstes Stückgutsystem über einen TÜV-zertifizierten CO₂-Network Carbon Footprint, den NCF, der auch Nicht-Transportprozesse, CO₂-Äquivalente und Vorketten berücksichtigt. Kunden können zudem anhand der kooperations-eigenen Standard-Sendungstabelle den CO₂-Ausstoß pro Sendung ermitteln. eh

- eine klare Aufgabentrennung zwischen der Systemzentrale und den regionalen Partnerunternehmen vor Ort
- das Erkennen der Stärken, aber auch der Schwächen jedes Partnerbetriebes
- eine leistungsfähige IT, die zeitnah Auswertungen über die Geschäftsentwicklung des Netzes liefert
- die kontinuierliche Kontrolle bestimmter operativer betriebswirtschaftlicher

Kennzahlen wie Sendungsmenge, Umsatz und Kosten

- die Besetzung von Themen, die aus Kundensicht relevant sind sowie deren Kommunikation nach außen

Der Schlüssel für den Erfolg sei aber der kontinuierliche Vertriebsprozess mit einem zentralen Key Account gewesen, betont Jäschke. „Einen ordentlichen Preis und eine ordentliche Qualität erbringen, können

Um die Sendungsmengen zu bewältigen, wurde die VTL-Systemzentrale zwei Mal in den letzten Jahren erweitert



heute viele Mittelständler. Die Wenigsten können dies aber richtig und vor allem kontinuierlich vermarkten.“ Um die Netzpartner zu unterstützen, entwickelte er deshalb schon vor Jahren ein Vertriebshandbuch, das diese als Leitfaden für ihre Kundenakquise nutzen können. „Dieses Vertriebshandbuch war ein wesentlicher Grund, warum wir so schnell gewachsen sind“, ist er überzeugt. Den Unternehmen wird darin Schritt für Schritt aufgezeigt, wie sie beispielsweise Kunden finden, einen Ge-

sprächstermin mit diesen erhalten, das passende Angebot kalkulieren und wie sie dieses verhandeln. Zudem schult die Systemzentrale in ihrer Akademie regelmäßig Vertriebsmitarbeiter der einzelnen Partnerbetriebe, etwa in Sachen Körpersprache und Kundenkommunikation. „Paletten von München nach Hamburg befördern kann jeder. Mit Kunden richtig umgehen kann dagegen nicht jeder“, begründet Jäschke sein Engagement. „In unserer Branche macht der Faktor Mensch den Un-

INTERVIEW

„2013 planen wir vorsichtiger“

Andreas Jäschke, Geschäftsführer der VTL, über das Aus einiger seiner Partner, und welche Ziele sich der Verbund in 2013 gesetzt hat.

Die Stückgutkooperation VTL ist in den letzten Jahren kräftig gewachsen. 2012 mussten Sie allerdings leichte Mengeneinbußen hinnehmen. Woran lag das?

Andreas Jäschke: Wir haben tatsächlich zum ersten Mal eine kleine Wachstumsdelle. Sprich: Unser Sendungsvolumen lag 2012 ganz knapp unter dem von 2011, unsere Umsätze aber sind um rund zwei Prozent im Vergleichszeitraum gestiegen. Aus mehreren Gründen. Unser Netzwerk ist im europäischen Ausland vor allem in Frankreich und Italien stark. Beide Länder leiden aber unter der Eurokrise. Das wirkt sich auch auf unsere Sendungsmengen aus. Außerdem hat die Binnenkonjunktur in Deutschland in der zweiten Jahreshälfte stärker als erwartet nachgelassen. Dazu kommt, dass wir einige Partner im letzten Jahr verloren haben.

Zum Beispiel die Nord-Süd-Spedition, die im Januar ihren Geschäftsbetrieb eingestellt hat...

Das ist richtig. Das Ausscheiden von Nord-Süd verkrafte wir aber recht gut. Insbesondere deshalb, weil Nord-Süd für die Distribution seiner Verkehre die Spedition Kockel in Soest als Unterfrachtführer eingesetzt hat. Nach dem Aus von

Nord-Süd ist Kockel nun unserer Kooperation beigetreten und konnte dafür nahezu das gesamte vormalige Nord-Süd-Volumen seiner Region mitnehmen. Der Mengeneinbruch durch Nord-Süd ist also sehr begrenzt. Richtig weh tat uns aber die Insolvenz der Friedrich Koch Spedition in Osnabrück im Herbst. Mit diesem Unternehmen hatten wir 50 bis 60 Tonnen am Tag. Wir haben da zwar inzwischen einen Ersatzpartner, aber er hat noch nicht ganz die Ausgangsmengen. Und schließlich schied unser vormaliger Münchener Partner Zörner nach Geschäftsaufgabe Ende 2012 bei VTL aus.

Welche Umsatz- und Mengenziele haben Sie sich vor diesem Hintergrund für dieses Jahr gesetzt?

Wir planen dieses Jahr etwas vorsichtiger. Beim Umsatz gehe ich von rund 1,2 Prozent Plus aus und beim Mengenvolumen von einem Plus von 1,8 Prozent. eh

Andreas Jäschke



terschied“. Und genau darin wolle sich VTL von anderen Firmen unterscheiden. Dafür müsse ein Unternehmen aber „authentisch“ bleiben, sagt er. Verbissenheit führe aber bei der Kundenakquise selten zum Ziel, weiß er aus Erfahrung. Zielführender sei „eine Portion Selbstironie und ein gewisses Maß an Entspanntheit.“

Verzicht auf Frachtenbörsen

Wie aber lässt sich das alles im Zeitalter der elektronischen Frachtenbörsen für Verkehrsdiensleister realisieren? Da schmunzelt Jäschke nur und sagt leise: „Genau deshalb arbeiten wir nicht mit elektronischen Plattformen zusammen. Die bremsen uns nur aus und machen uns die Preise kaputt“,

Größte Herausforderung war es, die Quasi-Verdopplung der Sendungsmengen zu bewältigen

sagt er. Bislang habe es die Kooperation geschafft, auch ohne diese Instrumente schneller als der Markt zu wachsen. Vielleicht auch deshalb, weil die Unternehmen ihren Produkten schon seit 2006 entsprechende Markennamen gegeben haben, um den Verladern die Dienstleistungen der VTL verständlicher darzustellen. „Das hat sich umsatzmäßig voll ausgezahlt.“

Klingt gut, doch wie bewältigte der Verbund die Quasi-Sendungs- und Umsatzverdopplung innerhalb von fünf Jahren? Genau das war, räumt Jäschke im Rückblick ein, die größte Herausforderung des Netzwerks in den letzten Jahren. „Die relative Schadenquote steigt bei solchen Mengen an, ganz einfach, weil man fallweise die Prozesse nicht mehr im Griff hat“, sagt er. So könnten allein aufgrund der Menge bestimmte Zeitfenster entweder beim Partner vor Ort oder auch in der Systemzentrale nicht mehr eingehalten werden. „Die Mitarbeiter im operativen Geschäft werden nervös und es passieren weitere Fehler wie Fehlverladung“, zählt Jäschke die Probleme auf.

Um dieses Problem zu lösen, musste die Kooperation an mehreren Stellhebeln ansetzen. Wichtigste Maßnahme dabei war laut dem Geschäftsführer die Investition in die zweimalige Erweiterung des Zentralhubs in Fulda. Zudem investierten die Partner in eine Videoanlage im Zentralhub, um die Be- und Entlade- sowie Umschlagsprozesse zu dokumentieren, aber auch in zusätzliche Mitarbeiter, die die Tätigkeit von

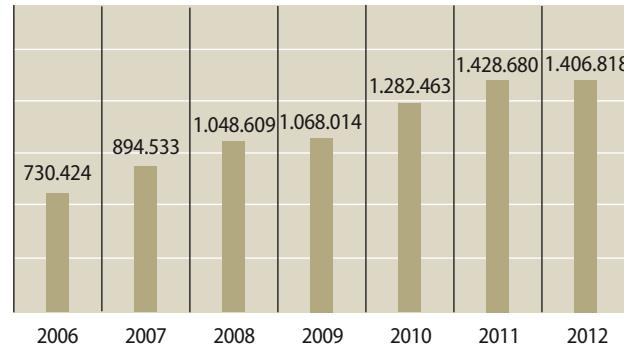
gewerblichen Beschäftigten kontrollierten. Last, but not least investierte die Kooperation in ein aussagekräftiges IT-gestütztes Controlling-System, das den Partnern nun kontinuierlich Kennzahlen liefert, um die entsprechende Mengen- und Qualitätsentwicklung zu dokumentieren.

Künftige Wachstumsfelder

Und von welchem Wirtschaftsszenario geht Jäschke in diesem Jahr aus? Setzt sich das Wachstum der letzten Jahre für das Netzwerk fort? Hier zeigt sich der Geschäftsführer skeptisch: „Es sieht – zumindest im deutschen Stückgutmarkt – nach Stagnation aus“, sagt er. Umso wichtiger sei es für ihn und seine Partner, nun neue Geschäftsfelder anzugehen wie etwa die Themen E-Commerce, Endkunden-Belieferung sowie Lagerlogistik. Vor allem bei Online-Händlern wolle die Kooperation verstärkt punkten, verrät er. Wachsen wolle man hierzulande aber auch durch die Aufschaltung neuer Partner. Gerade in den Regionen Richtung Schweiz und Österreich freue sich VTL nach wie vor über neue wachstumsorientierte Partner aus dem Mittelstand mit solider Finanzausstattung.

MIT AUSNAHME VON 2012 STETIGES WACHSTUM

Sendungsmengen: So stark ist VTL von 2006 bis 2012 gewachsen



Fast verdoppelt hat sich das Sendungsvolumen der Stückgutkooperation VTL im Zeitraum 2006 bis 2011. Dieser Aufwärtstrend wurde nur in 2012 gebremst – umsatzmäßig konnten die Partner diese kleine Delle aber auffangen: Der Umsatz wuchs 2012 um rund zwei Prozent. eh

Quelle: VTL; Stand Januar 2013

Mittelfristig gibt sich Jäschke aber keiner Illusion hin: „Das Wachstum wird künftig im deutschen Stückgutmarkt nur gering sein“, sagt er. „Das schnelle Wachstum und die bessere Rendite werden dagegen im europäischen Markt erzielt.“ Klares Ziel der Kooperation sei es deshalb, das europäische Netz in diesem Jahr zu verdichten. Fallweise auch durch neue Partner wie in Spanien, aber auch durch zusätzliche Partner wie etwa

in Rumänien, Bulgarien, Polen und den Ländern des ehemaligen Jugoslawien. „Das größte Wachstumspotenzial sehen wir in der Türkei“, verrät der Geschäftsführer. „Da wird künftig sehr viel Musik spielen“. Mit der türkischen Spedition Intercombi als Partner im Gepäck fühle sich VTL aber auch für diesen Markt gerüstet. ■■■

Eva Hassa