

» Zum Wachstum verdammt «

Wer will schon ständig rechts fahren – und das noch bei gedrosselter Geschwindigkeit? Was Fahrer zunächst als Spaßbremse ansehen, empfinden Sie nachher als eine Erleichterung. Er nehme Fahrern dadurch den Druck, berichtet Nord-Süd-Geschäftsführer Axel Heitmann im Gespräch mit der Redaktion **trans aktuell**. Gleichzeitig spart sein Unternehmen dadurch Kraftstoff und hält den Verschleiß gering. Das ist einer von vielen Schritten, mit denen Nord-Süd versucht, für eine erhöhte Verkehrssicherheit und gegen die steigenden Kosten zu kämpfen.

trans aktuell: Herr Heitmann, Ihr Unternehmen ist innerhalb von 14 Jahren von 20 auf 760 Mitarbeiter und die Flotte von ein paar Dutzend Lkw auf mehr als 400 gewachsen. Wird es genauso rasant vorangehen?

Heitmann: Ich denke schon. Wir sind gewissermaßen zum Wachstum verdammt. Das machen wir aber nicht aus Eitelkeit, sondern weil wir eine gewisse Größe für Skaleneffekte brauchen. Wo es passt und sinnvoll ist, wollen wir unser organisches Wachstum durch strategische Zukäufe ergänzen und beschleunigen.

Denken Sie hier schon an ein bestimmtes Unternehmen?

Im Moment werden uns viele Unternehmen zum Kauf angeboten, parallel sind wir auch selbst auf der Suche. Es gibt vier, fünf interessante Targets, die wir uns intensiv anschauen. Das Spektrum reicht vom regional tätigen Transportunternehmen mit 1,5 Millionen Euro Jahresumsatz bis hin zu größeren Logistikfirmen mit 25 Millionen Euro Umsatz. Im Hinblick auf die laufenden Gespräche und die vereinbarte Vertraulichkeit möchte ich aber keine weiteren Details nennen.

Nach welchen Kriterien gehen Sie bei möglichen Zukäufen vor?

Die Motive sind vielfältig. Beginnen wir mit den regio-



Die Schranke öffnet sich: Die Nord-Süd-Flotte fährt in Zukunft bei noch mehr Branchen neben Automobil und Elektro vor.

Interview: Die Nord-Süd-Spedition hat sich zu einem der größten Flottenbetreiber Deutschlands entwickelt. Um sich neue Kunden und Regionen zu erschließen, prüft Firmenchef Axel Heitmann weitere Zukäufe. Die jüngste Tochterfirma ist die Spedition Knecht-TVL aus Triptis, deren Namen Heitmann erhalten will.

nalen. Das Zielobjekt liegt entweder nah an bestehenden Standorten, um Synergien zu heben, oder ist strategisch gut gelegen zur Rückbefrachtung der Lkw oder zur Erschließung neuer Relationen. Weitere Motive können darin liegen, sich neue Branchen oder strategisch wichtige Kunden zu erschließen. Eine Übernahme kann auch ein Arbeitsmarktagument sein, um Kraftfahrer zu rekrutieren oder die Kombination aus diesen Motiven sein.

Welches dieser Motive gab für die Übernahme der Spedition Knecht-TVL zu Jahresbeginn den Ausschlag?

Eine Kombination von Gründen: Der Standort in Triptis liegt für Nord-Süd an einem strategisch wichtigen Punkt am Hermsdorfer Kreuz, der uns zusätzlich auf dem Kraftfahrerarbeitsmarkt weitere Chancen bietet. Das Kundenportfolio passt zu 100 Prozent zu Nord-Süd. Knecht-TVL hat aber mehr zu bieten: ein breites logistisches Know-how, ausgefuchste Lösungen besonders für die Fensterbranche sowie erstmalig Mithnahmestapler und Hebebühnen an schweren Fernverkehrsfahrzeugen in ausreichender Kapazität. Übrigens werden wir den etablierten Namen Knecht-TVL weiterführen.

Damit haben Sie Ihre ohnehin große Flotte weiter vergrößert. Ist das nicht ein Risiko?

Eine große, moderne eigene Flotte war schon immer eines der Markenzeichen der Nord-Süd-Gruppe. Wir werden immer einen Großteil der Transporte mit dem eigenen Equipment durchführen und die Flotte weiter gezielt ausbauen. Natürlich sehe ich die Gefahr einer Fixkostenfalle. Wir haben aber die Möglichkeit zu atmen, indem wir ein Drittel der Aufträge an Partner vergeben. Unsere Strategie ist es, uns direkt an die Endkunden zu binden

und nicht als Subunternehmer tätig zu sein. Im Direktgeschäft können wir eine höhere Wertschöpfung erbringen und sind nicht so schnell austauschbar.

Sie persönlich haben mit 51 Prozent der Stimmrechte die Mehrheit am Unternehmen erworben. Warum hat eine kleine Beteiligung nicht gereicht?

Nord-Süd ist 1994 aus der Verkehrsabteilung des Automobilzulieferers Hella heraus entstanden. Bereits als ich diese Abteilung bei Hella geleitet hatte, war es mein Ziel, sie in ein selbstständiges Konstrukt zu überführen und später neben der Führung auch die Mehrheit zu übernehmen. Das ist natürlich nicht in einem Schritt möglich, wenn man privat nicht die entsprechenden Finanzmittel hat.

Die anderen Anteile liegen neuerdings beim Finanzinvestor BIP Investment Partners aus Luxemburg. Warum hat sich der frühere Investor Argantis zurückgezogen?

Der klassische Investitionszeitraum von Finanzinvestoren wie Argantis ist drei bis fünf Jahre. Wir waren 2008 im vierten Jahr, also im normalen Korridor eines Exit. Wir hatten eine tolle Zeit und Argantis eine gute Rendite.

Finanzinvestoren werden in der öffentlichen Diskussion häufig mit Heuschrecken gleichgesetzt. Fühlen Sie sich wohl bei einer Heuschrecke?

Der Spediteur ist doch auch in jedem Krimi der Schlingel, also passt das Ganze gut zusammen. Aber im Ernst: Wir können uns kaum einen besseren Investor vorstellen. Nord-Süd kann sehr eigenständig agieren und hat dank des Partners einen gewaltigen Know-how-Vorsprung – sei es mit Blick auf Finanzierung, Kennziffern, Berichtswesen oder Gespräche mit Banken. Private-Equity-Firmen kann man in der Regel nicht für Speditionen begeistern, um so mehr sehen wir das Engage-

ment von BIP bei uns als Ritterschlag an.

Investoren wollen aber eine Rendite sehen und die fällt bei Lkw-Speditionen ja eher gering aus. Wie kommen Sie überhaupt mit den steigenden Kosten und dem hohen Konkurrenzdruck klar?

Der Konkurrenzdruck war schon immer sehr hoch. Der Fall Ricó zeigt, dass nur auf



Heitmann sucht weiter nach Möglichkeiten, um die Effizienz seiner Flotte zu steigern.

der Basis auskömmlicher Preise eine nachhaltige Geschäftsentwicklung denkbar ist. Die anstehende Mauterhöhung und die galoppierenden Kosten im Bereich Kraftstoffe werden eine weitere Bereinigung des Marktes bewirken, da viele kleinere oder schlecht organisierte Dienstleister es schwer haben werden, die Kostensteigerungen an die Verlader weiterzugeben. Bei Nord-Süd hat Leistung ihren Preis. Wir haben an Transporten zu Dumping-Preisen kein Interesse.

Was tun Sie, damit Ihnen die Kosten nicht davongaloppieren?

In dieser Hinsicht sind wir überaus einfallsreich – das gilt auch mit Blick auf den Fuhrpark. Unsere Fahrzeuge regeln bei 85 Kilometer pro Stunde ab, wir haben Euro-5-Lkw mit niedrigem Verbrauch und führen regelmäßig Fahrer Schulungen durch. Gleichzeitig fahren wir erfolgreich mit Biodiesel und werden das auch im nächsten Jahr machen. Durch die Umstellung haben wir zu Beginn sechsstellige Beträge im Jahr eingespart. Auch für die Zukunft habe ich die eine oder andere Idee, über die ich

aber noch nicht sprechen kann. Bevor wir zum Verlader gehen, werden wir weiterhin zuerst ins eigene Unternehmen horchen.

Welche Möglichkeiten sehen Sie noch, um die Effizienz in der Disposition zu erhöhen – die Möglichkeiten des Lkw- und Personaleinsatzes sind durch die neuen Sozialvorschriften ja stark eingeschränkt worden?

Um die Effizienz unserer Ladungsverkehre zu erhöhen, setzen wir auf europäische Transportkorridore, die wie ein virtuelles Netzwerk von Linien- und Begegnungsverkehren ausgestaltet sind. Zudem sind wir zum Beispiel dabei, an strategisch wichtigen Punkten wie aktuell in Mannheim Postkutschensstationen aufzubauen, um dort Fahrer und Maschinen zu wechseln.

Finden Sie denn noch genügend Fahrer, um weiter wachsen zu können?

Glücklicherweise ja. Wir haben auf unserem Firmengelände eine Fahrschule als Mieter. Insofern ist die Chance groß, dass sich die Fahrschüler bei uns bewerben. Gleichzeitig sprechen wir Fahrer an Autohöfen an. Auch unser Bekanntheitsgrad und unser positives Image trägt dazu bei, dass wir gutes Personal finden. Geht es darum, selbst auszubilden, tun wir uns aber schwer. Hier bin ich vielleicht etwas altmodisch. Aber ich kann mir nicht vorstellen, einem so jungen Menschen 40 Tonnen Stahl anzuvertrauen.

Werden neue Fahrer nicht dadurch abgeschreckt, dass sie bei Ihnen rechts fahren müssen, und ihr Fahrzeug bei 85 Kilometer pro Stunde abregelt?

Im ersten Augenblick schon. Nach vier bis sechs Wochen geben sie dann zu, dass sie daran Gefallen gefunden haben. Wir nehmen ihnen dadurch den Druck. Im normalen Fernver-

ZUR PERSON

Axel Heitmann (46) ist Vorsitzender der Geschäftsführung und hält 51 Prozent der Stimmrechte an der Nord-Süd-Spedition. Vor dem Management-Buyout 2005 leitete er das Unternehmen seit 1994 zunächst als Operativer Leiter mit Prokura und dann als Geschäftsführer. Davor war der ausgebildete Speditionskaufmann der Leiter der Verkehrsabteilung von Hella. Seine Karriere startete er als Versandleiter der Spedition Ahnefeld und der Sulo Unternehmensgruppe. Heitmann ist verheiratet und hat zwei Kinder.

kehr macht es keinen Unterschied, ob man mit Tempo 85 oder 89 fährt. Man spart bei acht oder neun Stunden maximal zwölf Minuten. Durch Fahrt auf der rechten Spur sind auch die Anzahl der Unfälle und die resultierenden Schäden rückläufig. Der Verschleiß an den Fahrzeugen ist reduziert, wir sparen außerdem Kraftstoff. Und wir erzielen einen erheblichen Imagegewinn bei anderen Verkehrsteilnehmern.

Inwiefern?

Wir fragen auf unseren Lkw, ob der Fahrstil der Fahrer okay ist, und weisen darauf hin, dass wir auf zweispurigen Autobahnen rechts fahren. Das kommt gut an. Wir haben bis zu 30 Anrufe pro Tag. Überwiegend sind es positive Rückmeldungen. Zehn Prozent der Anrufer äußern sich kritisch. Ihren Hinweisen gehen wir natürlich nach.



Firmenchef Heitmann hat gute Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Finanzinvestoren gemacht. Ihm gehören 51 Prozent an Nord-Süd, der luxemburgischen Firma BIP 49 Prozent.