

Mittelständische Speditionen als Innovationsmotoren

Working Paper History of Mobility Nr.37/2025

Vortrag auf der Jahrestagung der Gesellschaft für Technikgeschichte, 3. April 2025, Berlin.

Stand 4. September 2025

Prof. Dr. Richard Vahrenkamp
Professor em. für Logistik der Universität Kassel
Logistik Consulting Berlin
Mail: vahrenkamp2@gmx.de

Inhalt

1	Einleitung.....	2
2	Statistische Daten zu Stückgutspeditionen in der Bundesrepublik Deutschland	4
3	Das Geschäftsmodell der Groß-Speditionen	8
4	Das Geschäftsmodell mittelständischer Speditionen.....	11
5	Die Stückgut-Kooperationen im Mittelstand	21
6	Literatur:	27

1 Einleitung¹

In der Literatur zum Mittelstand wird immer wieder das hohe Innovationspotential von mittelständischen Firmen hingewiesen.² Diese These soll hier am Beispiel von Stückgutspeditionen und Paketdiensten mit empirischem Material belegt werden. Das Paper beschreibt die komplexen logistischen Arbeitsabläufe in regional aufgestellten mittelständischen Stückgutspeditionen und Paketdiensten und deren Kooperation untereinander, die bisher in der Literatur nicht gewürdigt worden sind, ebenso wenig wie deren innovatives Verhalten.³ Durch Kooperation konnten die mittelständischen Stückgutspeditionen dem Wettbewerb gegenüber großen, kapitalkräftigen Speditionen, wie Schenker oder Kühne und Nagel, standhalten. Die komplexen Arbeitsabläufe in den Stückgutdepots – ein Desideratum in der historischen Logistikforschung⁴ – werden beschrieben. Als eine bemerkenswerte Innovation im Mittelstand gingen aus dem Stückgutspeditionen auch die privaten Paketdienste hervor. Die von den Paketdiensten entwickelten Innovationen, wie der Barcode und die sternförmige Sortierung, strahlten dann wieder in den Stückgutbereich zurück und wurden dort ebenfalls eingesetzt. Aus kleinen Anfängen im mittelständisch geprägten Sektor der Stückgutspeditionen in den 1970er Jahren entwickelten sich die mit dem Stichwort KEP umschriebenen privatwirtschaftlichen Dienstleistungen (in Abgrenzung zur hoheitlichen Post) der Kurierdienste, der Expressdienste und der Paketdienste zu einer Branche, die allein in Deutschland 20 Mrd. Euro im Jahre 2023 umgesetzt hatte. Der Aufstieg ist bemerkenswert und spiegelt die fortschreitende industrielle Arbeitsteilung mit einem hohen Anteil kleinteiliger Sendungen (Just-In-Time) wider sowie wegen des hohen Anteils an Sendungen zwischen Deutschland und dem Ausland den Prozess der europäischen Einigung mit dem Ergebnis der Europäischen Union wider und seit den 1990er Jahren auch den als Globalisierung bezeichneten Aufstieg der arbeitsteiligen Produktionsprozesse mit Standorten rund um den Globus. Die zwanzig Jahre zurückreichenden Zeitreihen von Stückgut und Paketsendungen weisen beide eine sehr hohe Korrelation mit Bruttoinlandsprodukt auf – weitere Indikatoren für die Bedeutung dieser Logistiksektoren für die industrielle Arbeitsteilung. Das Paper hebt die regionale Orientierung der mittelständischen Stückgutspeditionen hervor und ist ein Beitrag zur regionalwirtschaftlichen Forschung sowie zur Geschichte der Familienunternehmen und deren innovativen Verhalten im Stückgutsektor und im Paketsektor. Erörtert werden die Einführung des Barcodes, der Wechselbrücken als Transportgefäße und der sternförmigen Sortieranlagen.

¹ Erweiterte Fassung, zum Teil veröffentlicht in:

Richard Vahrenkamp: Logistik - Management und Strategien, 6. Auflage, Oldenbourg Verlag, München, 2007.

Richard Vahrenkamp: Just in Time; Der Aufstieg der Logistik in der Massenkonsungesellschaft, in: Ferrum, Band 88, 2016, S. 68–75, herausgegeben von der Eisenbibliothek der Georg Fisch AG in Schaffhausen. Ergebnisse einer Tagung zur Geschichte der Logistik der Eisenbibliothek am 10. und 11. November 2015 auf Kloster Schlatt.

Richard Vahrenkamp, Herbert Kotzab und Christoph Siepermann: Logistikwissen kompakt, 8. Auflage, München, Oldenbourg Verlag, 2017.

Richard Vahrenkamp: Warenströme in Mitteleuropa – Die Integrationsleistungen der Logistik im 20. Jahrhundert, in: Günther Schulz und Mark Spoerer (Hrsg.): Integration und Desintegration Europas: Wirtschafts- und sozialhistorische Beiträge (Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Beihefte), Stuttgart 2019, S. 185-214.

² Karlsch, 2023, S. 7.

³ Zu Familienunternehmen siehe Hartmut Berghoff und Ingo Köhler: Verdienst und Vermächtnis: Familienunternehmen in Deutschland und den USA seit 1800, Campus Verlag, Frankfurt 2020.

⁴ Felix Mauch, Rezension zu: Dommann, Monika: Materialfluss. Eine Geschichte der Logistik an den Orten ihres Stillstands, Frankfurt am Main 2023, in: H-Soz-Kult, 13.10.2023, <https://www.hsozkult.de/publicationreview/id/reb-27931>.

Da in der DDR der Mittelstand verstaatlich worden war, konnte die DDR nicht an den Innovationen des Mittelstands in Westdeutschland teilhaben und fiel logistisch zurück.

Das Paper basiert auf einer Auswertung der Fachpresse für Logistik, so die Zeitschriften Logistik heute und Materialfluss sowie die Deutsche Verkehrszeitung. Eine empirische Studie zum Stückgutverkehr in Deutschland haben im Jahre 2021 die Autoren Dirk Lohre und Wilfried Stock von der Hochschule Heilbronn vorgelegt.⁵ Ferner konnten die Berichte des Bundesverbands Paket und Express Logistik, BPEX, ausgewertet werden und die des Bundesverbandes Spedition und Logistik.⁶

⁵ Bundesverband Spedition und Logistik (Hersg.): Stückgutlogistik in Deutschland, Berlin 2021.

⁶ BIEK (Herausgeber): KEP-Studie 2015 – Analyse des Marktes in Deutschland, Berlin 2015. BIEK (Herausgeber): KEP-Studie 2023 – Analyse des Marktes in Deutschland, Berlin 2023.

2 Statistische Daten zu Stückgutspeditionen in der Bundesrepublik Deutschland

An dieser Stelle werden die komplexen logistischen Abläufe im Geschäftsbetrieb von Stückgutspeditionen und deren Kooperationsbeziehungen untereinander dargestellt. In der Bundesrepublik des Jahres 1980 war das Speditionsgewerbe mittelständisch geprägt. Neben den Großbetrieben Kühne und Nagel und Schenker existierten ca. 5000 weitere Speditionen. Die Großbetriebe wurden hierarchisch geführt, indem Entscheidungen zur Unternehmenspolitik von der Führung getroffen wurden und dann in den Hierarchiestufen umgesetzt wurden. Die mittelständischen Betriebe machten mit bis zu 50 Beschäftigten ca. 85% aller Betriebe aus, darunter 34% mit bis zu 10 Beschäftigten.⁷ Im Jahre 1980 betrieben nach den Strukturdaten des Bundesverbandes Spedition und Lagerei 40% aller Betriebe, d.h. ca. 2000, unter anderen Geschäftsbereichen auch das Stückgutgeschäft als „Sammelgutspedition“ mit dem Lastkraftwagen (LKW), bei Ein-Mann-Betrieben waren es bloß 30%, während Niederlassungen von größeren Speditionen zu 60% das Stückgutgeschäft betrieben.⁸ Als Stückgut bezeichnet man eine Sendung, welche die Ladefläche eines LKW (bzw. eines Güterwagens der Eisenbahn) nur teilweise beansprucht, wie z. B. eine Holzkiste, ein Karton oder ein Fass.⁹ Die Bündelung von Stückgut von verschiedenen Versendern zu einer Ladung im Fernverkehr war den Spediteuren nach §460 des HGB ausdrücklich erlaubt. Der Spediteur kann die Transportleistungen auch mit eigenen LKW erbringen, ohne LKW-Unternehmer einzuschalten. Das HGB spricht dann in §458 vom Selbsteintritt.

In den vergangenen 100 Jahren ist der Stückgutverkehr mit dem LKW in Deutschland und in der Bundesrepublik sehr stark gewachsen und hatte sich in den 40 Jahren 1980 bis 2020 sogar verzehnfacht. In den Jahren 1980 bis 1993 wuchs er mit einer Rate von 4,7% p.a. von 3,9 Mio. Tonnen auf 7,1 Mio. Tonnen. Und er beschleunigte dann das Wachstum auf 6,6% p.a. und wuchs von 7,1 Mio. Tonnen im Jahre 1993 auf 40 Mio. Tonnen im Jahre 2020.¹⁰ Das Bruttoinlandsprodukt der Bundesrepublik zu laufenden Preisen (BIP) korreliert sehr stark mit dem Stückguttransport mit dem LKW mit einem Bestimmtheitsmass von 98% (vergl. Abbildung 1). Pro 100 Mrd. Euro BIP Wachstum gibt es eine Zunahme des Stückgutverkehrs um 1,89 Mio. Tonnen, wie aus der Regressionsgraden von Abbildung 1 hervorgeht. Die verkehrspolitischen Implikationen dieses Zusammenhangs sind wie folgt: Nimmt man 180 kg pro Stückgut-Palette an, wie aus den Daten des Stückgutüberlaufs von IDS hervorgeht (siehe unten Seite 18), und 16 Paletten pro LKW mit einer Ladefläche von 6,50 Metern Länge, so werden 3 Tonnen Stückgut auf einer LKW-Fahrt im Fernverkehr bewegt, bzw. die doppelte Anzahl von 6 Tonnen auf einem LKW mit Anhänger (LKW-Zug). Für eine Zunahme von 100 Mrd. Euro BIP sind demnach 600.000 LKW auf der Autobahn unterwegs, bzw. 300.000 LKW-Züge. Diese Angaben stimmen überein mit den Daten, die Dirk Lohre und Wilfried Stock in der empirischen Untersuchung über 135 Stückgut-Depots in der Bundesrepublik im Jahre 2019/2020 haben ermittelt haben. Sie fanden heraus, dass eine Stückgutsendung das

⁷ Strukturdaten des Bundesverbandes Spedition und Lagerei nach Dietmar Rehmann: Perspektiven des mittelständischen Speditionsgewerbes, in: Das mittelständische Güterverkehrsgewerbe, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, herausgegeben von H. Seidenfus, Göttingen 1983, S. 117–161, hier S. 129.

⁸ Ebenda, S. 133.

⁹ Das Buch von Monika Dommann „Materialfluss“ (Fischer Verlag Frankfurt) von 2023 hat die Aufmerksamkeit auf den Stückgutsektor gelenkt, siehe die Rezension von Jürgen Osterhammel in der FAZ vom 4. Juni 2023.

¹⁰ Daten zu 1980: Bundesverband Spedition und Lagerei (Hersg.): Strukturdaten aus Spedition und Lagerei 1990, Bonn 1990, S. 27. Daten zu 1993: Bundesverband Spedition und Lagerei (Hersg.): Zahlen, Daten, Fakten aus Spedition und Lagerei 1995, Bonn 1996, S. 20. Daten für 2020: Bundesverband Spedition und Logistik (Hersg.): Stückgutlogistik in Deutschland, Berlin 2021, Management Summary, S. 4.

durchschnittliche Gewicht von 325 kg aufweist. Bedenkt man, dass eine Stückgutsendung im Durchschnitt aus zwei Paletten besteht, wie aus den Daten des Stückgutüberlaufs von IDS hervorgeht, so erhält man ein Durchschnittsgewicht von 162 kg pro Palette.

Die folgende Tabelle stellt die Zeitreihen des Stückguttransports mit dem LKW in Mio. Tonnen und das BIP zu laufenden Preisen in den Jahren 1993 bis 2020 vor.

Jahr	BIP in Mrd. Euro	Stückgut in Mio. Tonnen	Jahr	BIP in Mrd. Euro	Stückgut in Mio. Tonnen
1993	1 746,433	7,10	2006	2 393,769	16,30
1994	1 829,224	7,57	2007	2 516,692	17,37
1995	1 899,405	8,07	2008	2 558,175	18,52
1996	1 927,334	8,60	2009	2 458,279	19,74
1997	1 969,380	9,17	2010	2 574,450	21,04
1998	2 016,306	9,77	2011	2 698,960	22,43
1999	2 060,134	10,42	2012	2 756,188	23,91
2000	2 116,558	11,11	2013	2 825,220	25,49
2001	2 182,816	11,84	2014	2 919,837	27,17
2002	2 212,748	12,62	2015	3 026,000	28,97
2003	2 223,193	13,45	2016	3 134,000	30,88
2004	2 263,181	14,34	2017	3 267,000	32,92
2005	2 297,253	15,29	2018	3 365,000	35,09
			2019	3 474,000	37,41
			2020	3 449,600	39,88

Tabelle 1: BIP und Stückgut mit dem LKW in der BRD zwischen 1993 und 2020 (BIP nach Statistischem Bundesamt)

Die Daten der Tabelle 1 für das Stückgut sind hochgerechnet vom Startjahr 1993 und den dort vom Bundesverband Spedition und Lagerei angegebenen 7,1 Mio. Tonnen. Für jedes Jahr wurde ein durchschnittliches Wachstum von 6,6% angenommen und das Stückgut damit hochgerechnet auf 40 Mio. Tonnen im Jahre 2020. Die folgende Abbildung zeigt die Korrelation von Stückgut und BIP mit der zugehörigen Gleichung der Regressionsgraden (nach Excel) und dem Bestimmtheitsmaß R^2 von 98%. Wie aus der Tabelle 2A unten hervorgeht, transportierten die 15 größten Stückgut-Unternehmen 69% der Transportmenge der im Jahre 2020 umgeschlagenen Menge von 40 Millionen Tonnen Stückgut und decken mit knapp 1000 Depots die Fläche der Bundesrepublik ab. Damit ist die Dichte der Stück-Depots in der Bundesrepublik sehr hoch. Bei einer Gesamtfläche von 350.000 qkm kommt im Durchschnitt ein Depot auf 350 qkm, also auf eine Fläche von 18 mal 18 km.

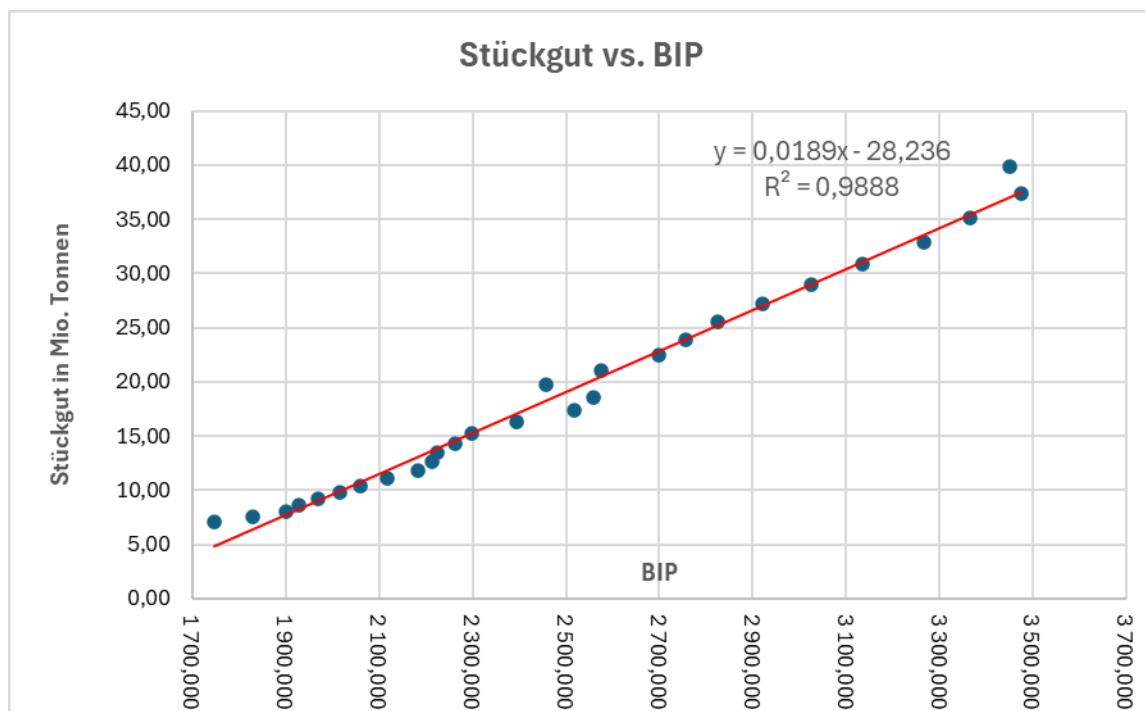


Abbildung 1: Korrelation zwischen Stückgut in Mio. Tonnen und BIP in Mill. Euro

Das Wachstum des Stückguttransports mit dem LKW mit 6,6% p.a. ist 9 mal so hoch wie das durchschnittliche Wachstum des BIP in den Jahren 1993 bis 2000 (siehe Tabelle 3 unten) und spiegelt die hohe Bedeutung von Maschinenbau und Konsumgüterindustrien und deren hohes Maß an Produktdifferenzierung wider, die einen großen Bedarf an kleinteiligen Sendungen erzeugen.¹¹ Zu denken ist etwa die Nachlieferung eines Kartons mit stark nachgefragten Bekleidungsartikeln an ein Einzelhandelsgeschäft, oder die Lieferung eines eiligen Ersatzteils für eine Maschine an eine Reparaturwerkstätte. Im Jahre 2020 wurden 20% des Umsatzes im Stückgutgeschäft mit dem LKW mit Produkten des Maschinen- und Anlagenbaus, 15% mit dem Lebensmittelsektor und 13% mit der Bauwirtschaft gemacht.¹²

Das Speditions-Gewerbe unterlag zahlreichen Regelungen zu Haftung, Gefahrübergang und Versicherung im HGB und bei den Allgemeinen Deutschen Spediteurbedingungen und musste mit einer restriktiven Zuteilung von Lizenzen für den Güterkraftfernverkehr durch das Bundesministerium für Verkehr umgehen.¹³ Die Preise für den Transport im Speditionssammelgutverkehr waren keine frei verhandelbaren Marktpreise, sondern unterlagen komplizierten Vorgaben des Bundesverkehrsministeriums, die zu interpretieren ein erhebliches juristisches Fachwissen erforderten.¹⁴ Darstellungen zu einzelnen mittelständischen Speditionen sind rar.¹⁵ Andererseits wurden die etablierten Speditionen durch den engen

¹¹ Wolfgang König: Geschichte der Konsumgesellschaft, Franz Steiner Verlag, Stuttgart 2000.

¹² Bundesverband Spedition und Logistik (Hersg.): Stückgutlogistik in Deutschland, Berlin 2021, S. 53.

¹³ Vahrenkamp, Richard: Die logistische Revolution – Der Aufstieg der Logistik in der Massenkonsumentengesellschaft. Frankfurt 2011 (Reihe Historische Verkehrsforschung des Deutschen Museums). Kapitel 14.

¹⁴ Walter Bönisch: Der Spediteursammelgutverkehr, Hamburg 1976.

¹⁵ Paul Erker: Das Logistikunternehmen Dachser. Die treibende Kraft der Familie als Erfolgsfaktor im globalen Wettbewerb, Frankfurt 2008. Hans Bicker: Dachser.Transport.Spedition.Logistik. Chronik einer unternehmerischen Leistung in bewegter Zeit 1930–1990, Kempten 1998. Michael Stoffregen-Büller, und Lisa Fiege: Aus Westfalen in die Welt. Fiege - Porträt eines Familienunternehmens, Münster 2000. Wolfgang

Regulierungsrahmen auch vor Konkurrenz aus dem Ausland geschützt. Als im Jahre 1994 das Tarifaufhebungsgesetz beschlossen wurde und die Europäische Union ab 1993 den freien Grenzübertritt ausländischer LKW nach Deutschland ermöglichte, übten holländische und ab 2004 auch polnische Spediteure Druck auf den deutschen Mittelstand aus, der zu einer Konzentrationsbewegung im Speditionsgewerbe führte. Die beiden mittelständisch geführten Paketdienste Deutscher Paketdienst (DPD) und German Parcel (GP) wurden – auch wegen der Niedrigpreispolitik der Bundespost – an die Royal Mail bzw. französische Post verkauft. Die privaten Paketdienste DPD und GP befanden sich im Konflikt mit der Bundespost wegen deren Niedrigpreispolitik. Auf einer Pressekonferenz in Hamburg warf der Aufsichtsratsvorsitzende von DPD, Horst Matthies, der Bundespost vor, mit den überhöhten Einnahmen aus dem Briefverkehr den Neubau der Postfrachtzentren zu subventionieren. Das Vorgehen der Bundespost sei existenzbedrohend für den Mittelstand in der Paketbranche.¹⁶

Schmidt: Geschichte der Spedition Johann Kriete. Ein Unternehmen am Alten Hafen in Bremerhaven, Verlag für Neue Wissenschaft 2003. Sczygiol, Mira (2004): Von der Spedition Emil Ipsen zum Logistikdienstleister Ipsen Group: Eine Firmenchronik im Kontext der bremischen Wirtschaftsgeschichte. Deutschland: Hauschild. Dörrlamm, Rolf (1987): 200 Jahre Spedition G. L. Kayser: 1787 – 1987. Festschrift in Verbindung mit einer Entwicklungsgeschichte von Handel und Verkehr in Mainz. Deutschland: Schmidt.

¹⁶ Main Echo, Aschaffenburg, 12. April 1995. Ich danke dem Stadtarchiv Aschaffenburg für die Übermittlung dieser Quelle.

3 Das Geschäftsmodell der Groß-Speditionen

Interessant ist die Frage, wieso die Vielzahl der kleinen Speditionen gegenüber den großen bestehen konnten.¹⁷ Die Großspeditionen konnten dank ihrer Kapitalkraft flächendeckende LKW-Verkehre in der gesamten alten Bundesrepublik anbieten. Sie unterhielten in den 65 Großstädten der Bundesrepublik Depots, von denen aus sie Lieferungen von Stückgut in andere Großstädte mit Lieferzeiten von drei Tagen anbieten konnten.¹⁸ Die drei Tage Lieferzeit kommen zustande mit einem Tag für den Transport der Sendung vom Auftrag gebenden Kunden („Versender“) zum jeweiligen Depot (Depot A) in der Region im Nahverkehr. Für diese Abholung kann ein Nahverkehrsunternehmen eingeschaltet werden. Nach §17 der bis 1998 geltenden Kraftverkehrsordnung war bei der Abholung von Stückgut beim Versender der Nahverkehrsunternehmer verpflichtet, das Stückgut von der Rampe in den LKW zu verladen. Am Tag Zwei erfolgt der Transport als Sammelguttransport von verschiedenen Versendern im Fernverkehr auf das Zieldepot (Depot B). Am Tag Drei geschieht die Auslieferung im Nahverkehr vom Zieldepot an den Empfänger der Sendung. Angepasst an die Nachfrage, wurden die Fernrelationen 5 Mal pro Woche gefahren, oder 2 Mal oder bloß 1 Mal. Bis zum Tage der Abfahrt wird das Stückgut im Depot vor dem Tor der Zielrelation gesammelt und gelagert. Daher stammt auch der Begriff der Sammelgutspedition. In der Eisenbahnlogistik für Stückgut wurden die Sendungen in einem für die Zielrelation bestimmten Güterwagen gesammelt, bis eine Ladung von 3 Tonnen erreicht war. Dann wurde der Güterwagen auf die Fernstrecke zur Zielrelation gebracht.¹⁹

Die folgende Abbildung verdeutlicht die Zeitstruktur des Sammelgutverkehrs von Großspeditionen. Die Lieferzeit von drei Tagen konnte aber nur für ein Kernnetz der Bundesrepublik (Hannover – Köln – Stuttgart) eingehalten werden. Lagen Absender und Empfänger weit auseinander, war für den Ferntransport ein zusätzlicher Tag erforderlich. Insgesamt betrug die Lieferzeit dann 4 Tage. Die Paketdienste und die Expressdienste für Stückgut legten die Fernrelation in die Nacht und konnten so die Transportzeit von 3 Tagen auf einen Tag komprimieren. Natürlich waren dann die Arbeitsbedingungen der Fahrzeugführer in der Nacht härter. Sie wurden dafür höher entlohnt.

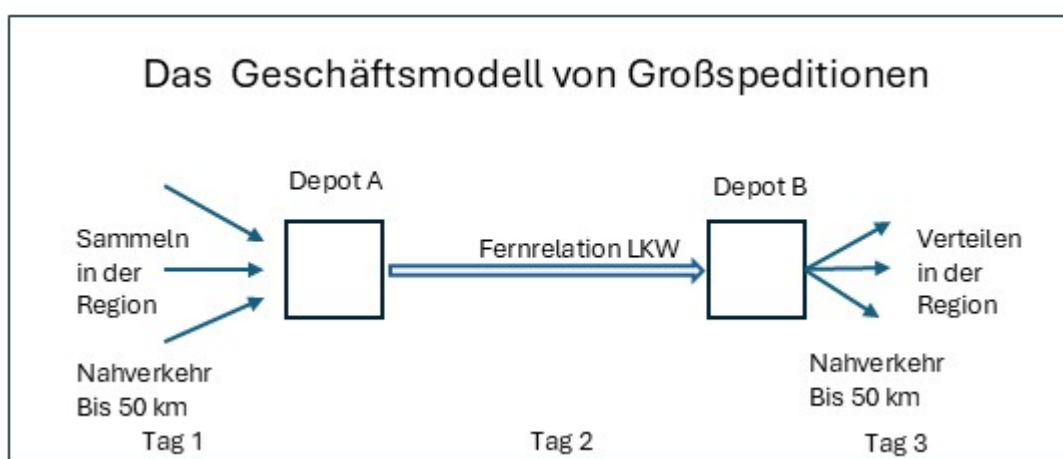


Abbildung 2: Der Speditionssammelgutverkehr von Großspeditionen (Quelle: Eigene Erstellung)

¹⁷ Oliver Rösler: Gestaltung von kooperativen Logistiknetzwerken, Wiesbaden 2003, S. 37.

¹⁸ Großstädte sind Städte mit mehr als 100.000 Einwohnern. Daten zu den Großstädten für das Jahr 1978 nach Statistisches Jahrbuch der Bundesrepublik Deutschland, Ausgabe 1980, S. 58.

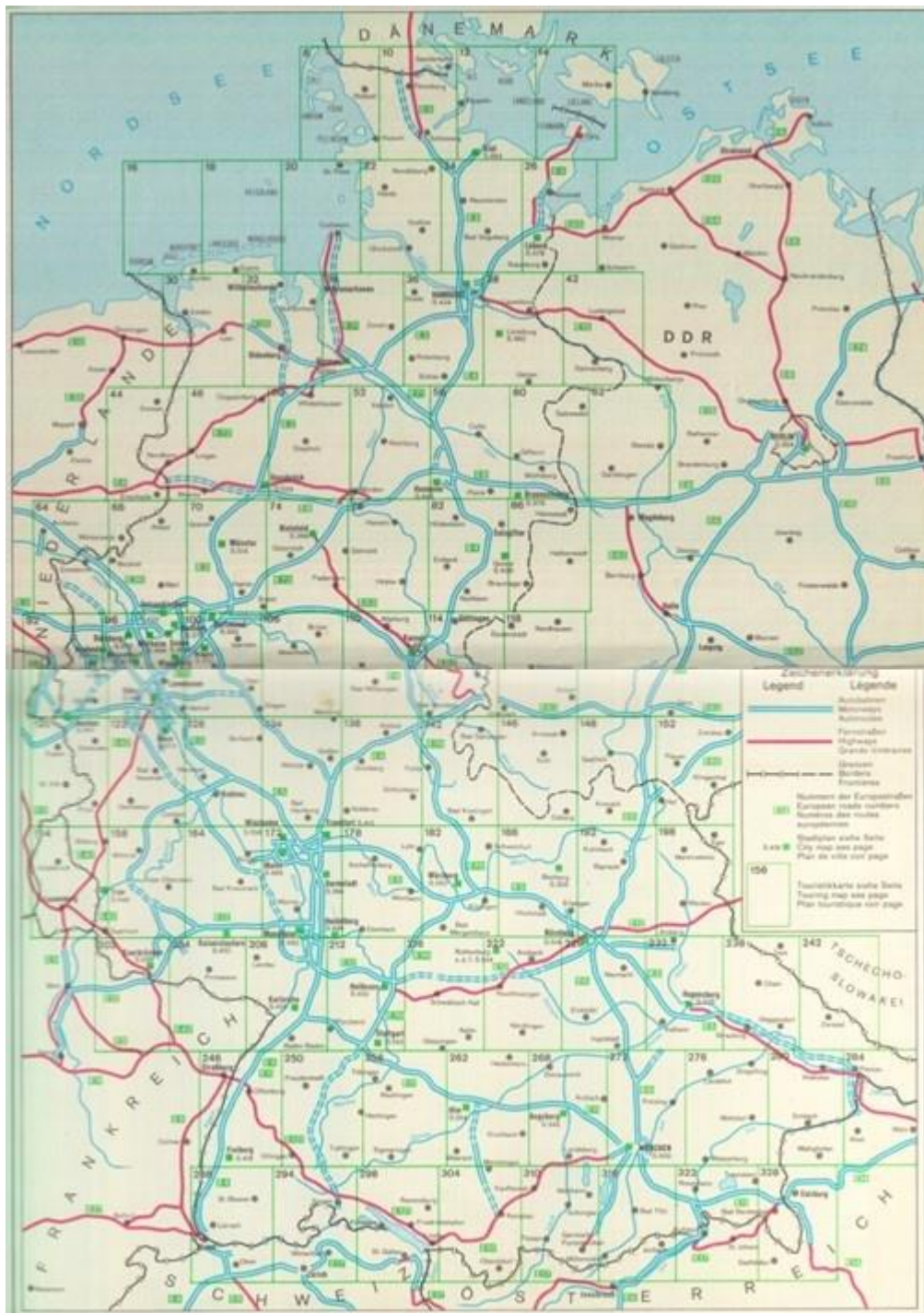
¹⁹ Vahrenkamp, wie Note 13, S. 127.

Allein dieses Netz der Großspeditionen von LKW-Verkehren auf Ferntransporten unter den Großstädten erforderte große Investitionen in Abfertigungsdepots und Fahrzeuge, da unter den 65 Großstädten theoretisch mehr als 4000 tägliche Direktverkehre möglich sind (genau $65 \cdot 64 = 4160$). Tatsächlich werden nicht alle Relationen mit einem LKW im Fernverkehr gefahren, sondern Depots im Bereich von 200 km in Kombination angefahren, wenn die Auslastung für Direktverkehre nicht gegeben war. (Stafetten-Verkehr): Wenn drei Depots A, B, C in einem Richtungssektor liegen, werden von A aus die Sendungen nach B und C auf einen LKW geladen, der B anfährt, dort das Stückgut für B entlädt und die Sendungen von B nach C auflädt. Der LKW fährt weiter nach C und lädt die Sendungen für C ab. Die Rückfahrt nach A erfolgt analog, so daß der LKW am Abend wieder im Heimatdepot eintrifft.²⁰

Für das Geschäftsmodell der Stückgutspeditionen war der Transport auf der Autobahn für die Überwindung der Fernrelation essenziell. Nur die LKW-Fahrt auf der Autobahn konnte einen schnellen und zuverlässigen Transport herbeiführen. Ohne die Autobahn wäre eine Transportdauer von 3 Tagen für Stückgut von Versender zum Empfänger nicht möglich gewesen. Die moderne Logistikindustrie basiert damit auf der Infrastruktur Autobahn.²¹ Die folgende Abbildung zeigt das Autobahnnetz von Westdeutschland im Jahre 1975 auf, als es bereits weitgehend vollständig ausgebaut worden war, so die Strecken von Kassel nach Dortmund und die Strecke von Hagen nach Gießen.

²⁰ Bundesverband Spedition und Logistik (Hersg.): Stückgutlogistik in Deutschland, Berlin 2021, S. 26.

²¹ Vahrenkamp, Logistische Revolution, wie Note 13, 2011.



Auf den Landstraßen waren wesentlich längere Transportzeiten einzurechnen, wie die folgenden Beispiele aus den 1920er Jahren zeigen, als in Deutschland noch keine Autobahnen vorhanden waren: Die Fahrzeit zwischen Heilbronn und Köln betrug für einen LKW einen Tag und zwischen Heilbronn und Leipzig zwei Tage.²³

4 Das Geschäftsmodell mittelständischer Speditionen

Gegenüber den Großspeditionen waren die kleinen mittelständischen Speditionen bloß regional tätig, konnten aber auch flächendeckende Verkehre durch Kooperationen mit anderen Speditionen anbieten. Dass die mittelständischen Stückgutspeditionen ihre Marktstellung durch Kooperationen mit anderen Stückgutspeditionen aufbauen und halten können, wird in der Literatur zwar vielfach diskutiert, ohne aber den genauen Ablauf der Kooperation zu beschreiben.²⁴ Paul Erker bezeichnet in seiner Studie zu den Familienunternehmen im Speditionsgewerbe die regionalen Speditionen als „Regionalfürsten.“²⁵ Sie deckten im Stückgutgeschäft die alte BRD mit regionalen Einzugsgebieten ab, um dort bei den Industrie- und Handelsunternehmen Sammelverkehre für Stückgut im Nahverkehr zu betreiben, es in einem Depot zu sammeln und das Stückgut auf ausgewählten Relationen zu kooperierenden Empfangsspeditionen im Fernverkehr zu senden.

Die Stückgutspeditionen wandten für den LKW-Fernverkehr die Technologie der Wechselbrücken an, mit denen die Ladungseinheiten von den Motorwagen getrennt auf vier Stützen von 1,30 Metern Höhe an den Ladungstoren der Umschlagshallen aufgestellt werden konnten. Diese Technologie stellt eine Weiterentwicklung der Containertechnologie dar und trennt ebenfalls Motorfahrzeug und Ladungseinheit. Damit das Motorfahrzeug unter die Wechselbrücke fahren und diese aufnehmen kann, ist es erforderlich, dass das Motorfahrzeug den Aufnahmerahmen heben und senken kann. Dieses ist bei LKW der Fall, die über Luftkissenfederung verfügen. Diese Technologie wurde vom LKW-Produzenten Henschel in Kassel entwickelt und auf der Internationalen Automobilausstellung 1957 in Frankfurt erstmals vorgeführt. Die Technologie der Wechselbrücken hatte das mittelständische Speditionsunternehmen Dachser in den 1960er Jahren erfunden und 1970 im Unternehmen als wichtige Innovation eingeführt.²⁶ Die Stückgutspeditionen hatten diese Technologie in den 1970er Jahren übernommen.

Die mittelständischen Stückgutspeditionen besaßen nicht bundesweit Depots, sondern waren bloß regional tätig. Die folgende Abbildung zeigt den regionalen Einzugsbereich der Spedition Merz im Bereich südlich von Stuttgart bis zum Bodensee im Jahre 1976.²⁷ Erkennbar sind 4 Depots (markiert als schwarze Kreise).

²⁴ Rehmann, wie Anmerkung 4, S. 145. Thulesius, wie Anmerkung 6. Dirk Stahl: Internationale Speditionsnetzwerke, Göttingen 1995, Gabriela Mayer: Strategische Logistikplanung von Hub&Spoke-Systemen, Wiesbaden 2001, Oliver Rösler: Gestaltung von kooperativen Logistiknetzwerken, Wiesbaden 2003.

²⁵ Paul Erker: Familienunternehmen in der deutschen Logistikbranche, in: Hans-Liudger Dienel und Hans-Ulrich Schied (Hrsg.): Die moderne Strasse, Frankfurt 2010, S. 361–380, hier S. 363.

²⁶ Paul Erker: Das Logistikunternehmen Dachser. Die treibende Kraft der Familie als Erfolgsfaktor im globalen Wettbewerb, Frankfurt 2008, S. 55.

²⁷ Karte als Webeanzeige der Spedition Merz in der DVZ vom 2. August 1976.

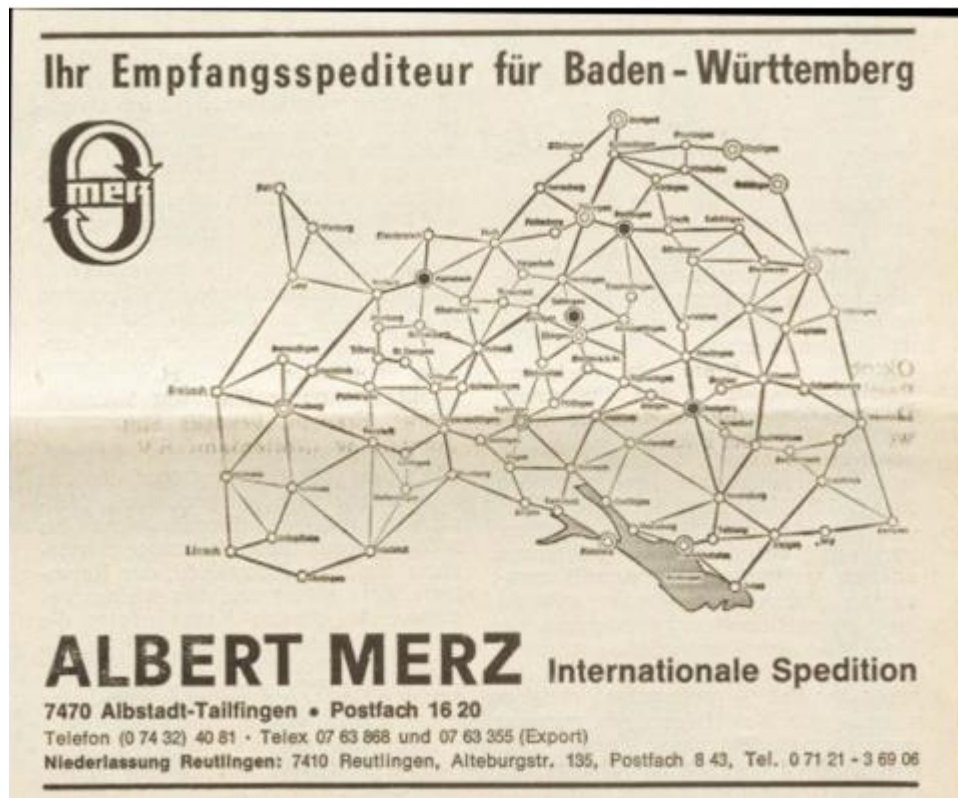


Abbildung 4: Der regionale Einzugsbereich der Spedition Merz in Albstadt im Jahre 1976.

Die mittelständischen Stückgutspeditionen bauten keine Direktverkehre zu allen Großstädten auf, sondern sie unterhielten bloß fünf bis sieben Zielrelationen zu Empfangsspeditionen („kooperierenden Speditionen“) für den Fernverkehr.²⁸ Die folgende Abbildung verdeutlicht den Konzentrationsprozess von regionaler Sammeltätigkeit und Bündelung im Fernverkehr.

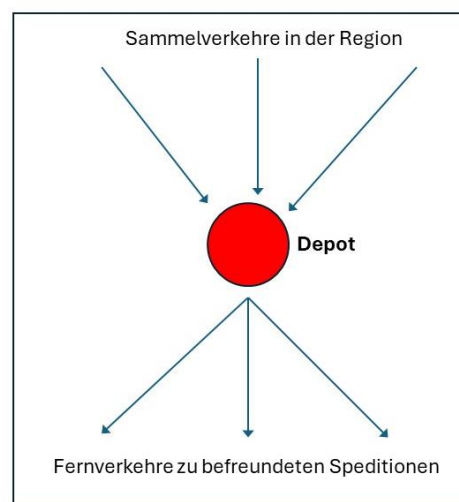


Abbildung 5: Das Depot bündelt Regional- und Fernverkehre (Quelle: Eigene Erstellung)

Und umgekehrt traf Stückgut im Fernverkehr von den kooperierenden Versandspeditionen in ihren Depots ein, das dort für den Verteilverkehr in der Region bereitgestellt wurde. Wie in der Eisenbahnlogistik mit den Güterschuppen waren die Depots in Abteilungen für den Eingang

²⁸ Geschäftsführer Werner Rudolph im Hörbuch zum 66. Jubiläum der Rudolph Group Baunatal 2012, Station 9: Partner und Pakete.

von Fernverkehren und in den Ausgang von Fernverkehren geteilt. Bedenkt man, dass knapp 40% der nach der Statistik oben erwähnten 5000 der im Jahre 1980 existierenden Speditionen Stückgutverkehre mit dem LKW betrieben, so waren in der Bundesrepublik des Jahres 1980 mindestens 2000 Stückgutdepots angesiedelt.

In den Depots wurden LKW mit den eintreffenden Stückgutsendungen an den Toren der einen Seite des Lagerhauses aufgestellt (vergl. Abbildung 6). Die eintreffenden Stückgutsendungen konnten einerseits aus den lokalen Sammelverkehren von Kunden aus der Region stammen, die ihre Sendungen für den Ferntransport bereitgestellt haben, oder andererseits aus dem Ferntransport von einer korrespondierenden Spedition stammen. Die Aufteilung in Nahverkehre des Sammelns und der eintreffende Fernverkehre an den Eingangstoren geschah im Tagesablauf: vormittags trafen die Nahverkehre ein, nachmittags die Fernverkehre. Die folgende Abbildung zeigt das Layout eines Stückgutdepots an. Monika Dommann hat mit ihrem Buch „Materialfluss“ (2023) die Aufmerksamkeit auf das architekturhistorisch bedeutsame Layout von Lagerhäusern gelenkt.²⁹ Das Layout eines Stückgutdepots gehört in diesen Kontext.

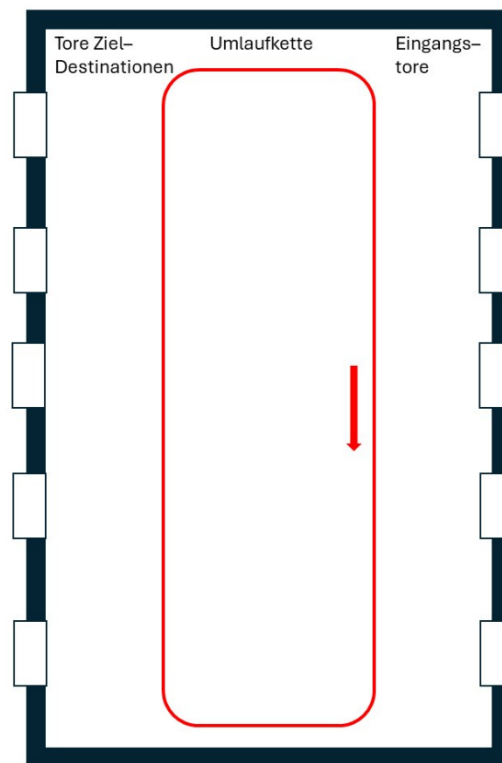


Abbildung 6: Das Layout einer Umschlaghalle für Stückgut mit Förderkette (Quelle: Eigene Erstellung)

In dem Layout stehen sich die Tore für den Eingang von Stückgut auf der rechten Seite den Toren für den Ausgang von Stückgut gegenüber. Nach dem Eintreffen der mit Stückgutpaletten beladenen LKW an den Eingangstoren werden diese mit Gabelstaplern entladen und das Stückgut an den Toren zwischengelagert. Die folgende Abbildung 7 gibt einen Blick in ein Depot mit aufgestellten Paletten von Stückgut. Erst seit den 1970er Jahren werden Stückgüter erst auf Holzpaletten aufgebaut, damit sie in den Speditionsnetzwerken mit motorisierten

²⁹ Dommann (2023).

Gabelstaplern oder manuell mit handbetriebenen Gabelstaplern („Ameisen“) bewegt werden können.³⁰ Zuvor wurden sie mit Sackkarren manuell bewegt.

Nach einer von Dirk Lohre und Wilfried Stock im Jahre 2019/2020 durchgeführten Befragung von 149 Stückgutdepots bundesweit und den daraus sich ergebenden Antworten von 135 Depots, konnten die Autoren feststellen, dass im arbeitstäglichen Durchschnitt pro Depot ein Versand von 1012 Sendungen mit 329 Tonnen (entsprechend 325 kg pro Sendung) und ein Empfang von 803 Sendungen mit 261 Tonnen (entsprechend 325 kg pro Sendung) stattfand.³¹ Allerdings waren starke Schwankungen feststellbar: „Kennzeichnend für die Stückgutlogistik ist das höchst volatile, konjunkturbedingte Sendungsaufkommen, das stets zusätzlich saisonal verstärkt wird. Während derzeit bereits ein sehr hoher Auslastungsgrad der Netze festzustellen ist, führt das jährlich ab September einsetzende konsumgeprägte Weihnachtsgeschäft regelmäßig zu zusätzlichem Aufkommen und mengenmäßigen Belastungsspitzen, die nur durch zusätzliches Zeitarbeitspersonal und Zubuchungen von externem Frachtraum bewältigt werden können. Ähnliche Aufkommensspitzen und im Frühjahr mit Beginn der Bau- und Gartenwirtschaft und in Monaten mit hoher Feiertagsdichte und verkürzten Arbeitswochen bei gleichzeitig punktuellen Nachfragesprüngen zu verzeichnen.“³²



Abbildung 7: Blick in eine Stückguthalle der Spedition Peter Mordhorst in Kiel³³

Mit Hilfe einer ringförmig umlaufenden Förderkette werden die einzelnen Stückgutpaletten vor die Tore der Zieldestinationen gebracht, die auf den Stückgutpaletten mit Etiketten vermerkt sind. Bereits Monika Dommann hatte in ihrem Buch Materialfluss auf die Förderkette als

³⁰ Zu den Holzpaletten siehe Dommann (2023)

³¹ Bundesverband Spedition und Logistik (Hersg.): Stückgutlogistik in Deutschland, Berlin 2021, S. 40.

³² Bundesverband Spedition und Logistik (Hersg.): Stückgutlogistik in Deutschland, Management Summary, Berlin 2021, S. 4.

³³ Quelle: Festschrift 40 Jahre IDS, herausgegeben von IDS Logistics GmbH, Kleinostheim 2022, S. 54.

Materialflusselement verwiesen.³⁴ Die folgende Abbildung zeigt einen Blick auf die mit Stückgut beladenen Ameisen, die in der Förderkette aufgereit sind.³⁵



Abbildung 7a: Ameisen mit Stückgut in der Förderkette.

Zur Kooperation knüpften die mittelständischen Stückgutspeditionen ein kompliziertes Netz von Verträgen, innerhalb dessen das Stückgut von einer Spedition zur nächsten weitergereicht wurde, bis es sein Ziel erreicht hatte.³⁶ Im Datenverkehr des Internets ist dieses Prinzip als Store and Forward bekannt. Die folgende Abbildung 8 visualisiert das Store-and-Forward von Stückgut auf dem Weg von einem Absender in Kiel zu einem Empfänger in München unter drei mittelständischen Stückgutspeditionen mit jeweils drei kooperierenden Speditionen in der alten Bundesrepublik. Diese regionale Orientierung der mittelständischen Stückgutspeditionen ist ein neues Ergebnis der historischen Verkehrsforschung.

³⁴ Dommann (2023), S. 73.

³⁵ Quelle: Festschrift 40 Jahre IDS, herausgegeben von IDS Logistics GmbH, Kleinostheim 2022, S. 6.

³⁶ Matthias Thulesius: Überregionale Kooperationen mittelständischer Unternehmen des Güterkraftverkehrs- und Kraftwagenspediteurgewerbes, Diss. Universität Bayreuth 1994.

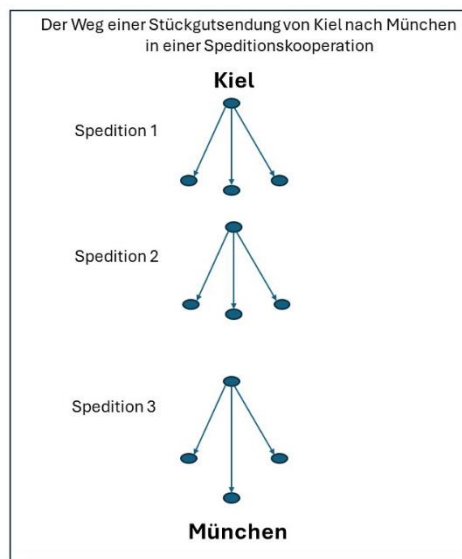


Abbildung 8: Die Weitergabe von Stückgut an kooperierende Speditionen auf der langen Strecke
(Quelle: Eigene Erstellung)

Durch die regionale Aufstellung der LKW-Speditionen können die Kraftwagenfahrer der eingesetzten LKW nahe der Region verbleiben und nach Ablieferung der Ware im Zieldepot am Mittag die Rückreise mit Ware aus dem Zieldepot in ihr Heimatdepot antreten und dort abends an ihrem Wohnort eintreffen. Eine Übernachtung in einem Hotel infolge langer Wegstrecken entfällt bei dieser Organisationsform. Ebenfalls entfällt die kostenintensive Besetzung eines LKW mit zwei Fahrern, die sich auf einer für Großspeditionen typischen Langstrecke abwechseln mussten, um den Vorschriften zu Ruhepausen zu genügen, und die am Abend in einem Hotel übernachten mussten. Ebenfalls mit den Mitteln der Begegnungsverkehre können die Kraftwagenfahrer in ihrer Region verbleiben, wenn sie mittags die Ladung des Partners am vereinbarten Treffpunkt aufnehmen und diese am Nachmittag in ihr eigenes Depot transportierten.³⁷ Auch die Autoren der empirischen Studie zu Stückgutnetzwerken in Deutschland, Dirk Lohre und Wilfried Stock, weisen auf den regionalen Charakter der LKW-Verkehre zwischen den Depots hin. Sie geben eine Strecke von 250 bis 300 km für eine Fernverkehrsrelation zwischen zwei Depots an.³⁸ Durch diese regionale Aufstellung der LKW-Verkehre weisen die mittelständischen Stückgutspeditionen auf Langstrecken eine günstigere Kostenstruktur auf als Großspeditionen, welche auf Langstrecken zwei Fahrer einsetzen müssen. Allerdings wird dieser Kostenvorteil erkaufte durch längere Lieferzeiten des Stückguts aufgrund von Store-and-Forward. Jede weitere Spedition, die in die Langstrecke eingeschaltet wird, verlängert die Lieferzeit um einen Tag, da das eintreffende Stückgut im Depot erst auf die vorgesehene Zieldestination umsortiert werden muss, ehe es am Folgetag weiterbefördert werden kann. Die folgende Abbildung zeigt die Wettbewerbsposition der mittelständischen Stückgutspeditionen gegenüber den Großspeditionen in einem Portfolio

³⁷ Festschrift 40 Jahre IDS 2022, S. 22. Bundesverband Spedition und Logistik (Hersg.): Stückgutlogistik in Deutschland, Berlin 2021, S. 27. Begegnungsverkehre sind eine wichtige Innovation im mittelständischen Speditionsgewerbe, auf welche die Staatsspeditionen im früheren Ostblock zunächst verzichten mussten. In der russischen Sowjetrepublik wurden Begegnungsverkehre in den 1950er Jahren eingeführt, als seien sie eine Erfindung sowjetischer Verkehrspolitik, siehe Richard Vahrenkamp: Coping with Shortage and Chaos: Truck Cargo Transport in the Eastern Bloc, 1950-1980, in: Icon – Journal of the International Committee for the History of Technology, Vol. 22, 2016, Nummer. 1, S. 126-146.

³⁸ Bundesverband Spedition und Logistik (Hersg.): Stückgutlogistik in Deutschland, Berlin 2021, S.26.

von Lieferzeit und Kosten auf Langstreckenverkehren an. Interessant daran ist, dass die Großspeditionen in diesem Kontext über keine Kostenvorteile der Economies of Scale verfügen. Der auf die Region beschränkte Güterverkehr im Speditionsgewerbe, der auch von den Lokomotivführern der Eisenbahngesellschaft DB Cargo bekannt ist,³⁹ stellt ein neues Resultat der Mobilitätsforschung zum Güterverkehr dar und war bislang in der historischen Verkehrsforschung zum Güterverkehr unbekannt.

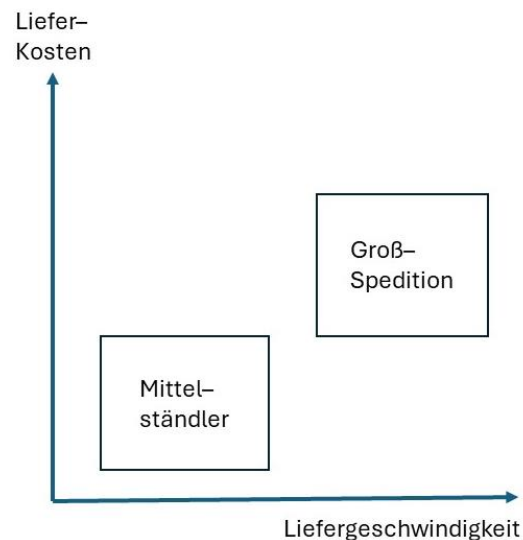


Abbildung 9: Portfolio der Wettbewerbspositionen von Speditionen (Quelle: Eigene Erstellung)

Die regional aufgestellten LKW-Speditionen bedienten nicht allein Transportbedarfe für Beschaffung und Absatz von Unternehmen in Großstädten, sondern die regionale Aufstellung spiegelt auch die regionale Ansiedlung vieler Industrie- und Handelsunternehmen in kleinen Ortschaften wider und ist daher ein Wettbewerbsvorteil gegenüber den Großspeditionen, deren Depots vornehmlich in den Großstädten angesiedelt sind.

Die Dezentralisierung der Industriestruktur in Westdeutschland wurde von der Rüstungspolitik des Nationalsozialismus befördert, die in vielen kleinen Gemeinden Rüstungsbetriebe ansiedelte, und auch auf die schlechten Bedingungen für die Industrieproduktion in den zerstörten Städten nach 1945. Die Ansiedlung von Industrieunternehmen traf auf ein großes Angebot an Arbeitskräften in kleinen Gemeinden, als nach 1945 eine große Zahl von Flüchtlingen untergebracht werden musste. Hier sollen einige Regionen herausgegriffen werden, um die regionalisierte Industriestruktur zu verdeutlichen. Der kleine Ort Friedrichshafen am Bodensee wies im Jahre 1939 zwei große Rüstungs-Hersteller auf, die Zahnradfabrik Friedrichshafen und die Maybach Motorenwerke. Nach der regionalen Karte des ersten Raumordnungsberichtes Bundesregierung von 1963 beherbergte der Schwarzwald zahlreiche Werke mit hoher Wertschöpfung.⁴⁰ Bekannt sind etwa die Kienzle Apparate Werke in Villingen, die während der NS-Zeit Armaturen für Flugzeug-Cockpits hergestellt hatten. Kienzle gründete in den 1960er Jahren eine Abteilung für Bürocomputer.⁴¹ Der Schwarzwald beherbergt unter anderem auch den Leiterplattenhersteller Schweizer in Schramberg. Die

³⁹ Zum Konflikt um die Abschaffung regionaler Lokomotivfahrten bei DB Cargo siehe Sascha Kopp: Warum DB Cargo eine „brutales Jahr“ erwartet, in: Allgemeine Zeitung (Mainz) vom 20.2.2024.

⁴⁰ Bundestagsdrucksache IV/1492, S. 13.

⁴¹ Arnim Müller: Innovations from the Black Forest: Kienzle and Medium Data Technology, in: Christian Franke und Matthias Röhr: Small Business Computers made in Europe (1960s–1980s), Berlin 2014, S. 97–108.

Region Oberfranken ist bekannt für ihre Glas- und Keramikindustrie. Das Siegerland und das Sauerland sind geprägt von kleinteiligen Industrieanlagen. Das Münsterland stach mit der Verarbeitung von Baumwolle hervor und wies große Unternehmen auf wie NINO. Ostwestfalen war ein Zentrum der Flachsspinnereien und Leinenproduktion und Württemberg ein Schwerpunkt der Wäscheproduktion, unter anderen mit dem namhaften Unternehmen Schiesser.⁴² Im Landkreis Kassel liegt der Standort Allendorf an der Eder des großen Gasthermen-Herstellers Viessmann, der vor 1939 Stahlkessel für Heizanlagen von Gärtnereien hergestellt hatte. Nach 1945 stellte er das Produktionsprogramm auf Baumaschinen um und später stieg er in das Geschäft Thermen für Haushalte ein.⁴³ Das Volkswagenwerk Baunatal in einem Vorort von Kassel diente während des Zweiten Weltkrieges als Produktionsstätte für Flugzeugmotoren des Flugzeugherstellers Henschel. Melsungen an Fulda ist der Standort des großen Medizintechnikherstellers B. Braun Melsungen, der bereits in den 1920er Jahren auf diesem Sektor tätig war. In Hofgeismar siedelte sich der Autozulieferer Auto-Kühler an, der im zerstörten Kassel keine Gasversorgung vorfand. Der Rüstungskonzern Rheinmetall baute bereits in den 1910er Jahren seine Produktion in dem Städtchen Sömmerda des thüringischen Mittelgebirges aus und konvertierte diese in den 1920er Jahren in den zivilen Sektor der Büromaschinen.⁴⁴ Nach 1945 war es für viele Industrieunternehmen schwierig, auf dem Gebiet der sowjetisch besetzten Zone bzw. DDR weiter zu existieren, und diese Betriebe wanderten nach Westdeutschland ab, wie auch Betriebe aus den ehemaligen deutschen Ostgebieten. Ein Beispiel für diese Übersiedlungswelle ist der Kosmetikhersteller Wella, der aus Thüringen fortging, um sich in Darmstadt anzusiedeln. Ein weiteres Beispiel ist die Übersiedlung der Schreibmaschinenfabrik Olympia, Teil des AEG-Konzerns, von Erfurt nach Wilhelmshaven.⁴⁵ Eine zweite Welle von Westbewegungen von Produktionsunternehmen gab es nach dem Mauerbau in Berlin 1961, als für die kleinteiligen Unternehmen der Damenoberbekleidung in Westberlin die preiswerten Arbeitskräfte aus Ostberlin ausblieben.

Die Stückgutspeditionen wiesen häufig Gründungsgeschichten außerhalb des Stückgutbereichs auf. Die Spedition Rudolph in Baunatal bei Kassel an der Autobahn A7 gelegen – ein Gründungsmitglied des Paketdienstes GP – startete 1946 als Transporteur für die Bauindustrie und erweiterte ihr Geschäftsfeld als Transporteur für das Volkswagenwerk in Baunatal, bevor es im Jahre 1962 in das Stückgutgeschäft einstieg.⁴⁶ Die Spedition Pracht in Haiger nahe Siegen an der Autobahn A45 gelegen – ein Gründungsmitglied des Paketdienstes GP – geht auf eine Gründung im Jahre 1857 zurück.⁴⁷ Der Inhaber Hans Pracht lernte Josef Neckermann im Jahre 1952 auf dem Reitturnierplatz in Hanau kennen, der als Familienunternehmer in Frankfurt a.M. ein großes, rasch wachsendes Versandhaus betrieb. Dieses Versandhaus entwuchs mittelständischen Dimensionen und entwickelte sich zum Großbetrieb. Den dafür erforderlichen Kapitalbedarf deckte Friedrich Flick mit einer Einlage von 15 Mio. DM über eine Strohfirma. Hans Pracht heiratete im Jahre 1960 die Tochter Eva-Maria von Josef Neckermann. Die Spedition Pracht wurde zur Hausspedition des Versandhändlers Neckermann und betrieb in den 1950er Jahren eine LKW-Flotte, deren Wagen die Aufschrift trugen „Pracht

⁴² Peter Donath und Annette Szegfü: Wir machen Stoff. Die Gewerkschaft Textil-Bekleidung 1949–1998, Transcript Verlag, Bielefeld 2021, S. 20.

⁴³ Timeline des Unternehmens Viessmann im Internet.

⁴⁴ Julius Schmitt: Die Mercedes Büromaschinenwerke (Musterbetriebe der Deutschen Wirtschaft Band 14), Leipzig 1937.

⁴⁵ Eberhard Lippmann: AEG – Olympia – Optima. Büromaschinen aus Erfurt 1924–2004. Sutton Verlag, Erfurt 2010.

⁴⁶ Daten nach der Timeline von Spedition Rudolph, <https://www.rudolph-log.com/ueber-uns/geschichte>.

⁴⁷ Informationen nach der Webseite von Spedition Pracht www.pracht.eu. Die Welt vom 7.10.2003.

für Neckermann“.⁴⁸ Die Kooperation zwischen den Familienunternehmen Neckermann und Pracht, die auf verschiedenen Sektoren, im Handel und im Transport, tätig waren ist bemerkenswert, als sie durch eine familiäre Beziehung gestiftet wurde. Im Jahre 1982 wurde das Familienunternehmen Pracht an den Logistikkonzern Hapag Lloyd verkauft. Noch im Jahre 1993 baute die Spedition Pracht ein Möbelverteilzentrum für den Neckermannversand in Rennerod bei Haiger auf.⁴⁹ Im Jahre 1995 errichtete Pracht ein Warenverteilzentrum von Neckermann für die neuen Bundesländer im Ort Heideloh bei Großzöberitz.⁵⁰

Die mittelständischen Stückgutspeditionen stellen auf den Time-Lines ihrer Webseiten gerne den Aufstieg von kleinen Ein-LKW-Unternehmen zu einer beachtlichen Größe dar. Hier ist ein Beispiel der Spedition Jung in Kassel (<https://jung-kassel.de/>).



Spedition Jung 1950



Spedition Jung 1957

⁴⁸ Veszelits, Thomas: Die Neckermanns. Licht und Schatten einer deutschen Unternehmerfamilie, Campus Verlag, Frankfurt 2005, S. 269. Das Ende von Neckermann, in: Der Spiegel vom 5.12.1976. Pierenkämper 1996, S. 242.

⁴⁹ Materialfluss, Band 24, 1993, September Heft, S. 19.

⁵⁰ Materialfluss, Band 26, 1995, Juli Heft, S. 32.

Die Kooperationen unter den mittelständischen Stückgutspeditionen waren jeweils mit zweiseitigen Verträgen zwischen Versandspediteur und Empfangsspediteur geregelt. Es entstand dadurch ein kompliziertes Netz an Regelungen, die zusammen mit den Nahverkehrsvorläufen und –nachläufen zu komplizierten Abrechnungen führten. Die folgende Abbildung mit den Leistungsbeziehungen in der Kooperation gibt davon einen Eindruck. Die Vorgängerspedition des Versandspediteurs in der Transportkette wird in diesem Diagramm als „Beilader“ dargestellt.⁵¹

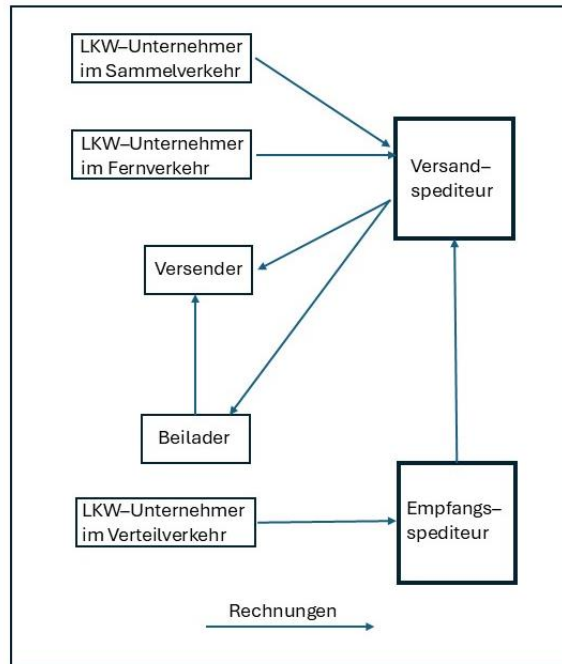


Abbildung 10: Leistungserbringung im Sammelgutverkehr (Quelle: Eigene Erstellung)

⁵¹ Diagramm nach K. Bischof u.a.: Speditionsbetriebslehre, Stam Verlag, Köln 1991, S. 511.

5 Die Stückgut-Kooperationen im Mittelstand

Zur Kooperation knüpften die mittelständischen Stückgutspeditionen ein kompliziertes Netz von Verträgen, innerhalb dessen das Stückgut von einer Spedition zur nächsten weitergereicht wurde, bis es sein Ziel erreicht hatte.⁵²

Für dieses Geschäftsmodell der bundesweiten Kooperation waren allerdings individuelle Verträge zwischen den beteiligten Speditionen erforderlich. Es lag nahe, dass sich ca. 20 mittelständische Speditionen, die mit ihren etwa gleich großen regionalen Einzugsbereichen die gesamte Bundesrepublik abdecken konnten, zusammenschlossen und einheitliche Konditionen vereinbarten. Mit IDS wurde im Jahre 1982 der erste derartige horizontale Kooperationsverbund als einheitliche Dachmarke mit einheitlichem Auftreten gegenüber den Kunden und einheitlichen Konditionen und Qualitätsgarantien in Form einer GmbH gegründet, um sich so im Wettbewerb auf dem Stückgutmarkt strategisch zu positionieren. Das lose Netzwerk wurde zu dem festen Rahmen einer GmbH weiterentwickelt. Mit seinem Leistungsangebot konnten IDS nun wie eine Großspedition auftreten. In den regional abgegrenzten Tätigkeitsbereichen der Speditionen konnten diese entweder als Gesellschafter von IDS oder als Franchise-Nehmer tätig werden.

Die an IDS beteiligten Speditionsunternehmen behielten ihre Selbstständigkeit. Das Gründungsprotokoll betont die „vollkommene wirtschaftliche Unabhängigkeit“,⁵³ d.h. die Unternehmen konnten ihre bisherigen Kundenbeziehungen unabhängig vom Dachverband IDS fortführen. Diese Garantie leistete Unterstützung für den in den 1980er Jahren erfolgten Schritt zur Gründung eines kooperativen Dachverbandes, der von den Eigentümern der Einzelfirmen als „revolutionär“ empfunden wurde, wie die Festschrift 40 Jahre IDS rückblickend feststellte.⁵⁴ In der horizontalen Kooperationen erhielten die Gesellschafter in der Gesellschafterversammlung jeweils das gleiche Stimmrecht. In ihren regionalen Tätigkeitsbereichen besaßen die Gesellschafter bzw. Franchise-Nehmer einen Konkurrenzschutz gegenüber den anderen Mitgliedern der Kooperation. Ein Beirat vertrat die Interessen der Gesellschafter gegenüber der Geschäftsführung. Nach §5b des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen in der Fassung von 1974 verstieß der Zusammenschluss von IDS nicht gegen das Kartellverbot, da er die Leistungsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen fördere.

Die Idee der Dachmarke wurde von zahlreichen mittelständischen Speditionen aufgegriffen, die ebenfalls Dachmarken als horizontale Verbünde von ca. 20 Speditionen gründeten. Sie folgten dem Muster, das IDS vorgegeben hatte: Rechtsform einer GmbH, gleiches Stimmrecht, Beirat der Eigentümer, Konkurrenzschutz in der Region. Die folgende Tabelle gibt hierzu eine Übersicht. Die fortlaufende Gründung von Dachmarken war möglich in dem oben beschriebenen stark expandierenden Markt für Stückgut. Die Dachmarken können als eine organisatorische Innovation angesehen werden.

⁵² Matthias Thulesius: Überregionale Kooperationen mittelständischer Unternehmen des Güterkraftverkehrs- und Kraftwagenspediteurgewerbes, Diss. Universität Bayreuth 1994.

⁵³ IDS Logistics GmbH (Hersg.): Festschrift 40 Jahre IDS, herausgegeben von IDS Logistics GmbH, Kleinostheim 2022, S. 1f.

⁵⁴ Ebenda, S. 2.

Natürlich ist es naheliegend, dieses komplizierte Beziehungsgeflecht unter kooperierenden Speditionen auf eine einheitliche Basis zu stellen. Dieses geschah, indem die kooperierenden Speditionen mit einer einheitlichen Marke auftraten und intern nach festen Regeln abrechneten. In den 1970er und 1980er Jahren hatten sich nach der Dissertation von Thulesius folgende Stückgut-Kooperationen gebildet (ohne Expressdienste und Paketdienste):⁵⁵

- IDS
- Systemgut
- Unitrans
- Fortras
- Fachsped
- Logsped

Der Bundesverband Spedition und Lagerei gibt für das Jahr 2020 die Anzahl von 15 Systemnetzen für Stückgut in der Bundesrepublik an mit mehreren Hundert Depots, davon 3 Großkonzerne, aber 12 mittelständische Kooperationen (vergl. Tabelle 2a). Pro Netz gibt es zwischen 40 bis 150 Depots. Der durchschnittliche Tagesumschlag eines Depots liegt bei 590 Tonnen mit 1815 Sendungen pro Arbeitstag. 20 Prozent des Stückgutumsatzes gehen von Maschinen- und Anlagenbau aus, 15 Prozent vom Lebensmittelsektor und 13 Prozent von der Bauwirtschaft. Im Durchschnitt bedienen 59 Nahverkehrsfahrzeuge die Fläche um jedes Depot. Die kreisfreien Großstädte nehmen 30 Prozent der Stückgutsendungen auf, die städtischen Kreise 36 Prozent und die ländlichen Kreise mit Verdichtungen 17 Prozent.⁵⁶ Die Stückgut-Kooperationen übernahmen die, von den beiden Paketdiensten DPD und GLS eingeführten, Innovationen der Identifikation der Versandstücke mit Barcodes und den Umschlag in einer Zentrale als Hub. 1994 führte die Kooperation IDS den Barcode zur Identifikation von Stückgut im Gesamtsystem IDS ein, und errichtete 2003 einen zentralen Hub für Stückgutüberlauf in Neuenstein bei Bad Hersfeld, der im Jahre 2011 durchschnittlich 2500 Sendungen mit 4500 Colli und 800 Tonnen Gewicht in jeder Nacht umschlug.⁵⁷ Aus diesen Daten errechnet sich ein Durchschnittsgewicht von 180 Kg pro Collo und eine Durchschnittszahl von knapp 2 Colli pro Sendung. Wenn man 32 auf Paletten aufgebaute Colli pro Lastzug annimmt, dann liefen jede Nacht im Hub Neuenstein im Durchschnitt 150 Lastzüge auf. Bis zum Jahre 2012 stieg die Zahl der Sendungen im Hub Neuenstein auf gut 3000 an.⁵⁸ Die Spediteurskooperation IDS übernahm mit dem Barcode und dem Stückguthub zwei Innovationen, die aus dem Paketdienst German Parcel stammten. Damit der der Paketdienst GP der Innovationsführer in den Sektoren Paket und Stückgut.

⁵⁵ Thulesius (1994), S. 107, 118.

⁵⁶ Bundesverband Spedition und Logistik (Hersg.): Stückgutlogistik in Deutschland, Berlin 2021, S. 4–6.

⁵⁷ Festschrift IDS (2022), wie Anmerkung 51, S. 16.

⁵⁸ Ebenda, S. 16.

Die folgende Karte gibt einen Einblick in die regionale Aufstellung der Stückgutspeditionen im wiedervereinigten Deutschland des Jahres 2022, die innerhalb der Dachmarke IDS entweder als Gesellschafter oder als Franchisenehmer kooperieren.⁵⁹

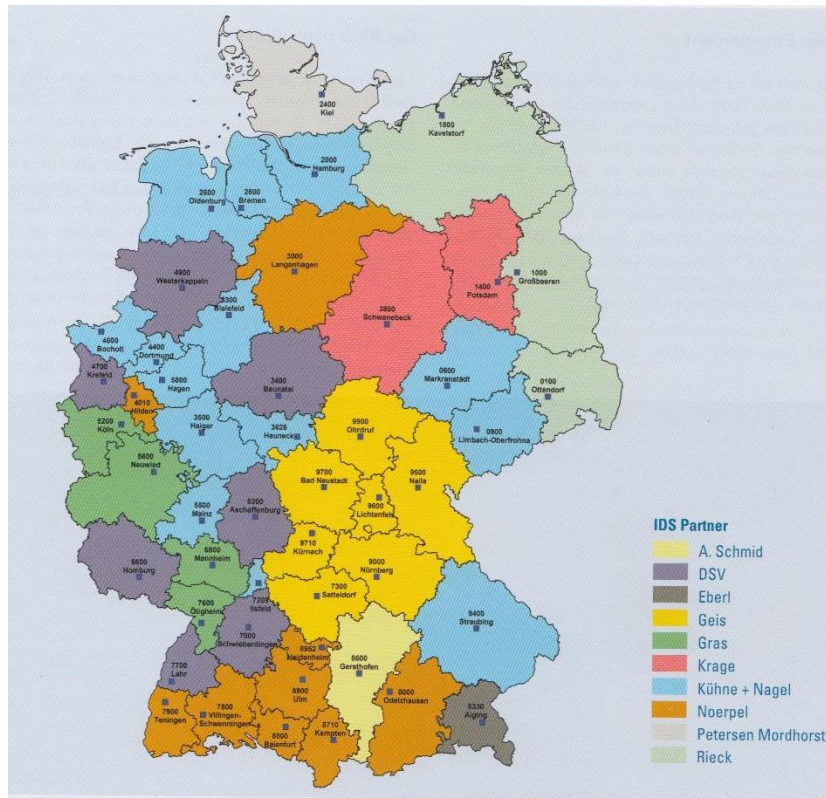


Abbildung 11: Karte der Gebiete der einzelnen Spediteure im IDS-Verbund in der Bundesrepublik, Stand 2022.

Im Jahre 1995 wies der Stückgutmarkt in der Bundesrepublik folgende Großunternehmen auf, darunter auch Stückgutkooperationen:⁶⁰

Unternehmen	Umsatz im Millionen DM
THL mit Bahntrans	1.330
Dachser	550
IDS-System	500
Schenker-Rhenus	490
Nedlloyd/NTO	400
Systemgut	330
Hellmann Gruppe	300
Kühne&Nagel mit Stute	200
Nagel Mönkemann	200
LogSped	175
Cargoline	160

Tabelle 2: Die 11 größten Stückgutunternehmen in der Bundesrepublik im Jahre 1995.

⁵⁹ IDS Kundenmagazin facts, Festschrift zum 40-jährigen Bestehen von IDS, 2022, S. 56.

⁶⁰ Quelle: Peter Klaus (Hersg.): Top Hundert der Logistik, Nürnberg 1996, S. 36.

Im Jahre 2020 identifizierten Dirk Lohre und Wilfried Stock die in der folgenden Tabelle 2A aufgeführten 15 Stückgutunternehmen, wobei die Großunternehmen hierarchisch aufgebaut waren und die mittelständischen Kooperationen horizontal.⁶¹ Immerhin waren noch 10 mittelständischen Kooperationen am Markt, was für die Resilienz dieser Organisationsform spricht. Auch unterstützte das rapide Wachstum des Stückgutmarktes in den vergangenen 25 Jahren das Bestehen der mittelständischen Kooperationen am Markt.

Firma	Art der Kooperation	Anzahl Sendungen national	Anzahl der Depots	Sendungen pro Depot
DHL/unitrans	Hierarchie/Koop.	14.030.000	35	400857
Dachser	Hierarchie	12.300.000	40	307500
IDS	Kooperation	11.880.000	50	237600
Schenker	Hierarchie	9.720.000	42	231429
Cargoline	Kooperation	9.750.000	50	195000
System Alliance	Kooperation	6.955.000	46	151196
Emons	Hierarchie/Koop.	3.900.000	38	102632
Raben	Hierarchie/Koop.	4.200.000	41	102439
24plus	Kooperation	4.440.000	49	90612
Online	Kooperation	2.240.000	63	35556
CTL	Kooperation	1.800.000	143	12587
Dialog	Kooperation	490.000	45	10889
VTL	Kooperation	1.040.000	99	10505
Palletways	Kooperation	776.398	74	10492
SimCargo	Kooperation	1.440.000	150	9600
Summen:		84.961.398	965	

Tabelle 2A: Die größten Stückgutunternehmen der Bundesrepublik im Jahre 2020.

An der Tabelle 2A ist die Summe über die Anzahl der Sendungen über alle 15 Stückgutunternehmen interessant. Die Anzahl der Sendungen im Jahre 2020 summiert sich auf 85 Millionen. Multipliziert man diese Summe mit dem von Lohre und Stock ermittelten Durchschnittsgewicht pro Sendung von 325 kg, so erhält man die von den 15 Unternehmen transportierte Transportmenge von 27,6 Millionen Tonnen. Dies entspricht 69% der im Jahre 2020 umgeschlagenen Menge von 40 Millionen Tonnen Stückgut. Die restlichen 31% wurden dann von kleineren mittelständischen Unternehmen transportiert. Wie aus Tabelle 2A weiter hervorgeht, wird die Transportmenge der 15 Unternehmen über 965 Depots in der Bundesrepublik Deutschland abgewickelt. Damit ist die Dichte der Depots in der Bundesrepublik sehr hoch. Bei einer Gesamtfläche von 350.000 qkm kommt ein Depot auf 350 qkm, also auf eine Fläche von 18 mal 18 km. Die Spedition Dachser war nach der Tabelle 2A, kommend aus dem Mittelstand der 1970er Jahre, in den Bereich einer Großspedition aufgestiegen.

⁶¹ Bundesverband Spedition und Logistik (Hersg.): Stückgutlogistik in Deutschland, Berlin 2021, S. 35.

Der Zusammenschluss von Stückgut-Spediteuren zu einer Arbeitsgemeinschaft unter einer Dachmarke in der Bundesrepublik Deutschland erfolgte jeweils in Gruppierungen von 20 bis 25 Spediteuren. Diese Zahl kommt zustande, wenn man sich vorstellt, dass die Bundesrepublik mit einer Gesamtfläche von 250.000 Quadratkilometer von 25 Gebietsspediteuren abgedeckt werden kann, die jeweils 10.000 Quadratkilometer umfassen. Die folgende Abbildung gibt davon eine Skizze.

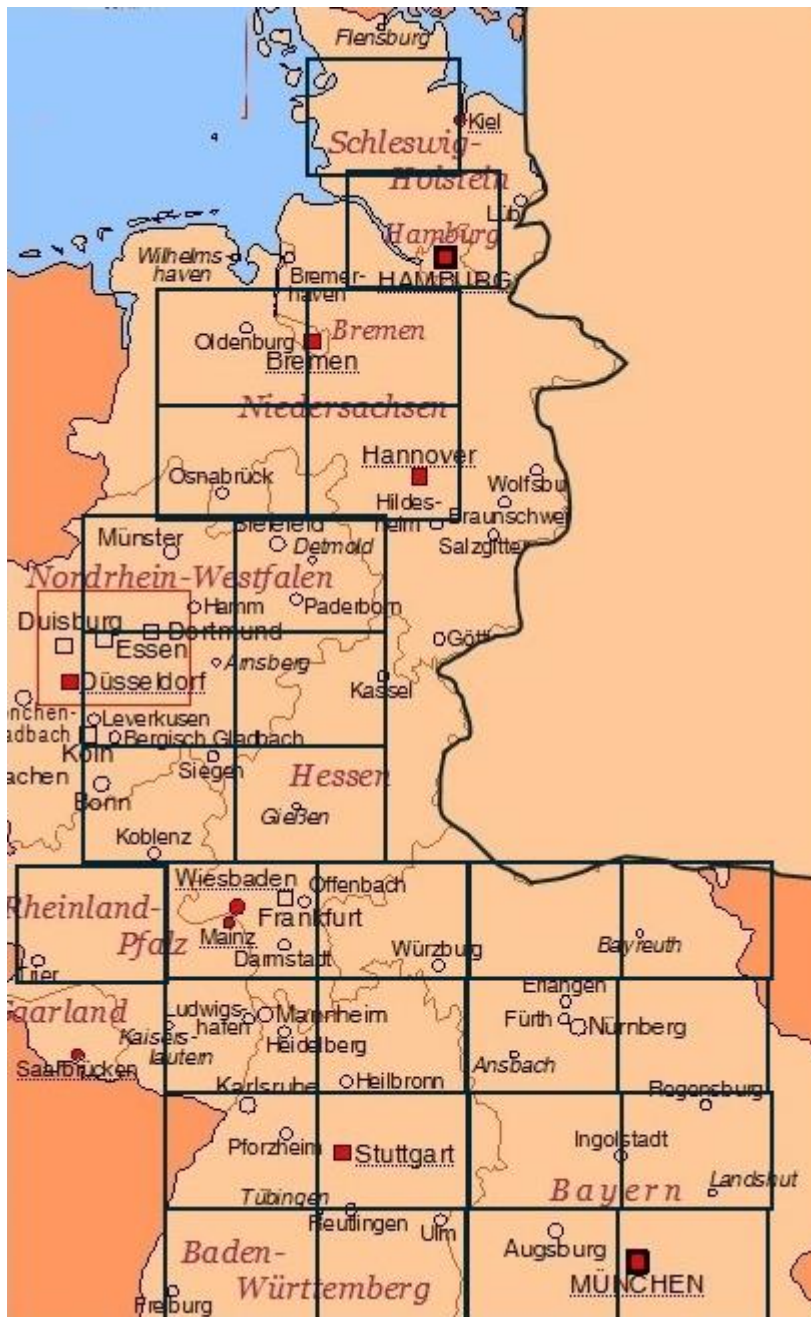


Abbildung 12: Idealtypische Abdeckung der BRD mit 25 Gebietsspediteuren (Quelle: Eigene Erstellung)

Die Wiedervereinigung Deutschlands im Jahre 1990 warf erhebliche Probleme für Stückgut-Speditionen und Paketdienste auf, die neuen Bundesländer mit Sammelgebieten zu überdecken. Es gab in der DDR keinen Mittelstand, der diese Lücke hätte füllen können.⁶² Die Stückgut-Kooperation IDS löste dieses Problem, indem kapitalkräftige Mittelständler aus

⁶² Karlsch 2022, Vahrenkamp, Verkehrspolitik 2016.

Westdeutschland in den neuen Bundesländern Standorte für Depots und entsprechende Sammelgebiete aufbauten. Die Abbildung 11 gibt einen Eindruck über die Kooperation bei IDS, auch in den neuen Bundesländern. Beim Paketdienst GP verfuhr so, dass GP eine Tochtergesellschaft gründete, welche in ihrem Namen Sammelgebiete in den neuen Bundesländern aufbaute.⁶³

⁶³ Telefoninterview des Verfassers mit Rico Back am 30. September 2024, dem ehemaligen Geschäftsführer von German Parcel.

6 Literatur:

- Allen, Joe: The Package King, A Rank and File History of UPS, Haymarket Books, 2020, Kindle Edition.
- Autorenkollektiv: Datenfernübertragung, Westdeutscher Verlag Köln 1966.
- Badura, Peter: Der Paketdienst der Deutschen Bundespost, in: Jahrbuch der Deutschen Bundespost 1977.
- Berghoff, Hartmut und Ingo Köhler: Verdienst und Vermächtnis: Familienunternehmen in Deutschland und den USA seit 1800, Campus Verlag, Frankfurt 2020.
- Bicker, Hans: Dachser.Transport.Spedition.Logistik. Chronik einer unternehmerischen Leistung in bewegter Zeit 1930–1990, Kempten 1998.
- BIEK (Herausgeber): KEP-Studie 2015 – Analyse des Marktes in Deutschland, Berlin 2015.
- BIEK (Herausgeber): KEP-Studie 2023 – Analyse des Marktes in Deutschland, Berlin 2023.
- Birla, Madan: FedEx Delivers, John Wiley, 2005.
- Bischof, Karl u.a.: Speditionsbetriebslehre, Stam Verlag. Köln 1991.
- Bundesverband Spedition und Lagerei (Hersg.): Stückgutlogistik in Deutschland, Berlin 2021.
- Bundesverband Spedition und Lagerei (Hersg.): Stückgutlogistik in Deutschland, Management Summary, Berlin 2021.
- Bundesverband Spedition und Lagerei (Hersg.): Zahlen, Daten, Fakten aus Spedition und Lagerei 1995, Bonn 1996.
- Campbell–Kelly, Martin /William Aspray: Computer – A History of the Information Machine. New York 1996, Neuauflage 2014.
- Chung, Po und Roger Bowie: DHL. From Startup to global Upstart, Berlin, De Gruyter 2018, S. 23.
- de Jong, Nicole: Neuenstein– Mit dem Zirkel ins Ziel getroffen, Deutsche Verkehrszeitung (DVZ), vom 21. Juni 2013.
- Deutschen Reichsbahn (Hersg.): Wir Eisenbahner, Berlin 1937.
- Dirk Stahl: Internationale Speditionsnetzwerke, Göttingen 1995.
- Dommann, Monika: Materialfluss. Eine Geschichte der Logistik an den Orten ihres Stillstands, Fischer Verlag, Frankfurt, 2023.
- Donath, Peter und Annette Szegfü: Wir machen Stoff. Die Gewerkschaft Textil–Bekleidung 1949–1998, Transcript Verlag, Bielefeld 2021.
- Dörrlamm, Rolf (1987): 200 Jahre Spedition G. L. Kayser: 1787 – 1987. Festschrift in Verbindung mit einer Entwicklungsgeschichte von Handel und Verkehr in Mainz, Mainz.
- Erker, Paul: Das Logistikunternehmen Dachser. Die treibende Kraft der Familie als Erfolgsfaktor im globalen Wettbewerb, Frankfurt 2008.
- Erker, Paul: Familienunternehmen in der deutschen Logistikbranche, in: Hans–Liudger Dienel und Hans–Ulrich Schied (Hersg.): Die moderne Strasse, Frankfurt 2010, S. 361–380.
- Frahm, Ernst: Nationale und internationale Paketdienste, in: Spiegel Verlag (Hersg.): Transportmärkte im Wandel, Band 13: Kurier– Express– und Paketdienste, Hamburg 1987, S. 70–82.
- Franke, Christian und Matthias Röhr: Small Business Computers made in Europe (1960s–1980s), Berlin 2024.
- Hector, Bernhard: Aus der Entstehungsgeschichte der Kurier–, Paket– und Expressdienste, in: Spiegel Verlag (Hersg.): Transportmärkte im Wandel, Band 13: Kurier– Express– und Paketdienste, Hamburg 1987, S. 8–21.
- Hofer, Herbert: Datenfernverarbeitung, Springer Verlag Berlin, 1973.
- IDS Logistics GmbH (Hersg.): Festschrift 40 Jahre IDS, herausgegeben von IDS Logistics GmbH, Kleinostheim 2022.
- Karlsch, Rainer: Familienunternehmen in Ostdeutschland. Niedergang und Neuanfang von 1945 bis heute, Mitteldeutscher Verlag, 2. durchgesehene Auflage, 2023.
- Klaus, Peter (Hersg.): Top Hundert der Logistik, Nürnberg 1996.
- König, Wolfgang: Geschichte der Konsumgesellschaft, Franz Steiner Verlag, Stuttgart 2000.
- Lippmann, Eberhard: AEG – Olympia – Optima. Büromaschinen aus Erfurt 1924–2004. Sutton Verlag, Erfurt 2010.
- Matis, Herbert and Dieter Stiefel: Grenzenlos. Die Geschichte der internationalen Spedition Schenker von 1931 bis 1991, Frankfurt 2002.
- Felix Mauch, Rezension zu: Dommann, Monika: Materialfluss. Eine Geschichte der Logistik an den Orten ihres Stillstands. Frankfurt am Main 2023, in: H-Soz-Kult, 13.10.2023.
- Mayer, Gabriela: Strategische Logistikplanung von Hub&Spoke–Systemen, Wiesbaden 2001.
- Michael Stoffregen-Büller, und Lisa Fiege: Aus Westfalen in die Welt. Fiege - Porträt eines Familienunternehmens, Münster 2000.

- Müller, Arnim: Innovations from the Black Forest: Kienzle and Medium Data Technology, in: Franke, Christian und Matthias Röhr: Small Business Computers made in Europe (1960s–1980s), Berlin 2014, S. 97–108.
- Oliver Rösler: Gestaltung von kooperativen Logistiknetzwerken, Wiesbaden 2003.
- Pierenkämper, Toni: Anmerkungen zu Neckermann, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, Bd. 37, 1996, Heft 2, S. 235–246.
- Rehmann, Dietmar: Perspektiven des mittelständischen Speditionsgewerbes, in: Das mittelständische Güterverkehrsgewerbe, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, herausgegeben von H. Seidenfus, Göttingen 1983, S. 117–161.
- Röhr, Matthias: Der lange Weg zum Internet, Transcript Verlag, Bielefeld 2021.
- Schmidt, Wolfgang: Geschichte der Spedition Johann Kriete. Ein Unternehmen am Alten Hafen in Bremerhaven, Verlag für Neue Wissenschaft 2003.
- Schmitt, Julius: Die Mercedes Büromaschinenwerke (Musterbetriebe der Deutschen Wirtschaft Band 14), Leipzig 1937.
- Schuhmacher, Wilfried: Reaktionen der Speditionen auf veränderte Marktstrukturen im Express- und Paketbereich, in: Spiegel Verlag (Hersg.): Transportmärkte im Wandel, Band 13: Kurier- Express- und Paketdienste, Hamburg 1987.
- Sczygiol, Mira (2004): Von der Spedition Emil Ipsen zum Logistikdienstleister Ipsen Group: Eine Firmenchronik im Kontext der bremischen Wirtschaftsgeschichte.
- Sonndorfer, Rudolf: Der internationale Eierhandel, Wien und Leipzig 1907
- Studiengesellschaft für kombinierten Verkehr (Hersg.): Informationsfluss in Transportketten, Schriftenreihe der Studiengesellschaft für kombinierten Verkehr, Frankfurt 1982.
- Sydow, Jörg und Guido Möllering: Produktion in Netzwerken, 2. Auflage, München 2009.
- Thulesius, Matthias: Überregionale Kooperationen mittelständischer Unternehmen des Güterkraftverkehrs- und Kraftwagenspeditionsgewerbes, Bayreuth, Hochschulschrift, 1994.
- Vahrenkamp, Richard: Die logistische Revolution – Der Aufstieg der Logistik in der Massenkonsumentengesellschaft. Frankfurt 2011 (Reihe Historische Verkehrsforschung des Deutschen Museums).
- Vahrenkamp, Richard und Herbert Kotzab: Logistik – Management und Strategien, 7. Auflage, Oldenbourg Verlag, München 2012
- Vahrenkamp, Richard, Herbert Kotzab und Christoph Siepermann: Logistikwissen kompakt, 8. Auflage, München, Oldenbourg Verlag, 2017.
- Vahrenkamp, Richard: Coping with Shortage and Chaos: Truck Cargo Transport in the Eastern Bloc, 1950-1980, in: Icon –Journal of the International Committee for the History of Technology, Vol. 22, 2016, Nummer. 1, S. 126-146.
- Vahrenkamp, Richard: Die Verkehrspolitik der DDR – Konflikte zwischen dem kommunistischen Zentralisierungskonzept und betrieblichen Notwendigkeiten im LKW-Sektor, in: Zeitschrift des Forschungsverbundes SED-Staat, Heft 40, 2016, S. 3-17.
- Vahrenkamp, Richard: Globale Luftfracht-Netzwerke. Laufzeiten und Struktur. Hamburg 2014.
- Veszelits, Thomas: Die Neckermanns. Licht und Schatten einer deutschen Unternehmerfamilie, Campus Verlag, Frankfurt 2005.
- Vogeler, Johannes: Logistische Netzwerkkonfiguration durch Hub-Systematik bei der Schenker Deutschland AG, in: Prockl, Günter: Entwicklungspfade und Meilensteine moderner Logistik: Skizzen einer Roadmap. Wiesbaden 2004, S. 158–179.
- Welzel, Peter: Datenfernübertragung, Braunschweig 1986, S. 197.
- Wojtek, Ralf: Internationale Kurierdienste – Bedeutung und Marktverhältnisse, in: Spiegel Verlag (Hersg.): Transportmärkte im Wandel, Band 13: Kurier- Express- und Paketdienste, Hamburg 1987, S. 22–69.