

Global Groupage:

Wenn zusammenkommt,
was zusammengehört



Die Welt verändert sich. Und damit auch die Märkte. Unter dem Eindruck geopolitischer Macht- und Interessensverschiebungen und vielfach gestresster Lieferketten sind neue Konzepte gefragt. Für die Logistik bedeutet das die bestmögliche Verzahnung globaler End-to-End-Transporte und Kontraktlogistiklösungen.

Es scheint paradox. Auf der einen Seite rücken Menschen und Märkte in einer zunehmend digitalisierten Welt immer enger zusammen. Auf der anderen Seite sorgen Krisen, Kriege sowie geopolitische Macht- und Interessensverschiebungen dafür, dass neue Blockbildungen, Protektionismus und Abkehr vom Freihandel Konjunktur haben wie lange nicht. Dabei steht eines fest: Die Karten werden in immer schnellerer Abfolge neu gemischt.

Und es gibt erhebliche Unterschiede in den Entwicklungsgeschwindigkeiten. Während 2008 die USA und Europa noch die gleiche Wirtschaftsleistung aufwiesen, kommt die USA heute auf einen 80 Prozent höheren Wert. Auch für die Zukunft wird das globale Wachstum hauptsächlich außerhalb Europas stattfinden. Bis 2040 soll laut Schätzungen des Internationalen Währungsfonds der Anteil der Asia-Pacific-Länder (APAC) am weltweiten Bruttoinlandsprodukt auf über 40 Prozent steigen – bis 2050 sogar auf über die Hälfte. Heute liegen bereits von den zehn größten Häfen der Welt allein neun in Asien.

„Geopolitics and the geometry of global trade“ heißt eine aktuelle Studie des McKinsey Global Instituts, die dazu weitere Aspekte genauer unter die Lupe nimmt. Die Marktforscher analysieren hier, wie nah beziehungsweise fern sich Länder und Ökonomien heute sind und in Zukunft sein könnten – und zwar losgelöst von der tatsächlichen geografischen Distanz. Bei der Neuvermessung der „Geometrie des Welthandels“ sehen die Marktforscher zwei Entwicklungspfade: Zum einen die Ausrichtung auf einen „deglobalisierten“ Welthandel. Das Auseinanderdriften der beiden weltweit führenden Volkswirtschaften USA und China liefert dafür ein Beispiel. Dies äußert sich in Strafzöllen, Sanktionen, gegenseitiger Verwehrung von Marktzugängen, der Entkopplung von Forschung und Entwicklung und vielen weiteren Abgrenzungsmaßnahmen.

Resilienz durch Miteinander

Die Studienautoren sehen zum anderen einen zweiten Weg als günstigere Alternative, nämlich einen stärker diversifizierten Handel, bei dem die Möglichkeiten der Kollaboration gegenüber geopolitischen Vorbehalten abgewogen würden. Denn damit verbänden sich viele potenzielle Vorteile: Zum Beispiel in Form von Widerstandsfähigkeit gegenüber bestimmten Formen von Versorgungsunterbrechungen, sowie Möglichkeiten zur Förderung eines integrativeren Handelssystems und einer integrativeren Wirtschaft. Eine entscheidende Voraussetzung dafür schaffen gegenseitiges Vertrauen und ein offener, transparenter Austausch. „Ein breit gefächertes und diversifiziertes Netz von Handelsbeziehungen wird ohne Zusammenarbeit nicht zu erreichen sein“, urteilt die Studie. →



Mit Global Groupage entwickeln wir die zukünftige Stückgutlösung für unsere global agierenden Kunden.

Burkhard Eling, CEO bei Dachser

Und die Zeit drängt. Gerade für die von zuletzt eher düsteren Konjunkturaussichten unter Druck gesetzten europäischen Volkswirtschaften. „In den nächsten zehn Jahren werden etwa 85 bis 90 Prozent des weltweiten Wachstums außerhalb der EU stattfinden“, erklärte EU-Handelskommissar Valdis Dombrovskis während der Münchner Sicherheitskonferenz im Februar 2024 und riet: „Wir müssen also vernetzt sein, wenn wir unser Wachstum und unseren Wohlstand erhalten wollen.“

Weltweite Netzwerke verzahnen

„Die Welt um uns herum verändert sich. Die Märkte verändern sich. Unsere Kunden verändern sich. Wir müssen uns auch selbst verändern“, stellt Dachser CEO Burkhard Eling fest. „Wenn die Hauptimpulse für langfristiges Wachstum von Dachser in Asien und Amerika zu finden sind, muss sich dies auch in der Ausgestaltung und Qualität unserer Netzwerke widerspiegeln. Um schon heute die Voraussetzungen für die Geschäftsmodelle von morgen und übermorgen zu schaffen, verzahnen wir den stabilen und extrem leistungsfähigen Kern unseres europäischen Stückgutgeschäfts noch enger mit unseren interkontinentalen Logistikangeboten. In solchen langfristigen Dimensionen zu denken, ist Aufgabe, aber zugleich auch ein Privileg von Dachser als Familienunternehmen.“ Im Mittelpunkt stehe dabei das Zusammenführen einer Vielzahl von Einzelleistungen zu einer integrierten, ganzheitlichen und durchgängigen Gesamtlösung von Europa in die Welt und aus der Welt nach Europa. „Wir nennen das Global Groupage“, so der Dachser CEO.

Die Voraussetzung für eine solche umfassende Verzahnung des gesamten Logistik-, Luft- und Seefrachtmarkts schafft das Road Logistics-Stückgutnetzwerk von Dachser. Es ist über Jahrzehnte gewachsen und gereift und zählt zu den größten und leistungsfähigsten in ganz Europa. „Indem wir unsere beiden Netze, European Logistics und das Air & Sea Logistics-Netzwerk, noch weiter und enger physisch und systemseitig miteinander verbinden, werden wir internationalen Kunden einen neuen integrierten Ansatz und ganz neue Marktzugänge von und nach Europa bieten können“, betont Dr. Tobias Burger, COO Dachser Air & Sea Logistics. „Das gelingt im globalen Maßstab nur denen, die wie Dachser eine entsprechende Netzwerkreife und vor allem weltumspannendes, service-orientiertes Zusammenarbeiten aller involvierten Mitarbeitenden mitbringen.“

Logistikdienstleistungen nicht allein auf Transporte von A nach B zu beschränken, sondern sie den Kunden aus umfassend verzahnten Netzwerken als beliebig tief integrierbare Logistikdienstleistung anbieten zu können, ist bei Dachser „gelernt“.

„Beim systematischen Auf- und Ausbau des Road Logistics-Netzwerks sind wir immer dem Grundsatz gefolgt, als der integrierteste Logistikkdienstleister eine Qualität zu bieten, die uns vom Wettbewerb differenziert“, erklärt Alexander Tonn, COO Road Logistics bei Dachser. „Es ist die gewachsene Verbindung aus Assets, Menschen, Informationen und Technologien, die die Dachser-Netzwerke besonders macht.“

Indem Dachser nun diese Erfahrungen aus European Logistics in den weiteren Ausbau des Luft- und Seefrachtgeschäftes einfließen lasse, so Tonn weiter, könne man geschäftsfeldübergreifend das Beste aus beiden Welten – aus Road Logistics und aus Air & Sea Logistics – vereinen. „Wir bauen unsere globalen End-to-End-Transport- und Kontraktlogistiklösungen so schrittweise aus“, bestätigt Dr. Tobias Burger.

Wie Dachser für seine Kunden die komplette Lieferkette vom Sourcing in Asien bis hin zur Auslieferung bei den Kunden weltweit steuert, darüber hatte das DACHSER magazin in der Ausgabe 3/2023 am Beispiel eines Kunden aus dem Technologie-Sektor berichtet. ifm electronic profitiert von dem nahtlosen Ineinandergreifen der weltweiten Dachser-Netzwerke in Air & Sea und European Logistics. Dachser Air & Sea Logistics organisiert den Transport von Komponenten aus Asien im Seecontainer ab Hong Kong nach Europa. Von Hamburg aus gelangen die Container dann direkt per Bahnfracht nach Süddeutschland. Entladen werden die Container bei Dachser in Langenau nahe Ulm, von wo die Produkte per Lkw zum größten ifm-Entwicklungs- und Produktionsstandort in Tettnang und weiter auf die europäischen Märkte nach Frankreich, Tschechien und Polen ausgeliefert werden. Im Ergebnis heißt dies: volle Transparenz und optimale Qualitätssteuerung über die gesamte Supply Chain bei gleichzeitig deutlich verkürzter Zustellzeit.

Ein Lösungspfad für die Kunden

Ökonomen, wie in der McKinsey-Studie, raten global agierenden Unternehmen zum Umdenken: „In der gegenwärtigen Situation der Ungewissheit ist es für Unternehmensleiter unerlässlich, auf eine Reihe potenzieller Verschiebungen in der Geometrie des Handels vorbereitet zu sein.“ Es gehe darum, eine Strategie zu haben, die die einer sich entwickelnden Welt gerecht werde. „Mit Global Groupage entwickeln wir die zukünftige Stückgutlösung für unsere global agierenden Kunden“, erklärt Burkhard Eling. „Damit folgen wir klar der Dachser-Mission, die weltweit intelligenteste Kombination und Integration logistischer Netzkompetenzen zu schaffen und damit die Logistikbilanz unserer Kunden zu optimieren. Das hat Zukunft, gerade in herausfordernden Zeiten.“

M. Schick

Eine Datenwelt für alle



Die DACHSER platform schafft maximale Transparenz in allen Abläufen

Wenn die Road Logistics und Air & Sea Logistics Netzwerke von Dachser in einer weltweiten Logistiklösung zusammengeführt werden, ist für Kunden ein Höchstmaß an Transparenz gefragt. Den Weg dorthin bereitet die neue DACHSER platform.

Dachser kommt seinem Ziel näher, der digitalisierteste Logistikdienstleister weltweit zu sein: „In einem nutzerfreundlichen, modernen Interface vereint die DACHSER platform die Geschäftsfelder Road Logistics und Air & Sea Logistics und bietet den Nutzern branchenführende Innovationen, wie etwa End-to-end Tracking über sämtliche Verkehrswege“, erklärt Lars Relitz, Head of Corporate Digital Innovation & Development bei Dachser. „In Kombination mit unserem weltweiten Netzwerk schaffen wir so die intelligenteste One-stop-Lösung in der Logistik.“

Das umfangreiche Projekt wurde in seiner ersten Version im April 2023 für Pilotkunden aus dem Luftfrachtbereich freigeschaltet. „Diese konnten bereits produktiv mit der Software arbeiten, während wir umfassendes Feedback erhielten, um die Plattform über die folgenden Monate kontinuierlich weiterzuentwickeln“, beschreibt Lars Relitz den iterativen Entwicklungsprozess und kundenzentrierten Ansatz. „Unser Anspruch ist es, eine geschäftsübergreifende, kundenorientierte und den Marktanforderungen entsprechende digitale Plattform bereitzustellen, die technologisch state-of-the-art ist.“

In intensiven Entwicklungs- und Testphasen hatte das Projektteam immer wieder die Bedürfnisse der Nutzer abgefragt und Rückmeldungen zu Produktentwürfen eingeholt. „So konnten wir wichtige Erkenntnisse zur Nutzerfreundlichkeit, zum

Design und Funktionen der Plattform in der Live-Anwendung gewinnen. Dies half uns, das Angebot der Plattform noch zielgerichteter weiter zu optimieren und Workflows – wo nötig – zu adaptieren“, berichtet Cornelius Kubik, Department Head DACHSER platform.

Sukzessive erhielten dann immer mehr Kunden Zugang zur DACHSER platform, was es den Entwicklern erlaubt, weiter konstant Nutzer-Feedback einzuholen und die Plattform datenbasiert zu optimieren. Ein idealer Prozess, wie Cornelius Kubik meint: „Wir lernen jeden Tag etwas dazu, und der Weg bis zur finalen Plattform ist noch lang. Aber die positiven Rückmeldungen unserer Testnutzer zeigen uns: Wir sind auf dem richtigen Weg.“

Das hilft Nutzern der DACHSER platform

■ Alles an einem Ort

Road, Air & Sea integriert auf einer Plattform: Alle Sendungen können hier angefragt, verwaltet und verfolgt werden.

■ End-to-end Preisvergleich

Preisfragen können über mehrere Transportwege hinweg angezeigt und Angebote verglichen werden.

■ Track & Trace Übersicht

Sendungen aller Transportwege werden übersichtlich in einer Liste angezeigt.

■ Lückenloser Sendungsverlauf

Alle Sendungen können End-to-end über alle Sendungsstationen hinweg eingesehen werden.

■ Kommunikation

Zukünftig können Kunden direkt über die Plattform mit ihren Ansprechpartnern und -partnerinnen in den Niederlassungen in Kontakt treten.

■ Dokumenten-Upload

Sendungsdokumente werden in der entsprechenden Sendungsübersicht hochgeladen und gesammelt.



„Wir verfolgen ein **klares Ziel**“

Dr. Tobias Burger ist seit dem 1.1.2024 COO Air & Sea Logistics bei Dachser. Für die Zukunft setzt der 46-jährige promovierte Betriebswirt auf eine starke ASL-Organisation und das Potenzial von integrierten Transport- und Kontraktlogistik-Services weltweit – Global Groupage.

Herr Dr. Burger, Sie sind promovierter Betriebswirt. War Ihr Weg in die Logistik schon während der Zeit an der Universität absehbar?

Dr. Tobias Burger: Nein, zu dem Zeitpunkt definitiv noch nicht. Was mir aber schon immer gefallen hat, sind komplexe Netzwerke und Unternehmen in Veränderungsprozessen. Wenn es darum geht, Komplexität mit Standards zu beherrschen und Abläufe im globalen Kontext zu optimieren, dann ist die Logistik die Königsdisziplin. Das begeistert mich an dieser Branche.

Wie kam der Kontakt zu Dachser zustande?

Der Kontakt kam über Dr. Dieter Truxius, den ehemaligen CFO (Chief Financial Officer) von Dachser. Er hat mich mit Bernhard Simon, den heutigen Chairman of the Supervisory Board und damals noch CEO von Dachser, vernetzt. Mich hatte auf Anhieb die sehr langfristige Orientierung der Firma motiviert, denn ich arbeite gerne auf ein strategisches Ziel hin. Das zweite große Plus ist der wertebasierte, menschenorientierte Umgang miteinander. Das hat mir damals gut gefallen, und ist bis heute eine der wesentlichen Charakteristika, die Dachser sehr einzigartig machen. Und nicht zuletzt hat mich bereits damals schon das Wachstum und das Entwicklungspotenzial von Dachser gereizt. Das hat sich in den Folgejahren bestätigt. Dachser hatte bei meinem Eintritt zwischen 17.000 und 18.000 Mitarbeitende, heute sind es rund 34.000.

Was ist für Sie das Besondere an der Logistik?

Die Komplexität, denn an einer Supply Chain sind immer viele verschiedene Akteure beteiligt. Ein Beispiel: Eine Palette von Hongkong nach Kempten zu transportieren, ist enorm komplex. Wenn dann die Supply Chains der Kunden noch ins Spiel kommen, die die Waren ja zum richtigen Zeitpunkt erhalten wollen, wird es nochmals herausfordernder.

Wir haben jetzt den Wandel zu einem Netzwerk-orientierten, integrierten Ansatz über unsere Geschäftsfelder hinweg vor uns.

Dr. Tobias Burger, COO Air & Sea Logistics bei Dachser

Dazu kommt die Internationalität. Gerade die Luft- und Seefracht ist weltumspannend und bezieht viele Nationen, Volkswirtschaften und Kulturen ein. Logistik ist sozusagen die Lebensader von allem, was bei uns in der Welt passiert. Wir haben in Covid-Zeiten gesehen: Wenn Supply Chains reißen, ist der Supermarkt auf einmal leer. Dann sind Dinge plötzlich nicht mehr so einfach verfügbar, Bänder stehen still, was wiederum zu volkswirtschaftlichen Effekten führt. Das hat die Bedeutung einer funktionierenden Logistik gezeigt. Die Herausforderung in der Logistik ist es, die Komplexität, Internationalität und Schwierigkeit mit möglichst standardisierten reibungslos ablaufenden Prozessen zu kombinieren.

Nach verschiedenen Stationen bei Dachser im Finanz- und dann im Strategiebereich gefolgt von Corporate Governance – wann wurde Ihnen klar, dass Sie der Weg in die ASL führt?

Im Rahmen des Themenmanagements für das Executive Board bin ich tief in einige Fokusprojekte eingestiegen. Eines davon war ab 2015 die Weiterentwicklung und Transformation des Luft- und Seefrachtgeschäfts. Aus meiner damaligen Rolle heraus habe ich bei Prozessstandardisierung und der Entwicklung eines Businessmodells der ASL unterstützt. So wurde ich tief mit den ASL-Prozessen und dem Geschäftsmodell der ASL vertraut.

Sie haben mal gesagt, wenn man operativ arbeitet, lassen sich Fehler nicht vermeiden. Wie gehen Sie damit um?

Das Wichtige ist, wie immer im Leben, dass man aus Fehlern lernt und die richtigen Rückschlüsse zieht. Ein Beispiel: Ich startete als Managing Director ASL EMEA während der COVID-19-Pandemie. Wir mussten zu der Zeit von einem Tag auf den anderen Dinge bewerten und entscheiden, teilweise sogar von einer Stunde auf die andere. So schnell haben sich die Rahmenbedingungen des Geschäfts verändert. Und natürlich trifft man dann auch einmal Fehlentscheidungen. Das Gute am schnelllebigen Tagesgeschäft aber ist, dass man sie auch schnell wieder korrigieren kann. Wir können sie vermeiden, wenn wir uns immer gut kalibrieren und uns fragen, was unser langfristiges Ziel ist, und mit welchen kurzfristigen

Maßnahmen wir dahin gelangen. Das Lernen aus Fehlern gehört für mich ganz klar zu diesem Prozess der stetigen Weiterentwicklung.

Was sind die Erwartungen an Sie aus der ASL?

Die ASL ist in einer großen Transformation und – wie wir wissen – durchaus auch in einer herausfordernden Lage. Sie kommt aktuell mit ihrem stark Trading-basierten Ansatz und dem Profit-Center-Denken an die natürlichen Grenzen ihres Geschäftsmodells. Wir haben jetzt den Wandel zu einem Netzwerk-orientierten, integrierten Ansatz über unsere Geschäftsfelder hinweg vor uns, die Idee des integrierten Global Groupage. Das ist mit einer positiven Erwartungshaltung verbunden, da es die nächste Stufe des Ausbaus unseres Geschäftsmodells ist. Wir verzahnen unsere interkontinentalen Verkehre mit unserem leistungsfähigen europäischen Landverkehr und schaffen so eine durchgängige, globale Stückgutlösung Door-to-Door. So entstehen einzigartige integrierte Logistiklösungen für unsere Kunden. Dafür gibt es eine große Offenheit und Bereitschaft zur Veränderung.

Erfordert Global Groupage beim Kunden ein Umdenken?

Es gibt unterschiedliche Kunden: Manche denken noch in Einzelprozessen. Das fängt beim Procurement an. Es gibt Kunden, die eine separate Beschaffung für Luftfracht, für Seefracht, für Road Logistics und für Warehousing haben, weil sie bewusst nicht alles einem Dienstleister geben wollen. Diese Kunden müssen wir mitnehmen und ihnen den Wert eines integrierten Ansatzes in Form von Kosten-, Lead-Time- und CO₂-Ersparnissen aufzeigen. Dafür sind quantitative Supply-Chain-Analysen ein gutes Mittel.

Es sind übrigens gerade die Kunden in Übersee, die Feuer und Flamme sind für eine integrierte, durchgängige und verlässliche Export- und Import-Dienstleistung zwischen Asien und Amerika sowie Deutschland oder Europa mit verbindlichen Lead Times und Qualitätsversprechen. Diese Kunden sagen aber ebenfalls, dass es nur sehr wenige globale Logistiker gibt, die tatsächlich diese Performance in der Praxis bringen können. Das ist der Ansatzpunkt, an dem wir als Dachser für unsere Kunden künftig einzigartige Mehrwerte erbringen können.

Dr. Tobias Burger startete seine berufliche Laufbahn als Strategieberater bei Siemens Management Consulting, bevor er 2009 zu Dachser wechselte. Nach Stationen im Controlling und in der Strategieentwicklung wurde er zum Leiter des Bereichs Corporate Governance berufen. Ab 2019 war er als Deputy Director Air & Sea Logistics Stellvertreter von Edoardo Podestà. Gleichzeitig war er globaler Verkaufsleiter der Luft- und Seefrachtsparte. In den Jahren 2021 und 2022 führte Burger als Managing Director die operative Business Unit ASL EMEA mit großem Erfolg.