

*Lothar Krenge*

Geht nicht gibt's nicht



## ZU DIESEM BUCH

Während Lothar Krenge gleich als Speditionskaufmann durchstartete, hab ich diesen Beruf erst mit 40 Jahren gelernt. Ansonsten kennen wir uns lange, schon unsere Eltern kannten sich. Das hat mich dazu gebracht, dieses Buch herauszubringen über ihn, den erfolgreichen und leidenschaftlichen Logistiker.

Der Begriff *Logistik* kommt her vom griechischen *logos*, „das Wort“. Deshalb sind Mütter die wichtigsten Logistik-Lehrkräfte, weil sie uns Wort für Wort das Sprechen beibringen. An die ersten drei Lebensjahre können wir uns kaum erinnern, weil wir noch gar keine Worte kannten für das, was wir sahen, hörten, rochen, schmeckten und fühlten.

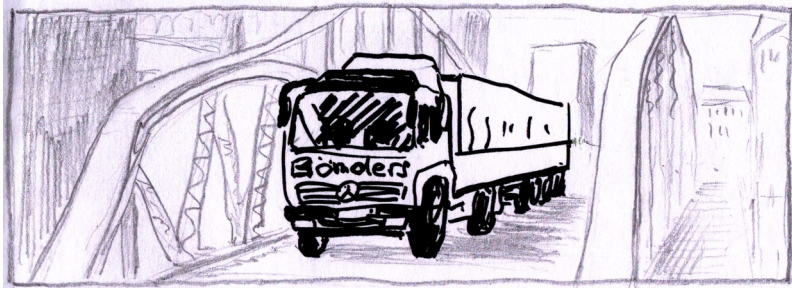
Wenn bei mir zwanzig mindestens einen Meter und höchstens zwei Meter hohe grüne Weihnachtsbäume bestellt werden und ich dafür Sorge, daß diese Weihnachtsbäume nicht erst im Januar, sondern schon im Dezember rechtzeitig an der richtigen Adresse mit frischen grünen Nadeln zu einem bezahlbaren Preis eintreffen, dann ist das *Logistik* (siehe Kapitel 3: Die „4 Rs“).

*Herbert Friedrich Witzel*

*Lothar Krenge*

# **Geht nicht gibt's nicht**

*Logistik als Leidenschaft*



*herausgegeben und hergestellt  
von Herbert Friedrich Witzel.*

Auflage 100 Exemplare;  
dieses trägt die Nummer:



***Bücher ohne Eselsohren***

*mit Herz von Hand  
und voller Hoffnung hergestellt  
in Potsdam Babelsberg.*

## IMPRESSUM

© 2024 worttransport.de  
Verlag Herbert Friedrich Witzel  
— *Bücher ohne Eselsohren* —  
von Braunschweig über Berlin ab nach  
Babelsberg.

ISBN: 978-3-944324-89-0

# 1. Spedition und Logistik überhaupt

Am liebsten würde ich Sie jetzt mitnehmen zu einem Überraschungs-Rundgang durch sämtliche Räume und Niederlassungen des Betriebes der B + K Group! Dann könnte ich Ihnen nämlich zeigen, wie hier eine Spedition über hundert Arbeitsplätze geschaffen hat ohne einen einzigen Lkw.



Warum und wieso sage ich Ihnen das? —  
Natürlich haben wir noch schnelle Lkws im Einsatz und natürlich haben wir auch zuverlässige Fahrer, die pünktlich ankommen.



— Aber wir schaffen auch sehr viele Arbeitsplätze als Logistiker und als Spediteure außerhalb des Lkw-Bereichs.

Wir verstopfen also nicht nur die Straßen, wie oft behauptet wird, sondern wir schaffen echte Arbeitsplätze. Und das möchte ich Ihnen bei dieser Gelegenheit denn doch nachdrücklich und deutlich vermitteln:

---

### *Spedition ist viel besser als ihr Ruf!*

---

Dies klarzustellen liegt mir sehr am Herzen.

Ich bin stolz auf das Erreichte, stellvertretend auch für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die gerade jetzt eben in den Niederlassungen arbeiten und auch Schicht haben bis in die

Nacht hinein, oder die schon Schicht hatten und jetzt ihre wohlverdiente Ruhe genießen.

**Niederlassungen:**

47259 Duisburg-Mündelheim, Mannesmannstr. 161

64579 Gernsheim, Robert-Bunsen-Str. 38-40

41515 Grevenbroich, Lise-Meitner-Str. 2

86507 Kleinaitingen, Am Gutshof 11

47809 Krefeld, Bischofstr. 115

47809 Krefeld, Am Hafenkopf 12

63477 Maintal, Marie-Curie-Ring 38

47495 Rheinberg, Saalhoffer Str. 211

Anzahl Mitarbeiter: ca. 400

Besonders freue ich mich, wenn Sie dies Buch in die Hand nehmen aus echtem Interesse an Spedition und Logistik.



Schließlich hab ich selbst über 50 Jahre in diesem Beruf gearbeitet, und das hat mir bis zu meinem Ruhestand immer genauso viel Spaß gemacht wie vor fünfundfünfzig Jahren ganz am Anfang!

Logistik ist ein spannendes und interessantes Arbeitsfeld. Man kann so toll mit Menschen zusammenarbeiten, wie es selten in anderen Berufen der Fall ist. Darum freue ich mich, daß ich Ihnen ein kleines bißchen über Spedition und Logistik erzählen kann, wie sie hier in Krefeld und Umgebung stattfindet.

Ja, wenn wir von Logistik und Spedition sprechen, dann möchte ich Ihnen den Begriff „Spedition“ noch etwas ausführlicher erklären, weil mit Spedition immer viel verbunden wird, was oft nicht ganz richtig ist. Und wenn ich hier die Gelegenheit bekomme, das ein bißchen zu korrigieren und einzunorden, dann will ich das natürlich gerne wahrnehmen.

Ich hab gemerkt, daß viele mit der sogenannten „Industrie 4.0“ nix am Hut haben. Aber ohne diese intelligente Vernetzung der industriellen Abläufe durch Informations- und Kommunika-





tionstechnologie klappt hier und heute höchstens noch die Tür.

Alles gut, ja — ich will versuchen, „4.0“ so weit wie möglich außen vor zu lassen. Trotz alledem sage ich Ihnen: Logistik funktioniert heute nur mit einer absoluten High-Tech-IT. Alles, was darunter ist, hat keine Chance, und die moderne sogenannte „chaotische“

Lagerhaltung funktioniert überhaupt nur mit IT, mit einer ausgefeilten elektronischen Informationstechnik, die sämtliche Daten der eingelagerten Güter abrufbar speichert und einordnet.

Das Bestellverhalten ist heute so: Wenn ein Händler bis 18 Uhr etwas bestellt, dann hat er das am nächsten Morgen um 7 Uhr vorliegen, zumindest ist es beispielhaft für das Geschäftsverhalten eines Automobilherstellers, mit dem die B + K Group in Krefeld zusammenarbeitet.

Das trifft aber auch bei allen anderen Automobilhäusern so mehr oder weniger zu. Es ist die normale Gegenwart.

Also unser Thema lautet: SPEDITION.

— Ich muß hier etwas weiter ausholen, damit wir das Arbeits- und Geschäftsfeld SPEDITION besser verstehen. Deshalb gehe ich jetzt drei Schritte zurück in die Vergangenheit, in die Zeit der Anfänge dieses Gewerbes.



*Zirka 3.000 Zuckerrüben (Bild: wiki).*

Vor vielen, vielen Jahren hat beispielsweise ein Bauer seine Zuckerrüben geerntet, hat einen Riesenhaufen auf dem Feld oder direkt im Hof vor seiner Haustür liegen gehabt und wollte die Rüben in eine Zuckerfabrik bringen lassen. Da hat er einen Fuhrkutscher angerufen und dann ist der hergekommen mit Pferd und Wagen, hat die 3.000 Rüben aufgeladen und hat diese Rüben vollzählig, wenn das Pferd nicht umgefallen ist oder unterwegs ein Hufeisen verloren hat, pünktlich am nächsten Tag zur Zuckerfabrik gebracht.

Der Fuhrkutscher betrieb also eigentlich ein Transportunternehmen, und eben dieses Transportunternehmen funktioniert heute noch genauso wie vor hundert Jahren. Es hat sich überhaupt nichts daran geändert.

Dieses Transportunternehmen, das will ich noch ergänzen, kann ein Lkw sein, doch es

muß kein Lkw sein. Es kann genauso gut ein Eisenbahnwaggon sein, ein Flugzeug, ein Seeschiff oder ein Binnenschiff. — Jedenfalls bringt ein Transportunternehmen immer eine Ware von A nach B.

Das ist in Deutschland — ich komme jetzt wieder auf den Lkw zurück — noch einmal ganz speziell reguliert worden. 1931 hat man nämlich den sogenannten „Reichskraftwagentarif“ erfunden. Der Reichskraftwagentarif „RKT“ ist zum Schutze der Bahn entstanden. Nach dem RKT Rechnungen schreiben konnten und durften nur diejenigen, welche eine amtliche Erlaubnis dazu hatten, eine sogenannte „Konzession“.

Diese Konzession galt nur für einen Lkw. 1931 waren die Lkws kleiner als heute, und diese Konzession war außerdem noch unterteilt in unterschiedliche Entfernungen.



Da gab es eine „blaue Konzession“, die konnte man nutzen, um in einem Radius von 150 km gewerblichen Güterkraftverkehr zu machen. Dann gab es eine „rote Konzession“, damit

konnte man in ganz Deutschland gewerblichen Güterkraftverkehr betreiben; es gab eine „gelbe“, mit der konnte man Möbel transportieren und Umzüge machen, und eine „rosa“, damit konnte man auch die Grenze überschreiten. Aber alles wurde immer nach Tarifen des RKT abgerechnet.

Der RKT, der zum Schutze der Bahn konzipiert wurde, beinhaltet also folgende Situation — ich muß wieder ein bißchen ausholen, damit Sie die Situation aus dem Blickwinkel von heute heraus besser verstehen; nicht, weil ich werweißwie geschichtsverliebt bin, sondern einfach zur deutlicheren Erklärung.

Dieser RKT hatte folgende Bewandtnis: Wenn Sie von Krefeld eine Ladung nach München gebracht haben, dann war in dem RKT die Fracht von Krefeld nach München drin und gleichzeitig die Leerfahrt von München zurück nach Krefeld. Das war 1931 normal, denn es gab damals noch kein Telefon, diesen Fernsprecher, und auch kein Telex. Einige kennen vielleicht sogar noch Telex, den Fernschreiber.

Als Telex dann erfunden wurde und auch das Telefon sich durchgesetzt hatte, da änderte sich die Situation, denn Spediteure und auch Fuhrunternehmer sind immer sehr pfiffig: Der, der aus Krefeld losfuhr und in München ankam, hat von dort aus angerufen oder ein Telex geschickt und mitgeteilt: „Ich bin jetzt in München und hab meinen Lkw leer“, und dann

hat er eine Ladung von München nach Krefeld übernommen, oder nach Düsseldorf — das war ja im Prinzip egal.



*Siemens TELEX.*

Und was ist das Ergebnis?

Dann hat er also hin berechnet den Transport von Krefeld nach München plus Leerfahrt zurück nach Krefeld. In München hat er eine neue Ladung aufgenommen und dafür die Transportfrachtkosten abgerechnet von München nach Krefeld einschließlich der Leerfahrt

= 13 =

nach München. Der Spediteur konnte nun also den doppelten Preis für eine Tour kassieren.

Und vor diesem Hintergrund war natürlich das Leben eines Fuhrunternehmers oder Transportunternehmers im Lkw-Bereich eine ganz tolle Sache! Sie hatten keine Sorgen, denn die Konzessionen wurden verteilt, und wer eine Konzession hatte, der mußte zwingend — das wurde kontrolliert von der Bundesanstalt für den Güterverkehr — diesen RKT abrechnen. Und wenn er diesen RKT abgerechnet hat, aber sich sagte: „Betriebswirtschaftlich hast du ein bißchen zu viel Geld gekriegt und jetzt will ich mal mit meinem Kunden einen Deal machen“, dann wurde er bestraft und sein Kunde wurde auch bestraft. Also, er kam gar nicht aus der Nummer heraus, so viel Geld zu verdienen. Und weil er so viel Geld verdienen mußte durch diesen Tarif, war er kaufmännisch natürlich nicht im geringsten gefordert.

Früher hat so ein Fuhrunternehmer Montag bis Freitag oder bis Samstag — ich hab jedenfalls früher noch bis Samstag gearbeitet —, also werktags hat er gefahren. Am Wochenende hat er sich unter den Lkw gelegt und repariert, und das Geld kam von alleine — ob er wollte oder nicht. Er hat immer Geld gehabt, das war eine ganz tolle Situation.

Punkt. So viel zur Geschichte, damit Sie verstehen, was dahinter steckt.

Jetzt ein paar Sätze zur Bönders GmbH, dem Ursprung der B + K Group:

Die Bönders GmbH ist am 13. Februar 1954 von Wilhelm Bönders gegründet worden als Transportunternehmen.

Die Firmengründung im Handelsregister hieß: BÖNDERS GmbH SPEDITION. Dabei war es gar keine Spedition. Die Bezeichnung SPEDITION ist nicht geschützt, und darum verwirrt es immer wieder:

Transportunternehmer und Spediteur — das ist nicht das gleiche! Zwischen beiden Berufen besteht ein Unterschied.

Wilhelm Bönders hat von Krefeld aus — das ist jetzt nur eine Tatsache, die ich hier feststelle —, er hat von hier aus Ware im Bereich von 150 Kilometern gefahren. Er hatte ein paar blaue Konzessionen, hat den Tarif abrechnen müssen, und die Welt war in Ordnung.

So ging es vielen, übrigens. Das ist jetzt ein Einzelfall, den ich ein bisschen besser kenne, weil ich später bei der BÖNDERS GmbH beschäftigt war, allerdings in der Geschäftsleitung beschäftigt.

So weit, so gut mit der BÖNDERS GmbH.

In dieser Zeit sind noch zwei Dinge passiert, die ich hier auch gleich erzählen möchte. Und zwar ist am 01.01.1993 vom Europäischen Gerichtshof ein Urteil gefällt worden dahingehend, daß eine Liberalisierung in

Europa stattfinden soll für den Transportmarkt — übrigens ohne gleichzeitige Harmonisierung, die Harmonisierung hat bis heute nicht stattgefunden, die Liberalisierung sehr wohl. — Und diese Liberalisierung hatte zur Folge, daß also die Nachbarländer, die nicht diese hohen Lohnkosten, die hohen Versicherungskosten, die hohen Steuern hatten, deutlich günstiger natürlich im Wettbewerb zu dem deutschen Transportunternehmer die gleichen Transporte durchführen konnten und können.

Das war nicht ganz einfach aufzufangen. Und ich darf Ihnen sagen: Ab 1993 sind daraufhin in der gesamten Transport- und auch Speditionswirtschaft erdbebenartige Veränderungen passiert, und die haben viele nicht überlebt.

Als ich das allererste Mal 1987 hier nach Krefeld kam, da gab es Unternehmen, die kennen ältere Krefelder auch noch: Müncker, Brons, Thommessen, Vranken, BB-Transporte, Erlenwein — alle diese Unternehmen konzentrierten sich auf den Transport. Und durch die Öffnung und durch das EuGH-Urteil von 1993 hat sich die Welt total verändert in dieser Branche! Ich glaube sagen zu können, wer das nicht überstanden hat, der hat die Zeichen der Zeit nicht erkannt. Und darum gibt es viele nicht mehr.

Aber das ist nicht nur in Krefeld mit den Transportunternehmen passiert. Es lief in fast



allen Städten ähnlich ab, so daß am Schluß nur die Spediteure übrigblieben.

Was machen die Spediteure? — Die Spediteure sind laut dem HGB (Handelsgesetzbuch) eigentlich nur Organisatoren und besorgen in eigenem Namen und für eigene Rechnung Transporte.

Was bedeutet das? Ich will es ein bißchen unterfüttern und konstruiere mal etwas, das gar kein Konstrukt ist, sondern eher der Alltag: Eine Firma in Krefeld kauft in Fernost irgend etwas ein, sagen wir in China. Dann geht sie zum Spediteur und sagt zu ihm: „So, lieber Spediteur, ich hab da einen Container, den müßte ich aus China hierher bekommen.“

Dann fängt der Spediteur an und unterhält sich mit einem Kollegen in China, daß der einen Lkw an die Verladerampe der Fabrik stellt, damit die Ware von der Fabrik zum Hafen kommt.

Im Hafen von Singapur, oder Shanghai oder wo auch immer, muß die Ware entladen werden. Sie kommt auf einen Ladeplatz, das muß er organisieren, und dann muß er ein Seeschiff organisieren, das den Transport von Shanghai nach Hamburg — oder für Krefeld würde ich besser über Rotterdam oder Antwerpen verladen — durchführt.

Dann muß er organisieren, daß das Seeschiff entladen wird. Dann muß er organisieren, daß die entladene Ware zwischengelagert wird.

Dann muß er organisieren, daß sie zolltechnisch behandelt wird, und er muß organisieren, daß sie anschließend mit einem Lkw schlechtestenfalls, bestenfalls mit einem Binnenschiff oder mit der Eisenbahn hier nach Krefeld gebracht wird.

Also der Spediteur muß jetzt auf die Schnelle mal acht Dinge planen, konzipieren und entwickeln, und die organisiert er alle in eigenem Namen und auf eigene Rechnung. Die muß er jedes Mal bezahlen und der Kunde kriegt dann einen Preis von was weiß ich was, von Peking bis Krefeld kostet X Euro.

Der Spediteur kann auch selber einen Lkw und eigene Schiffe haben und eigene Flugzeuge, das kann er alles haben. Nur: Er setzt immer diese Transportunternehmer ein. Damit wollte ich noch einmal den Transportunternehmer beschreiben, damit man versteht, wie das ganze funktioniert.

So war der Stand 1987.

## 2. Wer bin ich?

Jetzt zwei, drei Sätze zu mir: Ich bin gebürtiger Braunschweiger.



*Schaubild: Braunschweig — Blick vom Balkon des Staatstheaters auf den Steinweg. Foto: Lothar Krenge.*

Als die Beatles 1962 ihren nagelneuen Klassiker „Love Me Do“ herausbrachten (was wörtlich übersetzt so viel heißt wie „Tu mich lieben!“), war ich gerade mal 13 Jahre alt. Und während John Lennon auf herzerfrischend ungewöhnliche Art und Weise bei diesem Song seine Hohner Mundharmonika durchpustete, dachte ich drüber nach, ob ich nicht mal langsam meine erste Zigarette rauchen sollte.

Für nordamerikanische Ohren klang der Liverpooler Sound wohl noch zu ungewöhnlich. Dort setzten sich die fröhlichen Vier („*The Fab Four*“, frei übersetzt) erst 1963 durch mit „*I Want To Hold Your Hand*“. In dem Jahr wurde ich konfirmiert, und fürs Rauchen war es wohl doch noch zu früh. — Damit wartete ich, bis 1964 die deutsche Fassung „Komm, gib mir deine Hand“ erschien.



*Schaubild. (Quelle: Discogs.)*



*(von links nach rechts) Herbert Friedrich Witzel, Lothar Krengel, Dieter „Dietzi“ Gonsch. (Foto: privat.)*

1965 haute uns dann Drafi Deutscher mit seinem Hammerhit „Marmor, Stein und Eisen bricht“ mehr oder weniger aus den Socken.



*Schaubild (Quelle: Discogs).*

Inzwischen hab ich mir das Rauchen auch schon lange wieder abgewöhnt. Als Eintracht-Braunschweig-Fan mit Kippe im Mund in der

Nordkurve unter dem O von Carl Grove stehen, das ging einfach nicht ...

**Eintracht  
Braunschweig war  
übrigens 1967  
„Deutscher Meister“.**

Torwart Hennes Jäcker lehrte Sport und Latein an der „Höheren Lehranstalt Gaußschule“ bzw. dem Gymnasium am Löwenwall zu Braunschweig.



Ich hielt mich ebenfalls eine Zeit lang an diesem Gymnasium auf, allerdings als Schüler. Ab dem erwähnten Jahr 1967 hab ich dann den Beruf *Speditionskaufmann* von der Pike auf gelernt.

Diese Arbeit hat mir vom ersten Tag an Spaß gemacht — ich weiß gar nicht genau, warum. Denn eigentlich hat mich mein Vater dazu gebracht, endlich mal einen anständigen Beruf zu lernen, weil, die 68er Generation, und dazu gehöre ich auch, die hat es noch ein bißchen leichter gehabt. Zwar war ich nicht ganz so extrem drauf wie John Lennon, der später gesagt hat: „Wer behauptet, er könne sich noch an die Sechziger Jahre erinnern, der hat sie gar nicht miterlebt“, aber ich hab doch dito alles etwas lockerer gesehen.

Ja, mein Vater sprach das große Wort gelassen aus: „Werde Spediteur!“

Und während John Lennon mit seinen drei Mitstreitern Paul, George und Ringo die „*Magical Mystery Tour*“ vorbereitete (die am 26. Dezember 1967 offiziell über BBC im britischen Fernsehen gesendet wurde), hab ich dann tatsächlich mit meiner Ausbildung zum Speditionskaufmann begonnen, eben weil mein Vater es gern wollte und damit ich meine Ruhe hatte. Zum Glück mußte ich nicht „zum Bund“ bzw. zur Bundeswehr, also konnte ich ohne Gewehr bei Fuß gleich zu Kühne & Nagel gehen, einem der größten und besten Konzernspediteure, die es gibt. Das sage ich heute voller Überzeugung.

Dort begann ich meine Ausbildung. Die Lehrzeit wurde verkürzt. Dann bekam ich ziemlich schnell immer mehr Verantwortung und wurde bei Kühne & Nagel vor gänzlich neue Aufgaben gestellt. Daß man mich damit beauftragte, bestimmte Güterverkehrsbereiche — so nennt man das — einzurichten und in Gang zu bringen, das hat mir so viel Spaß gemacht wie John Lennon der Rock’n’Roll und ich bin in meinen 20 Jahren bei Kühne & Nagel auch fast so weit herumgekommen wie er mit Gitarre und Gesang.

Na gut, ich war nie in Indien bei Maharishi Mahesh Yogi, über den John Lennon im

Nachhinein seinen Song „*Sexy Sadie*“ schrieb<sup>1</sup>. Doch ansonsten hab ich schon auch oft und immer öfter übern Tellerrand geblickt. So war ich in vier Städten in Deutschland. Ich war in Fernost, in Kuala Lumpur.

Ich war in Amerika und kehrte irgendwann auch mal wieder zurück — aber nicht gleich nach Krefeld, wo ich dann die B+K Group als Geschäftsführer aufgebaut hab.

Wie ich bei Kühne & Nagel als Lehrling in diese Branche reinkam, bin ich nach ein paar Monaten mit einer Aufgabe betraut worden, die mich sehr, sehr interessiert hat, nämlich Verzollung von Importen aus Fernost — das war eine ganz spannende Aufgabe! Dann ist der Abteilungsleiter krank geworden und ich durfte das übernehmen. Und seitdem, muß ich sagen, habe ich eine Faszination in der Logistik gefunden und in den ganzen Aktivitäten, die damit verbunden sind, mit den Menschen, mit denen man zu tun hat. Die zwanzigjährige Erfahrung in einem Speditionskonzern war sehr hilfreich, um negative und positive Seiten zu erkennen. Und ich habe mich darauf konzentriert, in der Kontrakt-Logistik bestimmte Anforderungen der Kunden mit großer Empathie umzusetzen. Von allen Speditionen hier willst du irgendwann mal der Größte oder der Beste sein! Und heute

---

1 Paul McCartney komponierte dort übrigens mit Donovans Hilfe „*Rocky Raccoon*“, einen fröhlichen Country-Song für Bunte Abende.



kann ich sagen, wir haben es fast erreicht und das ist etwas, worauf ich gern zurückblicke.

Der Weg in die Stadt Krefeld am Niederrhein führte durch meine damalige Wohnung in Köln. Es gab dabei zwei eher private Leitplanken.

Erstens fragte mich meine Frau eines Morgens beim Frühstück, weil ich immer so viel unterwegs war und schon wieder der Koffer frisch gepackt für die nächste Geschäftsreise im Flur wartete: „Sag mal, willst du nicht mal deine Tochter kennenlernen?“

Und dann hab ich geantwortet: „Ja, ist in Ordnung. Das ist keine schlechte Idee!“ Ich fand die Idee sogar richtig gut. Sie erwischte mich zur richtigen Zeit am richtigen Ort, nämlich in meinem herangereiften Vaterherzen.

Dazu kam als zweite Leitplanke, daß ein alter Freund und Kollege von Kühne & Nagel, mit dem ich dort zusammen gelernt hatte und der in Braunschweig auch noch tätig war, zu mir sagte: „Du, ich kenn da einen, in Krefeld, der hat eine Aufgabenstellung zu bewältigen, die nicht ganz einfach ist“ — womit wir wieder beim EuGH-Urteil von 1989 und den Folgen der Liberalisierung ohne Harmonisierung sind.

Und dann ergab sich der Kontakt über meinen Braunschweiger Freund und Kollegen. Er hat mich mit meinem späteren Freund und Geschäftspartner Ulrich Bönders zusammengebracht.

Dann bin ich hier eingestiegen und hatte die Chance, nach geraumer Zeit auch 50% des Unternehmens zu übernehmen. Es hatte damals 30 Mitarbeiter und fuhr eben im Rahmen der Blauen Konzession für ein, zwei Kunden regelmäßig ins Sieger- und Sauerland. Es gab auch keine Konkurrenz durch die Bahn, also, die Welt war grundsätzlich in Ordnung!

Wenn man aber aus der etwas größeren Welt kommt, dann fehlt einem dabei irgendwie die Weite. Und ich denke so still für mich: „Blaue Konzession und 150 Kilometer, wat is dat denn?“ Es kam mir ein bißchen vor wie der Laufstall im Kinderzimmer. Deshalb verabschiedete ich mich mit dem Spruch: „Das muß ich erst mal verarbeiten.“

Mußte ich auch wirklich, denn es sollte ja später keine Mißverständnisse geben. Logistik lebt von klaren Ansagen, auf die der andere sich verlassen kann.

Beim nächsten Gespräch hab ich dann meine Vorstellungen spaßeshalber so auf den Punkt gebracht: „Ich hab das Gefühl, hier in diesem Laden kriegen alle an der Stadtgrenze Heimweh. Das kann ja wohl nicht sein! Wir müssen das mal ein bißchen erweitern.“

Meine Absicht war eigentlich, die 20 Jahre Berufserfahrung bei Kühne & Nagel zu nutzen, um das Geschäft so ein bißchen internationaler aufzuziehen. Heute sind wir die B + K Group

mit mehreren Firmen, die stelle ich noch so im einzelnen vor. Wir haben heute etwa 430 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sind weltweit tätig und ich glaube, wir haben den richtigen Weg eingeschlagen.

Ja, so viel dazu.

Ich hab dann am ersten Januar 1987 offiziell angefangen.

Inoffiziell war ich schon 1986 dabei und hatte nur im Grunde die Geschäfte irgendwie in Gang bringen wollen.

Jetzt möchte ich aber noch eine Tatsache erwähnen, die ich davor auch durch die Zeit beim Konzern Kühne & Nagel kennengelernt hab, nämlich, daß große Unternehmen der Automobilindustrie, der Chemie-Industrie oder was es auch immer sein mag, 80% ihrer Speditions- und Transportaufgaben an ihre Haus-Spediteure und immer dieselben Transportunternehmen übergeben. Das funktioniert in der Regel gut, wenn sie den richtigen gefunden haben.

Nur für zirka 20% der Aufträge, die keine reine Routine sind und ein bißchen aus dem *Business-as-usual*-Rahmen fallen, da braucht jedes Großunternehmen einen kleinen, schnellen Spediteur, der solche Aufgaben in kurzen, schnellen Schritten präzise und zuverlässig erledigt. Und darauf hab ich mich

konzentriert. — Heute heißt das „Kontrakt-Logistik“. —

Das zweite ist, was ich auch gelernt habe, daß das allerwichtigste in jedem Unternehmen, und auch gerade in einer Dienstleistung wie der Spedition nach meinem Verständnis die Mitarbeiter, die Menschen sind.

Und Mitarbeiter und Menschen funktionieren nur — wobei „funktionieren“ jetzt ein bißchen despektierlich klingt, ich meine das aber nicht so —, wenn sie in einem Umfeld arbeiten, in dem sie sich wohlfühlen. Und dazu paßt eins meiner Lieblingsworte, es heißt UNTERNEHMENSKULTUR. Ohne Unternehmenskultur können wir in einer Spedition überhaupt nichts bewirken. Weil: Jeder einzelne Mitarbeiter muß so einen Ruhepol in sich haben durch die Unternehmenskultur, durch das Unternehmen, daß er sich mit seiner Aufgabe, mit seiner Dienstleistung, die er für wen auch immer erbringt identifizieren kann. — Ich schildere Ihnen anschließend ein paar ziemlich anspruchsvolle Projekte, die wir gemeinsam angeschoben und bewältigt haben.

Jeder Mitarbeiter in einem Dienstleistungsunternehmen kann nur dann eine gute Dienstleistung erbringen, wenn er empathiefähig<sup>2</sup> ist. Und Empathie zu entwickeln, das ist nicht ganz einfach, weil —

---

2 Empathie = Bereitschaft und Fähigkeit, sich in die Einstellungen anderer Menschen einzufühlen.

ich nenne hier ein paar Beispiele: Wir müssen in der Lage sein, uns in die Gedankenwelt eines Dachdeckers, eines Autohändlers, einer Reparaturwerkstatt hineinzusetzen.

Warum ist das denn so wichtig?

Weil, wenn ich von außen gucke und sage: „Ist mir doch egal, was da abläuft“, das ist grundfalsch! Wir müssen uns richtig in die Materie einbringen. Nur, wenn wir das können, können wir ein guter Spediteur sein.

Ich glaube, ich kann mit gutem Gewissen sagen: Durch unsere Unternehmenskultur sind fast alle Mitarbeiter, die wir haben, in der Lage, Empathie zu entwickeln. Wir legen großen Wert — ich ganz besonders — auf unsere Firmenkultur.

Seit ein paar Jahren gibt es eine Ausschreibung zum familienfreundlichsten Unternehmen. Und ich bin sehr stolz darauf, daß es uns gelungen ist, als einziges Unternehmen tatsächlich schon zweimal unter den drei besten zu sein. Wir sind in 2023 zum dritten Mal dabei und erste geworden!

Und das als Spedition, also in einer Branche, der man nachsagt, hier wäre alles ein bißchen ruppig und burschikos. — Nein, ist es nicht. Man kann auch mit einer Unternehmenskultur anders herangehen. Diese dreimalige Auszeichnung als familienfreundliches Unternehmen bestätigt mich bei meinen

Vorstellungen von UNTERNEHMENSKULTUR.  
Es bleibt mein liebstes Wort — ich werde es noch ein paarmal wiederholen. Das hat auch damit zu tun, daß ich vom ersten Tage an sofort begonnen hab mit einer intensiven Auszubildenden-Arbeit — oder damals hieß es glaub ich noch „Lehrlinge“, „Stift“ war vorbei, aber „Lehrling“ ging noch. Und wir haben Auszubildende gehabt, die fast alle bei uns geblieben sind. Unsere durchschnittliche Betriebszugehörigkeit liegt bei 17 Jahren, und das im kaufmännischen wie auch im gewerblichen Bereich.

Das Beste überhaupt ist die Situation, daß der Herr Dohr als einer der ersten Auszubildenden jetzt mit Geschäftsführer ist und die Geschicke des Ladens mit trägt; das finde ich eine tolle Entwicklung!

Ja, jetzt haben wir viel vorab geschrieben und gelesen. Ich hoffe, Sie können nun nachvollziehen, worum es geht, weil, Spediteure, Logistiker oder 3PL oder 4PL — *Four-Party-Logistik* heißt das —, das sind alles Begriffe, die letztendlich den Spediteur etwas anders formulieren. Es gibt immer noch nur Transportunternehmer und Spediteure. Ob er Logistiker oder 3PL heißt, das meint alles das gleiche. Also, es gibt nur zwei Bereiche. Ein Transportunternehmer hat entweder einen Lkw oder ein anderes Ladegerät, und ein Spediteur

kann das haben, muß es aber nicht haben, weil er sich anderer bedient.

Als ich einstieg in diese Branche, bin ich nach ein paar Monaten mit einer Aufgabe betraut worden, die mich sehr, sehr interessiert hat, nämlich Verzollung von Importen aus Fernost. Das war eine ganz spannende Aufgabe für mich. Ich mußte das übernehmen, weil der Abteilungsleiter gerade krank geworden war, und seitdem, muß ich sagen, fasziniert mich die Logistik mit all ihren Aktivitäten und den Menschen, mit denen man zu tun hat.

Die 20jährige Erfahrung in einem Speditionskonzern war sehr hilfreich, um negative und positive Seiten zu erkennen, und ich habe mich darauf konzentriert, in der Kontrakt-Logistik bestimmte Anforderungen der Kunden mit großer Empathie umzusetzen. Von allen Speditionen hier willst du irgendwann mal der größte oder der beste in Krefeld sein, und heute kann ich sagen: Wir haben es fast erreicht; und das ist etwas, worauf ich gerne zurückblicke.

Ich bin Lothar Krenge, ich lebe in Krefeld.





### 3. Die 4 Rs

Logistik, Spedition funktioniert immer nur nach den sogenannten **4 Rs**: Was ist das? 4 Rs heißt:

1. die **R**ichtige Ware
2. im **R**ichtigen Zustand
3. am **R**ichtigen Ort
4. zur **R**ichtigen Zeit.

Mehr ist es eigentlich nicht. Und damit kann ich ja den Text beenden. Ich hoffe, Sie haben das alles verstanden. Ich lasse gleich mal einem Testbogen mit 28 Verständnisfragen folgen, und wenn Sie davon mindestens 4 richtig beantworten, dann sind wir mit dem Thema durch ... Nein, dies soll ein Scherz sein ...

Das ist die globale Aussage. Die Details dahinter sind spannend! Und davon möchte ich Ihnen ein paar bis dato durchgeführte Projekte vorstellen, die mittelfristig, kurzfristig oder aber auch langfristig sind. Das ist immer wieder unterschiedlich — Spedition agiert da sehr flexibel in allen Richtungen.