



**SVG Bundes-  
Zentralgenossenschaft  
und Straßenverkehr eG**

---

Unternehmensberatung & Weiterbildung & Projektentwicklung

## **Rationalisierungspotentiale klein- und mittelständischer Transportunternehmen durch kooperative Zusammenarbeit**

SVG-Unternehmensberatung  
Breitenbachstr. 1

60487 Frankfurt/Main

Tel.: 069 / 79 19 – 347

Fax.: 069 / 79 19 – 245

E-Mail: [e.maeussler@svg.de](mailto:e.maeussler@svg.de)

## **Vorwort**

Diese Publikation entstand mit der Unterstützung des Bundesamtes für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle, 65726 Eschborn. Projektförderung der Bundesregierung soll den Mittelstand stärken und Wettbewerbsnachteile bei kleinen und mittleren Unternehmen gegenüber Großunternehmen reduzieren. Einer unzureichenden Anpassung an sich verändernde Wirtschafts- und Rahmenbedingungen soll gleichzeitig entgegengewirkt werden.

Die SVG Bundes-Zentralgenossenschaft und Straßenverkehr eG bietet als Herausgeber des vorliegenden Werkes mit ihrem Geschäftsbereich Unternehmensberatung Weiterbildung und Projektentwicklung seit mehreren Jahrzehnten klein- und mittelständischen Unternehmen des Straßentransport- und Logistikgewerbes die Möglichkeit, auf externes Fachwissen zuzugreifen. Zahlreiche informative und praxisorientierte Publikationen dieser Art stärken zunehmend den Mittelstand dieses Gewerbes und fördern den Genossenschaftsgedanken nicht nur für die Mitglieder der Straßenverkehrsgenossenschaften, sondern für alle klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) des Transport- und Logistiksektors unserer Volkswirtschaft.

Die Verfasser dieser Arbeit bedanken sich bei allen, deren Ideenreichtum und Informationsfreude zum Gelingen beigetragen haben, sowie bei allen interessierten Lesern.

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort.....	I
Inhaltsverzeichnis.....	II
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1. Einleitung .....	1
1.1 Relevanz des Themas .....	1
1.2 Problemstellung und Ziel der Arbeit .....	2
1.3 Abgrenzung des Themas .....	3
2. Der theoretische Bezugsrahmen.....	5
2.1 Definition des Kooperationsbegriffes.....	5
2.1.1 Die Kooperation im Allgemeinen .....	5
2.1.2 Formen von Kooperationen .....	5
2.1.3 Abgrenzung der Kooperation.....	7
2.1.4 Rechtliche Grundlagen .....	9
2.1.5 Klassische Kooperation in Transportunternehmen.....	11
2.2 Rechtliche Neuregelungen im Straßengüterverkehr .....	13
2.2.1 Neuregelungen der Lenk- und Ruhezeiten.....	13
2.2.2 Änderungen im Arbeitszeitgesetz.....	13
2.2.3 Einführung des digitalen Tachographen .....	14
2.2.4 Gesetzlich geregelte Berufskraftfahrerqualifikation .....	15
3. Kooperationen in Betrieben des Straßengüterverkehrs .....	17
3.1 Diversifizierung vs. Fokussierung.....	17
3.2 Kooperationsbereiche in Transportunternehmen .....	18
3.2.1 Einkaufsmacht durch Kooperation.....	18
3.2.1.1 Materialeinkauf.....	18
3.2.1.2 Fahrzeugbeschaffung .....	20
3.2.2 Personalstrategien .....	21
3.2.2.1 Qualifizierung des Fahrpersonals .....	21
3.2.2.2 Ausbildung zum Berufskraftfahrer.....	23
3.2.2.3 Gestaltung von Fahrerpools.....	25
3.2.3 Kooperative Fuhrparkinstandhaltung.....	28
3.2.4 Kooperationen in der Fläche .....	30

3.2.4.1	Unterwegstankungen .....	30
3.2.4.2	Umschlagleistungen.....	31
3.2.4.3	Einsatz der Zugmaschinen.....	31
3.3	Erfahrungsaustauschgruppen .....	31
4.	Kooperationsentstehung und -entwicklung .....	34
4.1	Unternehmerische Voraussetzungen .....	34
4.2	Kooperationen in der Gründungsphase .....	35
4.2.1	Partnerwahl .....	35
4.2.2	Zielfindung und -formulierung.....	38
4.3	Risiken von Kooperationen .....	40
4.3.1	Wirtschaftliche Risiken .....	40
4.3.2	Rechtliche Risiken .....	40
4.4	Erfolgsfaktoren für Kooperationen und Netzwerke.....	41
5.	Fazit .....	44
	Quellenverzeichnis .....	VI
	Anhang	

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Formen von Kooperationen am Beispiel Straßengüterverkehr

Abb. 2: Unternehmensverbindungen nach Bindungsintensität

Abb. 3: Mögliche Zielsetzung einer Speditonskooperation

Abb. 4: Basisziele von Beschaffungsk Kooperationen

## **Abkürzungsverzeichnis**

AÜG	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz
GFT	Güterfernverkehrstarif
GNT	Güternahverkehrstarif
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
RKT	Reichskraftwagentarif

## **1. Einleitung**

### **1.1 Relevanz des Themas**

Die Globalisierung und Vernetzung aller am Wirtschaftsgeschehen beteiligten Akteure bedingen seit Jahren eine strukturelle Veränderung vor. Es ist heute üblich, Hard- und Softwareprodukte in Amerika zu konzipieren, in Indien zu fertigen, in Europa zu vertreiben und aus Fernost zu warten. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) reagieren mit der Bildung von Kooperationen mit vor- und nachgelagerten Partnern und der Bildung von Netzwerken auf diesen Megatrend. Globalisierung nutzt die weltweit kostengünstigsten und leistungsfähigsten Standorte zur Rationalisierung. Der Trend macht sich in der Logistik ebenso bemerkbar wie in der Industrie. Die Verlagerung von Produktionsstätten an optimierte Standorte und die Einführung von Just-in-Time oder Just-in-Sequence Konzepten steigern kontinuierlich das Transportvolumen und in gleicher Weise die Anforderung an eine immer präzisere Abwicklung von Kundenwünschen bzw. logistischen Konzepten.

Auch private Haushalte tragen national wie international ihren Teil dazu bei. Durch weltweite Vernetzung via Internet ergibt sich für Logistiker und Speditionen ein neues Anforderungs- und Kundenprofil. Ob ein Buch von Amazon oder ein antiker Sessel über Ebay; Waren aus dem Kleinsendungsbereich bis zu palettierten Stückgutsendungen sollen von überall her möglichst schnell dem Empfänger zugestellt werden. Größere Konzerne bauen aus diesem Grund schon seit vielen Jahren eigene Netzwerke auf und garantieren z. B. durch die Hub-and-Spoke-Systematik eine Regellaufzeit für Sendungen innerhalb Deutschlands von meist 24 Stunden. Um sich auch als mittelständischer Spediteur in einem Netzwerk bewegen zu können, um auch Systemverkehre mit einer kurzen Laufzeit anzubieten und sich damit die Konkurrenzfähigkeit zu erhalten, bleibt nur, vom Verkauf des Betriebes an einen Konzern abgesehen, die Kooperation mit anderen Transport- und Logistikunternehmen, vorzugsweise aus dem Segment der KMU's, um gemeinsam strukturelle Defizite auszugleichen.

Eine Kooperation ist eine freiwillige Zusammenarbeit von Unternehmen, mit dem Ziel, gemeinsam Vorteile zu erzielen. Die Unternehmen bleiben weiterhin eigenständig. In der Beschaffung der zur Leistungserstellung benötigten Produktionsfaktoren sind kleine und mittlere Unternehmen größeren Konzernen gegenüber meist benachteiligt. Während die großen Unternehmen etwa durch die hohen Stückzahlen bei dem Einkauf von Lkws erhebliche Rabatte erzielen können, müssen klein- und mittelständische Unternehmen wegen ihrer fehlenden Marktmacht oft Listenpreise hinnehmen. Dies geschieht häufig wegen der fehlenden Kommunikation mit vertrauenswürdigen Wettbewerbern oder in der Annahme, bereits die besten Preise zu erzielen. Die Liste der Wettbewerbsnachteile kleiner Einzelkämpfer könnte beliebig fortgesetzt werden. Informationsbeschaffung und Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte wie Mitarbeiter der Basis sind nur zwei Beispiele, in denen Degressionseffekte zu erzielen wären.

## **1.2 Problemstellung und Ziel der Arbeit**

Ausschlaggebend für diese Arbeit war die Intention der SVG-Unternehmensberatung, mögliche und notwendige Rationalisierungspotentiale in den KMU's aufzuzeigen. Im Besonderen sollen jene Rationalisierungspotentiale untersucht werden, die sich durch die geänderten Rechtslagen und Umwelteinflüsse in mehreren den Straßengüterverkehr betreffenden Bereichen ergeben.

Ziel dieser Arbeit ist die Darstellung eines Konzepts, das es den betreffenden Unternehmern ermöglicht, sich auf die geänderte Marktsituation einzustellen und Ideen und Vorschläge für mögliche Lösungsansätze zu erhalten.

### **1.3 Abgrenzung des Themas**

Im Speziellen sollen die Änderungen, die sich durch die Einführung des digitalen Tachographen zum 1. Mai 2006 in Verbindung mit der Änderung des Arbeitszeitgesetzes zum 1. September 2006 und der seit 11. April 2007 gültigen neuen Lenk- und Ruhezeitverordnung ergeben, betrachtet werden. Weiter wird die Einführung der obligatorischen Fahrerausbildung zum 10. September 2009 auf Konsequenzen für Kooperationsmöglichkeiten untersucht.

Im Allgemeinen soll diese Arbeit die Problematik der Beschaffung aller zum betrieblichen Produktionsprozess eines im Straßengüterverkehr tätigen Unternehmens des Mittelstandes benötigten materiellen und immateriellen Wirtschaftsgüter beleuchten und auf Rationalisierungspotential durch einen Kooperationsverbund analysieren.

Weiter sollen positive Aspekte, die durch den Zusammenschluss im operativen und damit Umsatz generierenden Bereich entstehen können, aufgezeigt werden.

Nicht Bestandteil dieser Ausarbeitung ist es, die klassische Speditionskooperation, die sich auf Synergieeffekte aus der Bündelung von Warenströmen bezieht, zu betrachten. Diese Art von Kooperation ist mittlerweile dem Grunde nach als sinnvoller Geschäftsbereich anerkannt. Kritiker könnten erwidern, dass diese Kooperationsform in der Praxis effizienter gestaltet werden könnte, dennoch kann sie als positives Beispiel angeführt werden, wie sich eine zunächst mit Argwohn betrachtete Zusammenarbeit mit Wettbewerbern zu einer Möglichkeit entwickeln kann, den großen Wettbewerbern der Branche die Stirn zu bieten.

In den zurückliegenden Jahren hat sich gezeigt, dass klein- und mittelständische Unternehmen im Verkehrsgewerbe, die eine regionale Kompetenz haben, über die sog. „Stückgutkooperation“ sowohl nationale als auch internationale Dienstleistungen darstellen konnten, die dem Leistungsspektrum großer Speditionen entsprechen. Dabei ist darauf zu verweisen, dass ein festes Regelwerk mit Pönalen erforderlich ist, um die individuellen Qualitäten in Ressourcen der gesamten Kooperation umzuwandeln.

## **2. Der theoretische Bezugsrahmen**

### **2.1 Definition des Kooperationsbegriffes**

#### **2.1.1 Die Kooperation im Allgemeinen**

Eine Kooperation ist eine freiwillige Zusammenarbeit von Unternehmen, deren rechtlicher Status als selbstständige und unabhängige Unternehmen erhalten bleibt. Auch wirtschaftlich bleiben die Kooperationspartner, in dem den Kooperationsvertrag nicht betreffenden Teil, selbstständig. In der Regel dient die Zusammenarbeit dem Zweck, durch die Zusammenlegung des z.B. Einkaufs, Forschung und Entwicklung die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Deutlich erkennbares Beispiel bildet die Automobilindustrie. Die Zeiten, in denen lediglich einige nicht nach außen sichtbare Bauteile markenübergreifend identisch waren, gehören der Vergangenheit an. In Kooperationen entwickeln unabhängige Unternehmen, die im üblichen Wettbewerb zueinander stehen, gemeinsam Fahrzeugmodelle, die sich nur noch durch die Markenlabel der Hersteller voneinander unterscheiden lassen. Bereits eine Modellgeneration weiter kann die Kooperation gelöst und in der gleichen Fahrzeugklasse mit einem anderen Hersteller neu geschlossen sein.

#### **2.1.2 Formen von Kooperationen**

Ähnlich des bekannten Formenverständnisses der Diversifikation werden Kooperationen in horizontale und vertikale Kooperationen eingeteilt. Eine horizontale Kooperation beschreibt die Zusammenarbeit auf der gleichen Produktions- und Leistungsstufe. Kooperieren beispielsweise zwei Bäckereien, so wäre in einer gemeinsamen Backstube eine horizontale Kooperation zu sehen. Den Vorteilen der Fixkostendegression und Synergien stehen die fehlende Individualität und eingebüßte Souveränität gegenüber.

Die vertikale Kooperation ergibt sich aus der Zusammenarbeit mit vor- oder nachgelagerten Wirtschaftsbeteiligten aus der eigenen Wertschöpfungskette. Am Beispiel der Bäckerei könnte jene Form der Kooperation in einer Zusammenarbeit mit einem Müller oder einem Imbiss ihre Umsetzung finden.

Beispiele für die Unterscheidung der horizontalen und der vertikalen Kooperation in einem Betrieb des Straßengüterverkehrsgewerbes zeigt Abbildung 1.

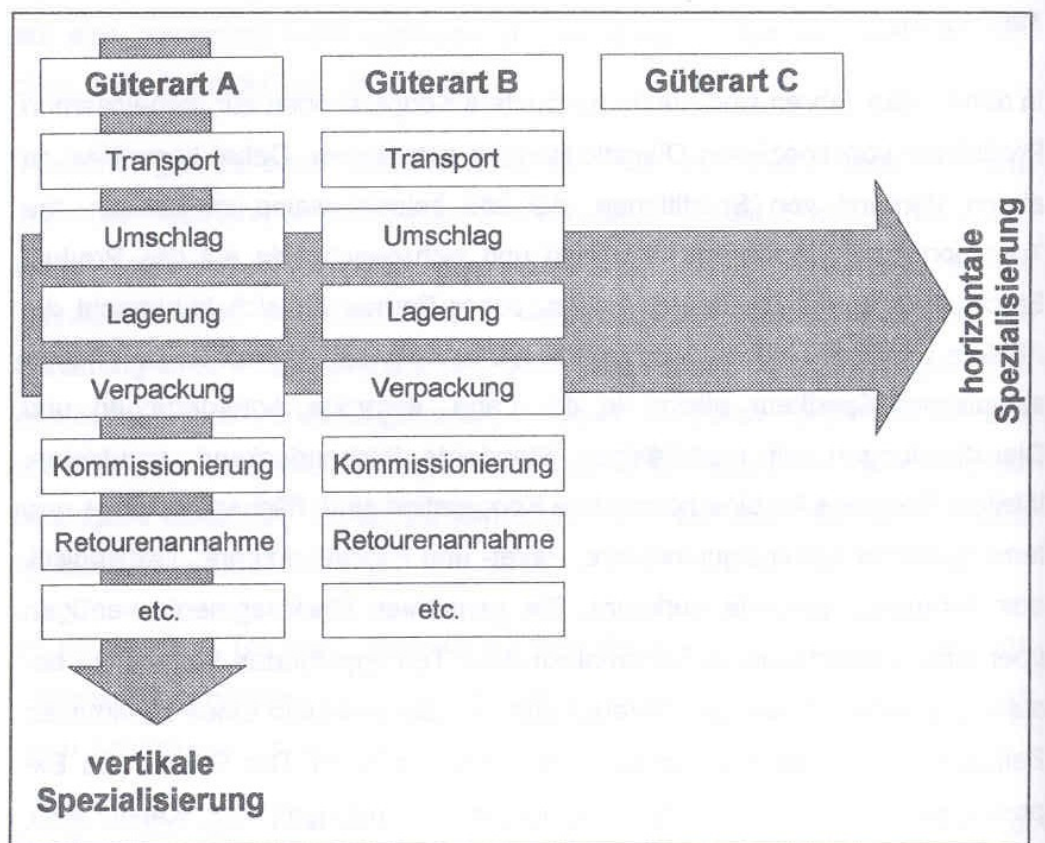


Abb.1: Formen von Kooperationen am Beispiel Straßengüterverkehr

### **2.1.3 Abgrenzung der Kooperation**

Neben und innerhalb den Kooperationen gibt es zahlreiche Formen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, die sich jedoch voneinander unterscheiden.

Unternehmenszusammenschlüsse, denen detaillierte vertragliche Regelungen zugrunde liegen und die sich auf ein abgegrenztes Projekt beziehen, werden mit dem Begriff Konsortium beschrieben. Üblicherweise werden Konsortien von Banken zur Risikoverteilung geschlossen.

Die hinter der Abkürzung ARGE stehende Arbeitsgemeinschaft findet sehr häufig in der Bauindustrie Anwendung. Mehrere Bauunternehmen mit gleicher oder unterschiedlicher Ausrichtung schließen sich für ein Bauprojekt zusammen und treten als einheitliches Rechtsgebilde auf. In der Regel handelt es sich um eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), um die so genannte BGB-Gesellschaft. Auch für andere Wirtschaftsbereiche als der Baubranche wird die ARGE zunehmend angewendet. Ihr Hauptunterscheidungsmerkmal zu anderen Kooperationsformen liegt in der Dauer des Zusammenschlusses. Je nach Projektumfang gibt es Überschneidungen.

Als Joint Venture werden Unternehmen bezeichnet, die von mindestens zwei weiteren, von einander unabhängigen und selbstständigen Unternehmen gegründet werden. Das wirtschaftliche Risiko des als solches zu übersetzendes gemeinsames Unterfangen wird von den beteiligten Unternehmen getragen. Das ergibt sich auch daraus, dass die gründenden Unternehmen üblicherweise Kapitalbeteiligungen an dem neu gegründeten Unternehmen halten.

Das Outsourcing bezeichnet die Ausgliederung oder Verlagerung betrieblicher Teilbereiche. So können Kapazitäten gesteuert oder die Konzentration auf die Kernkompetenzen ausgerichtet werden. Rückläufigen Auslastungen kann ein Unternehmen wieder durch Insourcing begegnen, um Kapazitätsabbau zu vermeiden.

Beliebt bei größeren Unternehmen, die unter Beobachtung der Öffentlichkeit stehen, um gegebenenfalls Produktionsverschlinkungen scheinbar ohne Personalabbau zu meistern. Die Freisetzungen finden in diesem Fall bei den früheren Zulieferbetrieben statt. Outsourcing ist die logische Konsequenz eines arbeitsteiligen Wirtschaftsystems, in dem es fast ausschließlich Spezialisten für die eigene Teilaufgabe gibt.

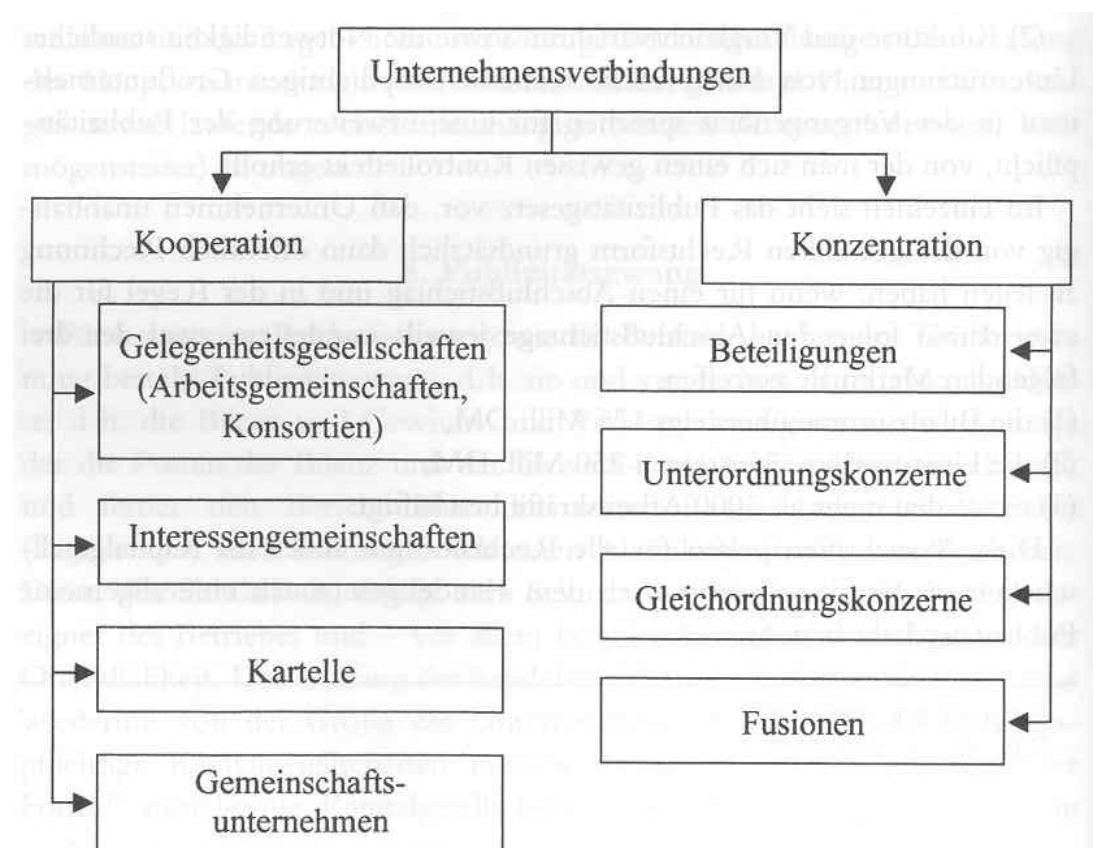


Abb.2: Unternehmensverbindungen nach Bindungsintensität

Neben den handelsrechtlichen Gesellschaften kann auch das Franchisingssystem zur Gründung einer Kooperation verwendet werden. Für den Franchisegeber ergibt sich der Vorteil aus dem hohen Motivationsgrad der selbstständigen Unternehmer. Der Franchisenehmer kann auf vorhandenes Potential und einen bestehenden Bekanntheitsgrad zugreifen.

Im Gegensatz zur Kooperation steht die Konzentration, in welcher die beteiligten Unternehmen ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit aufgeben. Der Unterschied der Bindungsintensität ist mit Beispielen in Abbildung 2 dargestellt. Ein durch eine Konzentration neu zusammengeschlossenes Unternehmen wird unter einer neuen einheitlichen Leitung geführt. Daraus ergibt sich ein großer Vorteil der Konzentration zur Kooperation. Während in Kooperationen alle Beteiligten strategische Entscheidungen mittragen müssen, genügt in einer Konzentration das Erkennen eines wirtschaftlichen Vorteils des Gesamtunternehmens zum Umsetzen entsprechender Maßnahmen. In Kooperationen können Maßnahmen, denen ein wirtschaftlicher Vorteil bei Betrachtung der Gesamtkooperation einem kleineren wirtschaftlichen Nachteil eines einzelnen Kooperationspartners gegenübersteht, häufig nicht umgesetzt werden.

#### **2.1.4 Rechtliche Grundlagen**

Obwohl kooperierende Unternehmen weiterhin selbstständig und voneinander unabhängig bleiben, sollte das Zusammenwirken rechtlich abgesichert sein. Wie im vorangegangenen Kapitel im Abschnitt der Arbeitsgemeinschaft bereits beschrieben, handelt es sich bei einer Kooperation, falls nicht anders geregelt, um eine GbR i. S. der §§ 705ff BGB. Sie unterliegt somit nach außen einer unbegrenzten Haftung. Jedoch sind auch alle anderen Gesellschaftsformen denkbar.

Die Mehrheitsverteilung und die Stimmrechte sollten zwingend geklärt sein, ebenfalls dürfen Haftungsfragen nicht außer Acht gelassen werden. Eine Verteilung mit gleichermaßen stimmberechtigten Partnern kann im Zweifel zu einer Pattsituation und damit zur Stagnation führen. Besonders vor dem Hintergrund der unbeschränkten gesamtschuldnerischen Haftung sollten bereits während der Gründungsphase die wesentlichen Fragen im Innen- und Außenverhältnis geklärt werden. Als wesentlich können die folgenden Punkte angesehen werden:

- Die beteiligten Unternehmen
- Die Zwecke und Ziele der Kooperation
- Die Rechte und Pflichten aller beteiligten Partner
- Die Dauer der Kooperation
- Die Finanzierung der Kooperation
- Die Regelungen über die Verwertungsrechte von Produkten, Ideen, Entwicklungen etc.
- Die Koordinationsstruktur der Kooperation
- Die Vertrauensregelungen, z.B. Verbot von Konkurrenzgeschäften
- Die Auflösungsregelungen

Die schriftliche Dokumentation des Kooperationsvertrages ist im Besonderen dann empfehlenswert, wenn dem Kooperationsziel ein hohes wirtschaftliches Risiko gegenübersteht. Schriftliche Verträge werden zu ‚Friedenszeiten‘ für eventuelle Konfliktfälle geschlossen. Daher sollte auch bei einem guten Kooperationsklima an alle möglichen und unmöglich erscheinenden Eventualitäten gedacht werden.

### **2.1.5 Klassische Kooperation in Transportunternehmen**

Die Liberalisierung des Güterverkehrsgewerbes zu Anfang der 1990er Jahre führte zu erheblichen Änderungen der Marktbedingungen und löste einen internationalen Wettbewerb aus. Während zu den Zeiten der Tarifierung bis zur Anpassung des GüKG an die Anforderungen innerhalb der EU zum 01.01.1994 Fuhrunternehmer und Spediteure vorwiegend vor der Frage standen, ob sie über die erforderlichen Kapazitäten und Konzessionen verfügen, um eine Tour durchführen oder einen Auftrag annehmen zu können, sollte nach dem Wegfall der Tarifbindung zunehmend die Schwierigkeit darin bestehen, mit dem vom Markt diktierten Preis ertragreich zu arbeiten. Nach fehlender Bindung an den Reichskraftwagentarif (RKT) und den späteren Güternahverkehrstarif (GNT) und Güterfernverkehrstarif (GFT) stand mit stetig steigender Bedeutung die Potentialoptimierung und Kostenreduktion auf der Agenda deutscher Unternehmer des Straßengüterverkehrsgewerbes.

Besonders klein- und mittelständische Unternehmen mussten neue Strategien entwickeln, um die eigene Existenz dauerhaft zu sichern. Einhergehend mit der steigenden Nachfrage im Kleinsendungs- und Stückgutbereich mit immer kürzeren Laufzeiten schlossen sich meist mittelständische Unternehmer zusammen, um Kooperationen zu bilden. Durch die Bündelung der Güterströme sollten sinnvolle Synergieeffekte erreicht und der Nachfrage nach deutschlandweiter flächendeckender Bedienung mit wechselnden Relationen entsprochen werden. Konzerne, deren Niederlassungen in Deutschland verteilt waren, konnten bereits ein flächendeckendes Netz anbieten. Durch die Kooperationsstruktur sind nun auch mittelständische Unternehmen in der Lage, ein konzernähnliches Leistungsprofil anzubieten.

Über ausgebaute Stückgutnetzwerke verfügen Konzerne wie Schenker und Dachser sowie Kooperationen wie SystemAlliance, 24Plus, CTL und IDS. Eine Übersicht über verschiedene Kooperationen und das jeweilige Leistungsspektrum ist dem Anhang 1 zu entnehmen. Die von diesen

Stückgutnetzwerken erbrachte Dienstleistung besteht in der Hauptsache im physischen Handling von Waren, d. h. das Verbringen von Sendungen auf Kundenwunsch von A nach B. Neben der Hauptsache Transport sind der Verkauf, die Abrechnungen, der After-sale-Service, das Informationsmanagement während und nach dem Transport weitere Dienstleistungs-



Abb.3: Mögliche Zielsetzung einer Speditionskooperation

merkmale eines Stückgutnetzwerkes, die der Kunde verlangt oder voraussetzt und an denen er objektiv die Qualität seines Dienstleisters misst. Zu dem Informationsmanagement gehört die Sendungsverfolgung, die es dem Kunden zu jedem Zeitpunkt ermöglicht, den Zustand und den momentanen Ort seiner Sendung zu erfahren. Auch Teil des Informationsmanagements ist die frühzeitige Erstellung und Übermittlung von Ablieferbelegen oder die sofortige Benachrichtigung, falls der Verlauf des Transportes nicht wie geplant verläuft. Die Zielsetzung dieser Speditionskooperationen zeigt Abbildung 3.

## **2.2 Rechtliche Neuregelungen im Straßengüterverkehr**

### **2.2.1 Neuregelungen der Lenk- und Ruhezeiten**

In der am 11. April 2006 veröffentlichten EG Verordnung 561/2006 werden die Vorschriften zu Lenk- und Ruhezeiten und Fahrtunterbrechungen für Kraftfahrer im Straßengüter- und -personenverkehr festgelegt. Sie löste die bis zum 11.04.2007 geltende Verordnung (EWG) 3820/85 ab. Die Vorschriften der überarbeiteten Verordnungen entsprechen in weiten Teilen der Vorläuferverordnung. Die Gestaltungsmöglichkeiten wurden in einigen Punkten eingeschränkt. Eine Gegenüberstellung der beiden Verordnungen ist im Anhang 2 nachzulesen.

### **2.2.2 Änderungen im Arbeitszeitgesetz**

Die Arbeitszeiten des Fahrpersonals von Lastkraftwagen und Omnibussen, die unter die EG Verordnung 561/2006 und des AETR fallen, wurden mit Wirkung zum 1. September 2006 neu geregelt. Das Arbeitszeitgesetz wurde um den § 21a ‚Beschäftigung im Straßentransport‘ erweitert. Durch diese Gesetzesänderung wurde die EG-Fahrpersonalrichtlinie 2002/15 in nationales Recht umgesetzt.

Der § 21a ist eine Ergänzung zur EG-Verordnung 561/2006. Während in den EG-Sozialvorschriften die Lenkzeiten, die Fahrtunterbrechungen und die Ruhezeiten geregelt werden, wurden und werden die Arbeitszeiten im Arbeitszeitgesetz geregelt.

Die Arbeitszeit ist als die Spanne zwischen Arbeitsbeginn und Arbeitsende definiert, die der Beschäftigte an seinem Arbeitsplatz ist, dem Arbeitgeber zur Verfügung steht und er seine Funktion oder Tätigkeit ausübt. Die maximale Arbeitszeit des Fahrpersonals darf im Wochendurchschnitt 48 Stunden nicht überschreiten. Als Woche ist der Zeitraum von Montag 0:00 Uhr bis Sonntag 24:00 Uhr definiert. Die wöchentliche Arbeitszeit kann auf 60 Stunden ausgedehnt werden, wenn innerhalb von vier

Kalendermonaten oder 16 Wochen im Durchschnitt 48 Stunden wöchentlich nicht überschritten werden.

Von der Arbeitszeit zu unterscheiden gilt die Bereitschaftszeit. Diese ist nach § 21a keine Arbeitszeit, sondern ist die Zeit, die sich ein Arbeitnehmer bereithalten muss, um seine Tätigkeit aufzunehmen. Auch die während der Fahrt in der Kabine des Lkw zugebrachte Zeit auf dem Beifahrersitz oder in der Schlafkabine gilt als Bereitschaftszeit. Voraussetzung ist, dass der Zeitraum sowie die Dauer der folgenden Bereitschaftszeit dem Arbeitnehmer im Voraus, spätestens jedoch unmittelbar vor Beginn der Bereitschaftszeit bekannt ist. Die Bereitschaftszeit zählt nicht zu den Ruhepausen oder Ruhezeiten.

Die Arbeitszeiten sind durch den Arbeitgeber zu dokumentieren und zwei Jahre lang zu archivieren. Eine bestimmte Form ist nicht vorgeschrieben. Arbeiten bei anderen Arbeitgebern hat der Arbeitnehmer schriftlich mitzuteilen.

### **2.2.3 Einführung des digitalen Tachographen**

Seit dem 1. Mai 2006 müssen alle erstmals zum Verkehr zugelassenen Lastkraftwagen über 3,5 Tonnen zulässiger Gesamtmasse inklusive Anhänger oder Sattelaufleger sowie Omnibusse mit mehr als acht Sitzplätzen außer dem Fahrersitz in allen EU-Ländern mit einem digitalen Kontrollgerät ausgerüstet sein. Das digitale Kontrollgerät soll das bisherige analoge Kontrollgerät ablösen. Eine generelle Nach- oder Umrüstpflcht für bis zu dem Stichtag zugelassene Fahrzeuge besteht nicht.

Das digitale Kontrollgerät speichert in dem so genannten Massenspeicher je nach Nutzung des Fahrzeugs für etwa 365 Tage alle relevanten Daten den Fahrer, das Fahrzeug und das Unternehmen betreffend. Das jeweilige Unternehmen ist verpflichtet, die Daten regelmäßig auszulesen und zu archivieren.

Die bisher verwendeten Schaublätter werden von personenspezifischen Fahrerkarten ersetzt. Auf den Fahrerkarten werden die Ereignisse der letzten 28 Kalendertage gespeichert. Jedes Unternehmen, für welches ein Fahrer tätig ist, hat die Daten der Fahrerkarten ebenfalls regelmäßig auszulesen und zu archivieren. Weitere Karten sind die Unternehmerkarte zum Auslesen des Massenspeichers sowie zum An- und Abmelden des Unternehmens im Fahrzeug, die Kontrollkarte der Kontrollbeamten und die Werkstattkarte zur Durchführung von Prüfungen und Reparaturen.

Ziel der EU-weiten Einführung des digitalen Tachographen ist die Erhöhung der Verkehrssicherheit sowie die Vereinfachung der Bedienung der Geräte für Fahrer, Unternehmer als auch für die Kontrollorgane. Besonders die Vereinfachung für die Kontrollorgane soll es in der Zukunft ermöglichen, dass Verstöße schneller und effektiver erkannt und geahndet werden können. Somit soll die Einhaltung der EU-Vorschriften über die Lenk- und Ruhezeiten des Fahrpersonals gewährleistet werden und der Wettbewerbsvorteil schwarzer Schafe bekämpft werden. In diesem Punkt ist in der Einführung des digitalen Tachographen ein großer Fortschritt für das Transportgewerbe zu sehen.

Dennoch sind auch um Gesetzeskonformität bemühte Unternehmen durch die Einführung des neuen Kontrollgerätes in ihrer Organisation stark gefordert. Bereits marginale Verstöße werden wegen des digitalen Null-und-Eins-Prinzips bei Auswertungen als Verstoß gewertet und geahndet. In der Disposition verschärft sich der schmale Grad zwischen der optimalen Auslastung der Ressourcen und dem Vorhalten ausreichender freier Kapazitäten.

#### **2.2.4 Gesetzlich geregelte Berufskraftfahrerqualifikation**

Von dem Rat der Europäischen Gemeinschaft wurde beschlossen, dass in allen Mitgliedstaaten das Fahrpersonal von Lastkraftwagen im Güterkraftverkehr sowie von Bussen zur Personenbeförderung (auf die abweichenden Vorschriften für das Fahrpersonal der

Personenbeförderung wird im Folgenden nicht eingegangen) über ein Mindestmaß an Ausbildung verfügen soll. Somit soll nach Umsetzung dieser Vorschrift der Erwerb des benötigten Führerscheins als Berufszugang nicht mehr ausreichend sein.

Die Vorschrift verfolgt die Verbesserung der Verkehrssicherheit für alle Verkehrsteilnehmer sowie eine wirtschaftliche und ökonomische Fahrweise des Fahrpersonals.

In Deutschland wurde diese Vorschrift durch das „Gesetz über die Grundqualifikation und Weiterbildung der Fahrer bestimmter Kraftfahrzeuge für den Güterkraft- oder Personenverkehr (Berufskraftfahrerqualifikationsgesetz – BKrFQG)“ umgesetzt.

Die Qualifikationsmaßnahmen untergliedern sich in eine Grundqualifikation und in Weiterbildungsschulungen. Selbstständige Fahrer sind von den Vorschriften in gleichem Umfang betroffen wie angestellte.

Für alle Personen, die einen Führerschein der Klassen C1, C1E, C oder CE nach dem 9. September 2009 erwerben, besteht die Pflicht zur Teilnahme an der Grundqualifikationsprüfung. Inhaber einer Fahrerlaubnis, welche bis zu diesem Stichtag ausgestellt sind, sind von der Grundqualifikation befreit.

Für die Weiterbildungsschulungen gelten die Befreiungsregeln nicht. Die Weiterbildung muss alle fünf Jahre erneut nachgewiesen werden. Mit einem Lehrgang von 35 Stunden á 60 Minuten gilt die Weiterbildung als nachgewiesen. Es ist möglich, den Lehrgang in Blöcke mit mindestens sieben Stunden pro Block aufzuteilen. Die Blöcke dürfen über mehrere Jahre verteilt werden. Eine Prüfung ist im Rahmen der Weiterbildung nicht erforderlich, es genügt die Teilnahme.

### **3. Kooperationen in Betrieben des Straßengüterverkehrs**

#### **3.1 Diversifizierung vs. Fokussierung**

Wer den Begriff Kooperation im Zusammenhang mit Unternehmen des Straßengüterverkehrs hört, denkt vermutlich zunächst an die bereits etablierten Formen der Speditionskooperationen. Diese zugunsten eines flächendeckenden Netzwerks gegründeten Kooperationen sind nicht Thema der vorliegenden Arbeit. Die Kooperationsmöglichkeiten im operativen Bereich sind durch die Zusammenführung von Auftragsvolumen jedoch noch nicht ausgeschöpft. Die Unternehmensstrategie eines breiter aufgestellten Betriebes oder der Spezialisierung kann durch den Kooperationsgedanken maßgeblich beeinflusst werden. Unternehmenskooperationen gehören indessen in einem Maße zur unternehmerischen Landschaft, dass es nicht mehr ‚make or buy‘, sondern ‚make or cooperate‘ heißen dürfte. Den Adressaten des vorliegenden Berichtes ist die Problemstellung bekannt. Soll das eigene Unternehmen die Produktpalette erweitern, um den Betriebsgefahren sicherer gegenüberstehen zu können, oder sollte sich die strategische Ausrichtung auf das Kernfeld beschränken, um Spezialist für das eigene Produkt zu werden? Wer die einschlägige Literatur der letzten Jahrzehnte beleuchtet, stellt fest, dass bei der Beantwortung der Frage diversifizieren oder fokussieren im steten Wechsel eine der beiden Alternativen forciert wurde. Das lässt vermuten, dass es nicht nur eine Wahrheit geben kann und die Antwort dazwischen liegen muss.

Überträgt man die Darwin'sche Evolutionstheorie auf die Betriebswirtschaft, kann unterstellt werden, dass Unternehmen, deren Produkte stets die gleichen Qualitäten und Eigenschaften behalten, auf Dauer der natürlichen Selektion unterliegen. Nur eine stete Weiterentwicklung und Verbesserung der angebotenen Produkte kann einen Wettbewerbsvorteil generieren. Vor diesem Aspekt erscheint es auf Unternehmensebene sinnvoll, dass besonders klein- und mittelständische Unternehmen mit knappen Ressourcen ihre Aktivitäten auf die Kernkompetenzen beschränken. Somit sind die Möglichkeiten, sich im

eigenen Markt im Bereich der Marktführer zu bewegen, ausgeschöpft. Die Kehrseite der Medaille ist, dass auch ein ganzer Markt einer natürlichen Selektion unterliegen kann. Folglich erscheint es auf Unternehmerebene sinnvoll zu sein, nicht alle Ressourcen auf eine Karte zu setzen und Risiken zu bündeln. Wer als Unternehmer zu diversifizieren, im Unternehmen jedoch zu fokussieren beabsichtigt, erreicht eine Pattsituation. Zur Lösung dieses Zielkonfliktes können Kooperationen beitragen.

## **3.2 Kooperationsbereiche in Transportunternehmen**

### **3.2.1 Einkaufsmacht durch Kooperation**

#### **3.2.1.1 Materialeinkauf**

Auch wenn Transportunternehmen keine Handelswaren beschaffen und somit keinen Profit aus dem Wiederverkauf beschaffter Materialien generieren, kann die Kaufmannsweisheit „der Gewinn liegt im Einkauf“ auch in dieser Branche angewendet werden. Materialien, die einem hohen finanziellen Verbrauch unterliegen, bedürfen einer besonderen Konzentration auf der Beschaffungsseite. Üblicherweise sind diese Verbrauchsmaterialien in Fuhrunternehmen Treibstoffe und Reifen. Aber auch Anbau-, Ersatz- und Zubehörteile unterliegen hohen Preisdifferenzen. Kleinere Unternehmen binden sich im Einkauf oftmals an einen Teilelieferant wie Profi-Parts, Winkler oder Trost in ihrer Nähe und an die nächst gelegene Vertragswerkstatt der eingesetzten Fahrzeugmarke.

Diese ‚dort-kaufe-ich-alles‘-Mentalität vermittelt dem Einkäufer ein Gefühl der Sicherheit. Das womöglich langjährig aufgebaute Vertrauensverhältnis zum Verkäufer lässt den Unternehmer in dem Glauben, bereits den besten Preis erzielt zu haben. Durch die Konzentration auf nur einen Anbieter versucht der Unternehmer, seine Marktmacht möglichst auszuweiten.

Dennoch werden kleinere Unternehmen in der Prioritätenliste der Teילהändler niemals sehr weit nach vorne rutschen. Dementsprechend ist es unwahrscheinlich, dass kleine Unternehmer in die gleichen Konditionstabellen eingeordnet werden wie die A-Kunden der Händler. Allen Beteuerungen und Erklärungen zu den vermeidlich ausgereizten Rabattstaffeln der zuständigen Außendienstmitarbeiter zum Trotz ist der Listenpreis abzüglich vorgegebener Prozentwerte in vielen Fällen nicht der letztlich erzielbare Preis. Die geringe Marktmacht wegen des geringen Einkaufsvolumens lässt vermuten, dass mit Preisanfragen bei Wettbewerbern zunächst ähnliche Ergebnisse wie bei dem bisherigen Anbieter erreicht würden.

Bessere Ergebnisse wären nur erreichbar, wenn das Einkaufsvolumen gesteigert wird. Diese Steigerung macht den Unternehmer als Kunden interessant. Wenn nicht in Kürze eine enorme Unternehmensausweitung umgesetzt wird, kann ein merkliches Wachstum des Einkaufsvolumens nur durch die Kooperation mit anderen Unternehmen einhergehen.

Dieses selbst im Konsumgütermarkt praktizierte System scheint jedoch dem Mittelstand noch befremdlich zu sein. Die zur Kundenbindung geschaffene Payback-Karte ist aus Sicht des Konsumenten auch eine kooperationsähnliche Institution. Der Kunde bündelt seine Einkäufe auf einer Zeitachse und erhält dafür einen Bonus. Vereine kaufen gemeinsam Bekleidung und all wöchentlich ärgern sich Tippgemeinschaften über den ausgebliebenen Millionengewinn. Fahrgemeinschaften finden sich aus ökonomischen Gründen zusammen und angehende Gourmets bilden beim Italiener um die Ecke durch das Teilen einer Pizza und eines Salates eine Kooperation, ohne sich darüber bewusst zu sein.

Obwohl Kooperationen zu bilden an der Tagesordnung eines jeden liegen, weigert sich der Mittelstand vehement, die Vorteile dieses Wirtschaftssystems für sich zu beanspruchen. Nach einer Untersuchung des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung ISI aus dem Jahre 2000 kooperieren nur acht Prozent der deutschen

Investitionsgüterindustriunternehmen auf Beschaffungsebene regional miteinander. Dieser Wert überrascht umso mehr, da der Einkauf als Kooperationsfeld gilt, in dem Kapazitäten leicht zu bündeln sind. Generelle Skepsis ist der wahrscheinlichste Grund für diese Erscheinung. Der Transportunternehmer im Baugewerbe befürchtet, der im Nachbarort ansässige Unternehmer, der täglich die Frischmilch bei den heimischen Landwirten abholt, könnte sich mit dem Kenntnisstand über die Materialbeschaffungsstrategien einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Oder womöglich sogar bald selbst mit den Milchfahrzeugen Kies als Rückladung transportieren.

Nicht zu vergessen ist bei der Diskussion um die Einstandspreise benötigter Verbrauchsmaterialien die Qualität derer. Bei einem Preisvergleich sollte dringend darauf geachtet werden, dass die von verschiedenen Händlern angebotenen Artikel auch miteinander vergleichbar sind. Besonders bei Einbeziehung des Internets zum Finden der Preisuntergrenze kann es leicht passieren, dass Äpfel mit Birnen verglichen werden. Gerade in Zeiten der Tiefpreisgarantien, in denen manche Geiz als geil empfinden und einige Käufer von Elektroartikeln nicht blöd sind, kann es sich bei dem angebotenen Filter um ein minderwertiges Reprodukt aus China handeln, statt dem erwarteten Mann-Filter.

### **3.2.1.2 Fahrzeugbeschaffung**

In der Fahrzeugbeschaffung gelten die gleichen Regeln wie auch im Materialeinkauf. Gleich in welcher Form Fahrzeuge angeschafft werden, ob durch Kauf, Mietkauf oder Leasing etc., bildet dieser Bereich jenen mit den höchsten Einstandspreisen und den wahrscheinlich längsten Einkaufsintervallen im Unternehmen. Diese Arbeit soll sich nicht mit der Frage der Finanzierung beschäftigen. Auch soll nicht diskutiert werden, welcher Hersteller die wirtschaftlichsten Fahrzeuge vertreibt oder ob eine XL-Kabine einem Fahrer einen ökonomischen messbaren Motivationsschub verleiht. Innerhalb einer Kooperation können solche

Sinnfragen gestellt und geklärt werden. An dieser Stelle wird davon ausgegangen, dass die voran gestellten Fragen bereits geklärt wurden. Vielmehr geht es um den letztlich mit dem Verkäufer oder Gebietsleiter ausgehandelten Nettopreis und den enthaltenen Service.

Wie unter 3.2.1.1 beschrieben, kann ein Unternehmer seine Marktmacht nur durch erhöhten Einkauf stärken. Wie weit eine solche Käufermacht gehen kann, zeigen die Beispiele großer bekannter Expeditionen. Diese konnten mit führenden Nutzfahrzeugherstellern vereinbaren, dass die ausgelieferten Neufahrzeuge mit Sonderwünschen, die nicht zu den Sonderausstattungsoptionen zählen, vom Werk ausgeliefert werden. Zum Beispiel wird die Firmenbeschriftung bereits während des Produktionsprozesses an den Fahrzeugtüren angebracht. Über die Konditionen für Neufahrzeuge kann nur spekuliert werden. Hier ist ein klarer Wettbewerbsvorteil großer Stückzahlen zu sehen. Einem mittelständischen Unternehmen hilft gegen die Großen nur eines: Größe!

Eine kooperative Ausschreibung verschiedener Unternehmen über die geplante Fuhrparkerneuerung eines Jahres könnte wegen des höheren Volumens für einen Nutzfahrzeughersteller interessant sein. Sollte ein Verkäufer dabei Neugeschäft erwarten, könnte das weiter zu Nachlässen führen. Es ist nicht zwingend notwendig, dass sich alle an der Ausschreibung beteiligten Unternehmen auf ein Standardmodell einigen. Wichtig für die Ausschreibung ist vielmehr ein ausführliches Pflichtenheft für jedes zu beschaffende Fahrzeug oder jede Fahrzeuggruppe.

## **3.2.2 Personalstrategien**

### **3.2.2.1 Qualifizierung des Fahrpersonals**

Die Zeiten, in denen es ausreichend war, einen Klasse 2-Führerschein zu erwerben, um als Kraftfahrer tätig zu sein, sind lange vorbei. Den Führern von Lastkraftwagen werden heutzutage weit vielfältigere Qualifikationen abverlangt. Einerseits geben gesetzliche Bestimmungen die notwendigen Qualifikationen vor. Neben dem gegebenenfalls benötigten ADR-Schein,

Krankschein, Staplerschein etc. unterliegen Kraftfahrer ab dem Jahr 2009 dem Berufskraftfahrerqualifikationsgesetz. Andererseits werden Kraftfahrer zunehmend in ihrem Betrieb freiwillig geschult. Mitarbeiter werden in Ladungssicherung geschult und Gesundheits- und Ernährungsprogramme sowie Erste-Hilfe-Kurse werden angeboten. Allem voran werden Fahrer immer stärker auf wirtschaftliches und verschleißarmes Fahren trainiert. Stetig steigender Preisdruck mit ebenfalls stetig steigenden Kraftstoffkosten haben immer mehr Unternehmer für solche Schulungen sensibilisiert. Auch auf die immer weiter zunehmende Technisierung und Elektronisierung der Fahrzeuge und Kommunikationsmittel müssen Fahrer geschult werden.

Während mittelständische Unternehmen zunehmend den Sinn und den Vorteil der freiwilligen Schulungen erkennen, werden sie in kleinen Betrieben noch eher stiefmütterlich behandelt. Der Aufwand zur Schulung einiger weniger Fahrer wird als zu umfangreich angesehen, als dass eine Schulung einen positiven Nutzen erwarten lassen würde. Dazu fällt der Fahrer für die Zeit der Schulung in seinem Einsatzgebiet aus.

Fahrerqualifizierungen sollten stets als Investment betrachtet werden, die Effizienzsteigerungen sind mit den Zinsen gleichzusetzen. Die Aussage, sich Fahrerqualifizierung nicht leisten zu können, erinnert an den Förster, der mit einer stumpfen Axt alle Mühe hat Bäume zu fällen, die Axt aber wegen Zeitmangels nicht schärfen will.

Selbstverständlich können in kleineren Betrieben nicht alle notwendigen oder sinnvollen Schulungsinstrumentarien vorgehalten und bedient werden. In einer kooperativen Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen sollte eine Umsetzung unter eigener Regie jedoch möglich sein. Dabei kann der Bauunternehmer, der mit eigenen Lkws seine Baugeräte transportiert, genauso beteiligt sein wie ein Subunternehmer eines Lebensmittelpediteurs.

### **3.2.2.2 Ausbildung zum Berufskraftfahrer**

Ebenfalls eher noch zurückhaltend verhalten sich die Transportunternehmer bei der Ausbildung von Berufskraftfahrern. Nach vielen Jahren der An- und Aberkennung des Facharbeiterstatus des Berufskraftfahrers können Ausbildungswillige seit dem 1. August 2001 die Ausbildung zum Facharbeiter Berufskraftfahrer beginnen. Möglicherweise ist das verhaltene Ausbildungsplatzangebot noch auf die lange Zeit vor der Anerkennung des Berufskraftfahrers als Facharbeiter zurückzuführen. Schließlich war das Absolvieren einer anerkannten Ausbildung jahrelang nicht nötig und trotzdem konnten Fahrer gefunden werden. Hinzu kommt, dass junge Menschen, die im dualen System ausgebildet werden könnten, statt der Ausbildungsvergütung lieber gleich den vollen Fahrerlohn erhalten wollen und an einer Ausbildung kein Interesse zeigen. Mit Erreichen des 21. Lebensjahres steht dem bislang nichts im Wege.

Die Zahl der Bewerber als Kraftfahrer ist im Verhältnis zum Arbeitsplatzangebot rückläufig. Unbequeme Arbeitszeiten bei nicht sehr üppigen Entlohnungen lassen den Beruf unattraktiv erscheinen. Zudem verfügt der Stand der Berufskraftfahrer weder über eine ausgeprägte Lobby noch ein ansehnliches Image. Weiter wird künftig durch die erschwerten Restriktionen des Arbeitszeitgesetzes sowie der Verordnung der Lenk- und Ruhezeiten ein höherer Personalbedarf vorherrschen als bisher. Ältere Fahrer scheiden unweigerlich aus dem Berufsleben aus und werden nur unzureichend von dem Nachwuchs ersetzt.

Um der zunehmenden Fahrpersonalverknappung zu begegnen, sind die Unternehmen mehr denn je gefragt. Verschärft wird der Fahrpersonalengpass durch die ab 2009 benötigte Berufskraftfahrerqualifikation für Führerscheineulinge. Kein Unternehmen sollte sich gutgläubig darauf verlassen, künftig ausgebildetes Personal akquirieren zu können. Jeder Unternehmer, der über Fahrpersonal verfügen möchte, sollte sich in der Pflicht sehen, Nachwuchs zu bewerben und auszubilden.

Das stetige Abwerben von Fahrpersonal anderer Unternehmen in einer Region kann keine dauerhafte Lösung des Fahrermangels sein. Jeder Betrieb, der in den letzten Jahren Berufskraftfahrer ausgebildet hat, dürfte die Abwerbementalität anderer Unternehmen kennen gelernt haben. Kaum hatte ein Auszubildender seine Ausbildung abgeschlossen, winkten in anderen Unternehmen in der heimischen Region augenscheinlich wesentlich bessere Arbeitsplätze. Getrieben von Motivationsfaktoren wie leistungsstärkere Fahrzeuge oder die Möglichkeit, das eigene Fahrzeug nach Belieben verkleiden zu dürfen, für die besonders jüngere Menschen oder Berufsneueinsteiger empfänglich zu sein scheinen, wechselten Mitarbeiter nach ihrer Ausbildung zum Wettbewerber. Den Vorteil aus den in die Ausbildung investierten Bemühungen und finanziellen Mitteln erntete der Wettbewerber. Um diesem Zustand ein Ende zu bereiten und trotzdem die strategische Ausrichtung Berufskraftfahrernachwuchs auszubilden beizubehalten, gründen seit einigen Jahren mittelständische Unternehmen Ausbildungskooperationen. Die Initiatoren dieser Ausbildungsinitiativen sind die Unternehmen selbst, gestützt von den zuständigen Berufsschulen, den Industrie- und Handelskammern, der Bundesagentur für Arbeit und weiteren Institutionen des Gewerbes. Mit ergreifenden Slogans wie „Wir suchen euch“ oder „Go to see the world“ werben die Ausbildungsinitiativen um Bewerber und betreiben Imagepflege. Mit Internetauftritten und Werbematerialien, die mit eingängigen Formulierungen auf die Zielgruppe abgestimmt sind, soll das Berufsbild des Kraftfahrers an Zuspruch gewinnen.

Die in den Initiativen kooperierenden Unternehmen sind in der Regel jeweils in einer Region ansässig. Durch die kooperative Zusammenarbeit wird vermieden, dass ein Auszubildender nach seiner Ausbildung von einem beteiligten Unternehmen abgeworben wird oder der Auszubildende seine Ausbildungsstelle wegen fehlender Motivation wechselt. Erst durch die Ausbildungsinitiativen wurde es den Unternehmen in verschiedenen Regionen überhaupt möglich, für den Auszubildenden eine Berufsschule zu finden. Durch die Bündelung von Auszubildenden in einer Region wurden Berufsschulklassen ins Leben gerufen oder wieder eröffnet.

### **3.2.2.3 Gestaltung von Fahrerpools**

Bei kaum einem anderen Thema herrscht unter den Kraftfahrern soviel Einigkeit wie bei diesem: Einem Fahrer muss ein festes Fahrzeug zugewiesen sein. Kaum ein Springerfahrer fühlt sich in seiner Position wohl und sieht sein Springerdasein meistens als unbequeme Übergangszeit an, um nach einem gewissen Zeitraum endlich ‚sein‘ Fahrzeug zu bekommen.

Nicht dass jeder mit Stammfahrern besetzte Lkw zwingend gehegt und gepflegt würde, ist es umgekehrt festzustellen, dass Fahrzeuge mit häufigem Fahrerwechsel die reparaturanfälligsten, unansehnlichsten und ungepflegtesten im Fuhrpark sind. Manch ordentlicher Fahrer betritt solche mit zwielichtigen Kosenamen versehenen Fahrzeuge nur mit Widerwillen. Die Pflege derer Fahrzeuge soll stets der nächste Fahrer übernehmen, schließlich ist es nicht die Aufgabe des Einzelnen, den Unrat der Kollegen zu entfernen oder gar das ganze Fahrzeug zu reinigen oder die Werkstatt über Mängel zu informieren. Wenn zu allem Unheil der gewohnte eingebaute Kühlschrank oder der üblicherweise mitgeführte DVD-Player fehlen, wird die Fahrt zur Tortur.

Viele Unternehmer begegnen der Fahrpersonalknappheit im eigenen Unternehmen mit der Erfüllung von Fahrerwünschen, seien es die Motorisierung, die Ausstattung oder die Gestaltung des Fahrzeuges. Ungeachtet der Fahrpersonalknappheit sehen viele Unternehmer in der Entscheidungsfreiheit des Fahrers in Bezug auf sein Fahrzeug den größten beeinflussbaren Motivationstreiber. Fahrer, die sich mit ihrem Fahrzeug identifizieren, fahren defensiver, wirtschaftlicher und achten in höherem Maße auf Technik und Zustand des Lkw, so die Theorie derer Unternehmer.

Inwieweit tatsächlich langfristige Erfolge mit der Beschaffung des gewünschten Equipment erzielbar sind, ist ungewiss. Gewissheit besteht jedoch darüber, dass es gesetzliche Restriktionen zum Einsatz des Produktionsfaktors Mensch gibt, die Maschine hingegen darf gesetzeskonform 24 Stunden am Tag arbeiten. Einzige Einschränkungen ergeben sich hier aus dem Einsatz im Fahrbetrieb an Sonn- und Feiertagen. Betrachtet man die zeitlichen Kapazitätsdifferenzen, so erscheint es auf den ersten Blick fast unmöglich, dass es Fahrzeuge gibt, die mit nur einem Fahrer besetzt sind. Auf den zweiten Blick wird klar, dass die produktiven Arbeitszeiten nicht nur an gesetzliche Restriktionen gebunden sind, sondern auch an wirtschaftliche. Die Be- und Entladezeiten lassen in vielen Fällen eine höhere Kapazitätsausnutzung dispositiv nicht zu. Es dürfte sich als sehr mühsam erweisen, Baustellen- und Distributionsfahrzeuge auch in den Nachtstunden einsetzen zu können. Auch auf vielen Fernverkehrsrelationen kann das auf den Rasthöfen ruhende Potential nicht erweckt werden, weil die früheste Entlademöglichkeit ohnehin noch in stundenweiter Entfernung liegt.

Es gibt jedoch eine Vielzahl von Relationen und Rundläufen, auf denen die Lenk- und Arbeitszeit des Fahrers der Flaschenhals des Einsatzes ist. Relationen, deren zeitlicher Ablauf sich wegen den Sozialvorschriften verzögert. Anstatt der Frage, wie viel Lademeter noch auf dem Lkw zur Verfügung stehen, wird von der Disposition zunehmend die Frage gestellt, über wie viel Lenk- und Arbeitszeit der Fahrer noch verfügt. An dieser Stelle sind Überlegungen sinnvoll, wie Fahrzeuge mit mehreren Fahrern besetzt werden können oder wie die oben beschriebene als notwendig erachtete Fahrer-Fahrzeugbeziehung entkoppelt werden kann.

Durch eine Entkopplung wird die Disposition der Fahrzeuge flexibler, gleichzeitig aber auch aufwendiger. Es müssen nicht nur Fahrzeuge unter durch den Fahrer gegebenen Zeitrestriktionen disponiert werden, sondern die Fahrzeuge und die Fahrpersonalkapazitäten getrennt voneinander.

Eine firmeninterne Entkopplung könnte sich derart gestalten, dass jeweils das nächste vom Firmengelände abfahrende Fahrzeug mit dem nächsten die Ruhezeit beendenden Fahrer besetzt würde.

Eine firmenübergreifende Entkopplung wäre in einer ähnlichen Form denkbar, wie die Großen der Branche es bereits praktizieren. Schon seit langem ist die Entkopplung Fahrzeug-Ladeeinheit durch Containerverkehr und den Einsatz von Wechselbrücken möglich. Ähnlich dieses Systems ist auch die Fahrerentkopplung denkbar. Diese Arbeit kann keine allgemeingültige Anleitung zum Erstellen solcher Lösungen liefern. Dafür sind die Ausgangssituationen in den Betrieben zu vielfältig. Sie soll durch die Erläuterungen die grundsätzliche Möglichkeit darlegen und interessierte Unternehmen auf neue Gestaltungsformen hinweisen.

In dem theoretischen Fall, ein Stuttgarter Unternehmer hat täglich mehrere Teilsendungen in den Raum Hannover zu transportieren und dort wieder Rückladung aufzunehmen, könnten sich folgende Änderungen ergeben. Bislang verließ das Fahrzeug gegen 23:00 Uhr am Tag 1 beladen den Speditionshof, um gegen 7:00 Uhr am Tag 2 an der ersten Entladestelle zu stehen. Die verbliebene Lenkzeit reicht nicht, um alle Be- und Entladestellen anfahren zu können. Somit konnte erst am Tag 3 das Fahrzeug im Raum Hannover alle Sendungen aufnehmen und in den Abendstunden zurück am Standort in Stuttgart sein. Für die täglichen Touren musste an Tag 2 und 3 ein anderes Fahrzeug eingesetzt werden. Als Alternative wäre denkbar, dass der Lkw an Tag 2 nicht direkt die Entladestelle ansteuert, sondern ein kooperierendes Unternehmen. Dort übernimmt Fahrer 2 das Fahrzeug und führt alle Be- und Entladetätigkeiten aus. Während dessen nimmt Fahrer 1 in einem dafür geeigneten und eingerichteten Sozialraum seine Ruhepause. Gegen 19:00 Uhr am Abend übernimmt Fahrer 1 wieder das Fahrzeug und befindet sich in den frühen Morgenstunden des Tages 3 wieder auf dem Betriebshof. Das Fahrzeug kann sofort nach neuer Be- und Entladung mit dem nächsten Fahrer wieder eingesetzt werden. Durch die Entkopplung Fahrer-Fahrzeug konnte das Fahrzeug nahezu rund um die Uhr eingesetzt

werden. Ein Austausch von Lademitteln hätte trotzdem zu einer Ruhepause und damit Standzeit des Lkws geführt. Bei der rechtlichen Umsetzung dieses Modells muss das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) beachtet werden.

Als technische Voraussetzung für den Einsatz eines solchen Systems erscheint die Beschaffung von homogenen Fahrzeugen als sinnvoll. Die gewohnte Bedienbarkeit aller Instrumente und Fahrzeugeinrichtungen erleichtert dem Fahrpersonal den Arbeitsablauf. Die für die Fahrer eingerichteten Unterkünfte sollten ausreichend ausgestattet sein. Auch wenn sich der Aufenthalt nur auf wenige Stunden beschränken soll, jeder Fahrer sollte sich dort wohlfühlen und über alle Annehmlichkeiten verfügen, die er sich in der Fahrerkabine einrichten könnte. Zudem sollte gewährleistet sein, dass die Person ausreichend Ruhe finden kann. Eine Pritsche neben dem Kaffeeautomaten im Umschlaglager würde die Voraussetzungen folglich nicht bieten.

Um den technischen und optischen Zustand der Fahrzeuge zu pflegen, wäre es sinnvoll, separate Reinigungs- und Wartungskräfte abzustellen. Selbstverständlich soll der Fahrer nicht gänzlich von seiner Überwachungsfunktion entbunden werden. Die Meldung über technische Mängel am Fahrzeug durch den Fahrer soll Bestandteil seines Aufgabengebietes bleiben.

### **3.2.3 Kooperative Fuhrparkinstandhaltung**

Die Frage, ob es günstiger ist, Reparaturleistungen selbst zu erbringen oder in einer Vertragswerkstatt einzukaufen, scheidet die Unternehmerwelt. Während einige Betriebe zahllose Gründe für eine eigene Werkstatt finden, schwören andere auf Full-Service-Leasing oder Wartungsverträge. Eine Kooperation mit Wettbewerbern könnte für Unternehmen beider Ausrichtungen interessant sein.

Betriebe, die eine eigene Werkstatt vorhalten, leiden mitunter an mangelnder Auslastung. Zum Beispiel durch die Anschaffung von Neufahrzeugen in immer gleichem Jahresrhythmus häufen sich die Vorbereitungen zu Hauptuntersuchung und Sonderprüfung zweimal jährlich, während in den restlichen Monaten ein wesentlich geringerer Auslastungsgrad vorliegt. Während oftmals an Wochenenden die Arbeitsplätze doppelt belegt sind, können an anderen Werktagen durch den Einsatz der Fahrzeuge kaum Arbeiten durchgeführt werden. In diesen Zeiten werden Aufbauten repariert, veraltete und überzählige Anhänger und Auflieger überholt oder gar die Werkstatt selbst renoviert. Diese Arbeiten haben für Außenstehende häufig den Charakter einer Arbeitsbeschaffungsmaßnahme. Von den Unternehmern werden sie mit ohnehin vorgehaltenen Ressourcen erklärt, deren Einsatz keine weiteren Kosten verursachen würde und deren Mehrwert man nutzen wolle. Diese „Soda“-Kosten wurden von Betrieben mit outgesourcetem Werkstattbetrieb schon lange als solche erkannt und durch das Outsourcing verbannt.

Um den vorstehenden Zielkonflikt zu entschärfen, ist es denkbar, die Werkstatt zu einem Profit-Center oder zu einem Eigenbetrieb umzufunktionieren. Durch das Controlling können Planzahlen ermittelt werden, an denen das Profit-Center gemessen werden kann. Mit den Kostensätzen der Werkstattkostenrechnung werden die Aufträge des eigenen Hauses, aber auch die Leistungen für externe Unternehmen berechnet. Kleinere Unternehmen, deren Volumen eine eigene Werkstatt nicht rechtfertigen oder die Investition in Anlagegüter sowie Know-how die Leistungsfähigkeit übersteigen würde, könnten in kooperativer Zusammenarbeit eine eigenständige Werkstatt ins Leben rufen. Durch das gebündelte Reparaturvolumen kann die Auslastung eines solchen neuen Betriebes bereits im Vorfeld realistisch eingeschätzt werden. Die Bindung an eine Fahrzeugmarke geht in Betrieben oftmals mit der Entfernung zur nächsten Vertragswerkstatt einher. Eine kooperativ gegründete Werkstatt könnte sich um einen Vertragshändlervertrag mit einem Nutzfahrzeughersteller bemühen. Besonders wenn die Wahl bei der

Fahrzeugbeschaffung nur wegen der räumlichen Entfernung zum nächsten Vertragshändler auf eine alternative Marke fällt.

Mit der Verselbstständigung von Werkstattbetrieben erhöht sich der wirtschaftliche Druck auf die Werkstätten. Die vorstehend genannten klassischen Auslastungsarbeiten werden künftig genauer auf ihre Rentabilität hin kalkuliert, so dass es unter Umständen z. B. günstiger sein kann, einen gut gebrauchten Auflieger am Markt zu kaufen, als einen alten aufwändig zu restaurieren.

Werden so geschaffene Werkstattstrukturen sukzessive ausgebaut, ergeben sich u. U. auch Vorteile im Einkauf von Ersatzteilen. Gerade der Bereich Reparatur, Wartung und Instandhaltung ist ein gutes Beispiel, um mit dem Kooperationsgedanken zu beginnen, ohne die Eigenständigkeit des einzelnen Betriebes einzuschränken. Derartige individuelle Lösungen können auch heutige Probleme im Bereich Fremdwerkstattnutzung, wie 24 Stunden Rufbereitschaft u. ä. lösen.

### **3.2.4 Kooperationen in der Fläche**

#### **3.2.4.1 Unterwegstankungen**

Über die Möglichkeiten, die bspw. die Straßenverkehrsgenossenschaft in Zusammenhang mit Esso anbietet, besteht die Alternative, dass sich kooperierende Betriebe zu einem Netz zusammenschließen, welches den beteiligten Unternehmen Tankmöglichkeiten bei den im Netz eingebundenen Betrieben eröffnet. Die beteiligten Betriebe wären in der Lage, ihre Tankkapazitäten optimal zu nutzen und über den Einkauf größerer Mengen einen gewissen Vorteil an die beteiligten Unternehmen weiter zu geben. Ähnlich wie gemeinschaftliche Kooperationen im Bereich Werkstätten, bietet auch der Aufbau eines kooperativen Tanknetzes kleineren Betrieben die Möglichkeit, unproblematisch den Gedanken der Kooperation zu beginnen und ggf. auszuweiten.

### **3.2.4.2 Umschlagleistungen**

In Anlehnung der bereits in dieser Arbeit angesprochenen Strukturen von Stückgutkooperationen lässt sich auch der gebrochene Verkehr, insbesondere im Teilladungsbereich, über ein Netz von Umschlagmöglichkeiten darstellen. Hier ist zu empfehlen, zunächst bilaterale Kooperationen anzustreben, um Erfahrung bei der Realisierung solcher kooperativer Zusammenarbeit zu gewinnen.

### **3.2.4.3 Einsatz der Zugmaschinen**

Im Rahmen von Kooperationen zwischen Transportunternehmen lassen sich Transportstrukturen so konzipieren, dass kooperierende Unternehmen untereinander Zugmaschinen austauschen. Gerade der Einsatz von Aufliegern, die kundenseitig oft auch als zusätzliche Lagerfläche für die Produktion genutzt werden, bietet sich die Möglichkeit, beispielsweise eine Zugmaschine, die in Hannover ihren Auflieger beim Kunden abstellt, in einem Pool zur Verfügung zu stellen und von einem anderen Unternehmer nutzen zu lassen, der bspw. aus dem Raum Hannover heraus eine Ladung in den Raum Frankfurt zu transportieren hat. Unter Umständen ist es für eine Kooperation in diesem Bereich notwendig, einen bestimmten Aufliegerpool vorzuhalten. Ziel der Maßnahme könnte eine deutliche Reduzierung der Leerlaufanteile und damit die Verringerung von Kosten sein.

## **3.3 Erfahrungsaustauschgruppen**

Kooperationen können auch auf einer reinen Informationsbeschaffungsebene basieren. Unternehmen bzw. ihre Unternehmer finden sich in Erfahrungsaustauschgruppen zusammen, um auf Augenhöhe die Probleme des Alltags zu diskutieren. Bei diesen Gruppen handelt es sich um einen geschlossenen Kreis von Unternehmen, die gemeinsam das Ziel verfolgen, im Wege eines zwischenbetrieblichen Meinungs- und Informationsaustausches aktuelle Fragen zu beraten. Die

unternehmenspolitischen Erkenntnisse über Wettbewerbslage und Marktstellung, über Leistungsniveau und Leistungsqualität, über Investitionserfordernisse und Finanzierungsmöglichkeiten gewinnt der Unternehmer aus den Erfahrungen, Beobachtungen und Ideen der eigenen Mitarbeiter. Diese Unterstützung ersetzt jedoch nicht den Erfahrungsaustausch mit Kollegen, um Fortschritte in der Unternehmenspolitik und Betriebsführung zu erzielen. Als ein bedeutsames Instrument hierfür bieten sich deshalb die so genannten ERFA-Gruppen an, die regelmäßig zusammentreffen.

Derartige Gesprächskreise erfordern gewisse Regeln, denen sich die Teilnehmer unterwerfen. Schriftliche vertragliche Vereinbarungen sind nicht erforderlich. Voraussetzung ist allerdings gegenseitiges Vertrauen sowie das persönliche Engagement zur Kooperation bei der Erfahrungsauswertung.

Die SVG-Unternehmensberatung dient etwa zehn solchen Erfahrungsaustauschgruppen als Moderator, die jeweils 10 bis 15 Mitglieder umfassen. Behandelt werden betriebswirtschaftliche und unternehmenspolitische Fragen wie Management-Methoden, Kostenkalkulation, Betriebsorganisation, Risikobewältigung, Investitionsfragen und aktuelle Themen. Die Gespräche werden unter folgenden anerkannten Regeln veranstaltet:

- Unternehmer müssen menschlich zueinander passen.
- Es dürfen keine Konkurrenzbeziehungen vorhanden sein.
- Wer dreimal fehlt, scheidet aus.
- Der ERFA-Termin wird immer in der Nähe eines Mitgliedes durchgeführt (Betriebsbesichtigung).
- Nur wer Vergleichszahlen liefert, bekommt entsprechende Auswertungen.
- Pro Jahr sollten 2 bis 3 ERFA-Termine stattfinden.
- Die Dauer der ERFA-Sitzungen liegt zwischen 1,5 und 2,5 Tagen.

- Informationen, die innerhalb der Erfahrungsaustauschgruppe erlangt werden, sind nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.

Missachtungen gegen diese Bestimmungen führen zum bedingungslosen Ausschluss. Die allgemeine Beachtung dieser Regeln macht schriftliche Verträge entbehrlich. Wichtig für alle ERFA-Gruppen ist es, dass die zusammengefassten Unternehmer nicht in Konkurrenzbeziehungen zueinander stehen und dass absolute Diskretion gewährleistet ist. Die Organisation der ERFA-Tagungen wird aus neutraler Position von dem Moderator durchgeführt.

## **4. Kooperationsentstehung und -entwicklung**

### **4.1 Unternehmerische Voraussetzungen**

Unternehmer, die gewillt und entschlossen sind, die Chance einer Kooperation zu nutzen, obliegt als eine der wichtigsten Aufgaben, die noch vor der Kontakt- bzw. Gesprächsaufnahme mit dem potentiellen zukünftigen Partner zu erledigen ist, eine "Wertanalyse" aller seiner Funktionen, Abklärung der Stärken und Schwächen der eigenen Unternehmens- und Marktposition durchzuführen. Nur anhand vollständiger und richtiger Daten kann eindeutig beurteilt und entschieden werden, ob im Einzelfall eine Kooperation überhaupt in Betracht kommen kann. Ehrlichkeit gegenüber sich selbst vermeidet späteren Verdross.

Danach bedarf es der Überprüfung der aus der Kooperation zu erwartenden Auswirkungen:

Die Entwicklungstendenzen müssen wie die sich aus der beabsichtigten Bindung ergebenden Risiken abgeschätzt werden. Nur die Kenntnisse der eigenen Kostensituation, der Arbeitsproduktivität, der Umsatz- und Kapitalrentabilität, des kurz-, mittel- und langfristigen Investitionsbedarfes, der Wettbewerbslage, der Angebots- und Nachfragebedingungen stellt sicher, welche Bereiche belastend sind und wo sich brachliegende Rationalisierungsreserven ausschöpfen lassen.

Deuten die objektiven Maßstäbe und Beobachtungen darauf hin, dass die mittel- und langfristigen Unternehmensziele eher zu verwirklichen sind, wenn ein kooperatives Engagement durch Ausgliederung bestimmter Funktionen oder Übertragung auf ein oder mehrere Partner eine tragfähige Basis bildet, dann sollte konkret in dieser Richtung weitergearbeitet werden.

Bei allen derartigen Überlegungen ist die Frage besonders wichtig, in welchem Maße Kooperationsvereinbarungen die organische Einheit des jeweiligen beteiligten Unternehmens stören können. Es ist durchaus nicht

ausgeschlossen, dass die einzelnen bisherigen im engen Zusammenhang zueinander stehenden Funktionsstrukturen und Funktionsabläufe, beispielsweise in Folge der Ausgliederung bestimmter Tätigkeitsbereiche, nicht mehr miteinander harmonieren. Somit entstehen Reibungsverluste, die sonstige Kooperationsvorteile kompensieren können.

Es liegt auf der Hand, dass man mit der Zusammenstellung unternehmens- und marktbezogener Daten noch keineswegs über ein Programm, sondern lediglich über erste Informationen verfügt. Diese ermöglichen jedoch die Entwicklung von Perspektiven über Notwendigkeiten, Formen, Intensitäten, Abläufe und Termine einer ins Auge gefassten Kooperation. Ein Programm setzt die Kenntnis der möglichen Partner voraus, deren Suche und Auswahl ein besonders wichtiger Schritt für das Zustandekommen einer Kooperation darstellt.

## **4.2 Kooperationen in der Gründungsphase**

### **4.2.1 Partnerwahl**

Eine angestrebte Kooperation kann nur mit geeigneten Partnern erfolgreich sein. Das gegenseitige Vertrauen und die damit einhergehende Offenheit der beteiligten Unternehmen zueinander spielen eine sehr große Rolle. Selbst perfekt passende Unternehmensstrukturen können nicht miteinander harmonieren, wenn die Kommunikation und der Informationsfluss nicht gegeben sind.

Somit ist die Wahl geeigneter Kooperationspartner wesentlich für den Erfolg der Kooperation. Dies gilt besonders für den Fall der horizontalen Kooperation, da hier die Tatsache, dass ein Partner zugleich ein potentieller Konkurrent ist, Skepsis bezüglich (zukünftiger) Partner schürt. Das Auffinden geeigneter Partner kann sich daher als sehr problematisch erweisen. Zum einen muss offensichtlich sein, dass die Zusammenarbeit überhaupt Nutzenpotentiale in sich birgt. Um dies offen zu legen, bietet sich die Durchführung einer Potentialanalyse an, wie dies im Rahmen dieser Arbeit aufgezeigt wird. Zum anderen müssen potentielle Partner

zuverlässig, kompetent und vertrauenswürdig sein. Nur wenn das gewährleistet ist, wird ein Spediteur bereit sein, seine Kunden durch einen Partner beliefern zu lassen. Ansonsten muss er Imageverluste oder ggf. sogar den Verlust von Kunden befürchten.

Kritiker behaupten, dass Kooperationen zwischen Konkurrenten, die sich sehr ähnlich sind, tendenziell scheitern. Andere dagegen vertreten die Auffassung, dass Kooperationen zwischen sehr unterschiedlichen Partnern tendenziell geringeren Erfolg hätten. Diese gegensätzlichen Aussagen zeigen, dass die Ähnlichkeiten zwischen den Partnern bezüglich bestimmter Aspekte nicht als ausschlaggebendes Kriterium für den Erfolg einer Kooperation zu nennen sind. Die Voraussetzungen, unter denen eine Kooperation erfolgreich sein kann, sind wesentlich vielschichtiger. Eine Sichtung der Literatur ergibt, dass die nachstehenden grundsätzlichen Anforderungen an eine zu etablierende Kooperation bzw. an die Partner gestellt werden.

Alle potentiellen Partner müssen sich über die Ziele der Kooperation einig sein bzw. sie müssen sich darüber verständigen, welche Ziele sie mit dem Beitritt zur Kooperation verfolgen. Jeder potentielle Partner muss auf eine Win-Win-Situation hoffen können, ansonsten wäre seine Mitgliedschaft in der Kooperation rational nicht begründet. Das heißt, es muss für den Fall, dass ein Partner isoliert betrachtet durch die Kooperation schlechter gestellt werden sollte, ein Kompensierungsmechanismus erarbeitet werden.

Nicht jeder Partner hat ein Interesse an der Kooperation, sondern die anderen Partner haben umgekehrt ein starkes Interesse am einzelnen Partner. Das heißt, die Mitgliedschaft eines jeden bereichert die Kooperation und somit jeden anderen Partner. Zudem muss zwischen den potentiellen Kooperationspartnern ein Höchstmaß an Vertrauen herrschen, d. h. jeder Beteiligte muss sich sicher sein, dass seine Kooperationspartner ihn nicht benachteiligen. Nur auf einer gesunden Vertrauensbasis entsteht die Bereitschaft zum Informationsaustausch.

Und ohne diesen ist eine Kooperation undenkbar, da „Informationen der Leim sind, der diese Partnerschaften zusammenhält“.

Alle potentiellen Partner sollten dem Wert nach vergleichbare Vorleistungen (Anschubfinanzierung, Infrastruktur, sonstige Kapazitäten) einbringen. Damit häufig aber nicht selbstverständlich einhergehend sollte jeder potentielle Partner in etwa gleiche Verpflichtungen mit dem Beitritt zur Kooperation eingehen bzw. gleich stark in die Kooperation eingebunden sein. Die Bindungsintensität eines Partners korreliert mit seinem Einfluss auf die Kooperation. Herrscht ein Ungleichgewicht, so besteht die Gefahr, dass ein stärker involvierter Partner die anderen zu unterminieren versucht, da hierdurch die Kooperation gefährdet wird.

Die beiden letztgenannten Punkte stehen im Zusammenhang mit der Größe der potentiellen Partner und beziehen sich insbesondere auf Speditionskooperationen. Praxisbeispiele zeigten, dass Kooperationen von Speditionen stark differierender Größe häufig nur Vorstufen der Konzentration darstellten. Diese Erfahrungen schüren insbesondere bei kleinen Speditionen die Furcht vor dem Verlust der Selbständigkeit, wenn es um Kooperationen geht. Daraus resultiert laut einer repräsentativen Umfrage, dass je kleiner eine Speditionsunternehmung ist, desto negativer gestaltet sich ihre Einstellung zu einer Kooperation. Folglich sind Kooperationen zwischen sehr unterschiedlich großen Spediteuren seltener. Eine Checkliste zur Unterstützung bei der Wahl eines geeigneten Partners ist dem Anhang 3 beigelegt.

Neben den genannten Anforderungen spielt auch das Betätigungsfeld der potentiellen Partner eine gewichtige Rolle. Eine von STAHL durchgeführte Befragung von 1.020 Speditionen ergab, dass Speditionen, die in flächenintensiven Marktsegmenten wie den Sammel- bzw. Verteilverkehren arbeiten, eher Kooperationsbeziehungen nutzen als diejenigen, die in nicht flächenintensiven Segmenten tätig sind. Dies ist darauf zurückzuführen, dass in nichtflächenintensiven Marktsegmenten wie Silo- und Baustoffverkehren vorzugsweise Ganzwagenladungen

transportiert werden. Die Konsolidierungspotentiale von Warenströmen durch Kooperationen sind hierbei deutlich geringer als bei Sammelgutverkehren im flächenintensiven Segment, weswegen Kooperationen von vorneherein seltener in Betracht gezogen werden.

Haben sich potentielle Partner für eine Speditionskooperation gefunden, so gilt es, eine Reihe von Fragen zu klären, die über das tatsächliche Zustandekommen einer Kooperation entscheiden können.

So sind die zu berücksichtigenden bzw. zu vernachlässigenden Rahmenbedingungen einer etwaigen gemeinschaftlichen Disposition auszuhandeln. Dabei kann es zu Problemen kommen, wenn sich die Partner nicht auf gemeinschaftlich anzuwendende Dispositionsmethoden einigen können. Des Weiteren gilt es, Verrechnungsmodalitäten zu vereinbaren. Bei einer Befragung von Speditionen ergab sich, dass nach deren Einschätzung die Verrechnungsprobleme mit steigendem Sendungsumfang, abnehmender Überschaubarkeit und steigendem Differenzierungsgrad der betrachteten Leistungen zunehmen. Letztendlich ist die Frage nach der Notwendigkeit von Investitionen zu klären bzw. die Frage zu beantworten, wer welchen Anteil finanzieren soll und wie zu welchem Zeitpunkt die Rückflüsse zu verrechnen sind. Wenn auch in diesen Fragen Einigung erzielt werden kann, haben sich geeignete Kooperationspartner gefunden.

#### **4.2.2 Zielfindung und -formulierung**

Jeder Kooperationspartner verfolgt primär das Hauptziel, durch die Kooperation einen höheren Nutzen zu erzielen, als er es durch individuellen Einsatz hätte erreichen können. Der Erfolg hängt maßgeblich von dem Erreichen einer solchen Win-Win-Situation ab. Kooperationspartner, die eine solche positive Gestaltung für sich nicht erreichen können, werden der Kooperation nicht beitreten oder sie wieder verlassen.

In Verträgen, die einer dynamischen Entwicklung unterliegen sollen, kann eine Definition der erforderlichen Leistungen der Partner als auch die Vereinbarung eines gemeinsamen Zieles der Zusammenarbeit erfolgen. Die Konzeptionen jener Verträge gehen von einer Teamarbeit aus. Aus juristischer Sicht werden Elemente des Austauschvertrages mit Elementen des Gesellschaftsvertrages verknüpft.

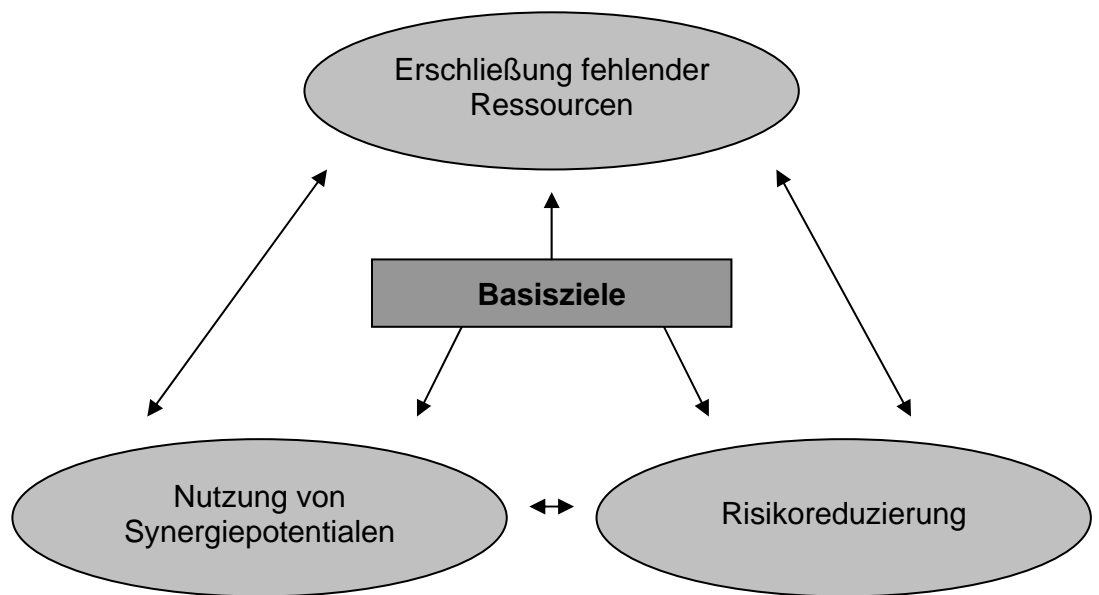


Abb. 4: Basisziele von Beschaffungskooperationen

Eine Kooperation muss auf der Basis klarer Regeln, Vereinbarungen und vertraglicher Bestimmungen gestaltet werden. Notwendige Bestandteile von Kooperationsverträgen sind die Spielregeln für die Zusammenarbeit und die Definition von Entscheidungskompetenzen. Ebenfalls die erforderlichen Qualitätsstandards und Leistungsmodalitäten sollten konkret formuliert werden. Eine flexible Anpassung von Leistungsinhalten, Mengen und Zeiten sollte dort vorbehalten werden, wo eine enge Integration des Kooperationspartners in den eigenen Geschäftsprozess erfolgt.

### **4.3 Risiken von Kooperationen**

#### **4.3.1 Wirtschaftliche Risiken**

Jeder Unternehmer ist sich bewusst darüber, dass die Nutzung von Chancen und Potentialen auch stets Risiken beherbergt. Einerseits steht die Kooperation unter dem Risiko des Untergangs, andererseits kann auch die Existenz der Partner gefährdet werden.

Zu den Risikofaktoren von Kooperationen können folgende Faktoren führen:

- Entstehungskosten
- Koordinationskosten
- Informations- und Kommunikationskosten
- Eigenständigkeitseinbußen
- Flexibilitätseinbußen
- Offenlegung von Know-how
- Verlust breiten Wissens
- Cliques- und Dominanzprobleme
- Überschätzter Idealismus
- Unterschätzter Aufwand
- Psychologische Hemmungen
- Organisatorische Aufblähung
- Einseitige Ausnutzung

#### **4.3.2 Rechtliche Risiken**

Die rechtlichen Risiken sollten in keiner Phase einer Kooperation missachtet werden. Es ist empfehlenswert, stets fachkundige Berater hinzuzuziehen. Besonders in Haftungsfragen können sich unerwartete Konstellationen ergeben. Je nach rechtlicher Ausgestaltung kann das Handeln des Einzelnen durch die gesamtschuldnerische Haftung andere Partner belasten, die aus ihrer Sicht unbeteiligt sind. Weitere Risiken

können an dieser Stelle ebenfalls nur exemplarisch genannt werden, um einen Eindruck der Komplexität dieses Themas zu vermitteln. So könnte eine Kooperation mit dem Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) in Konflikt geraten. Für Mittelstandskartelle, die zum Zweck der Beschaffung bestehen, könnte eine Anmeldepflicht bestehen. Kooperationen, die – wie oben beschrieben – Fahrerpools zu bilden beabsichtigen, könnten durch das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz mit Sozialversicherern rechtliche Fragestellungen zu klären haben. Weiter könnte eine als Kooperation geglaubte Zusammenarbeit den Tatbestand der Scheinselbstständigkeit erfüllen.

#### **4.4 Erfolgsfaktoren für Kooperationen und Netzwerke**

Die Erfolgstreiber für kooperativ zusammenwirkende Unternehmen und Netzwerke unterliegen branchenübergreifend einer gleichen Gestaltungsweise. Die Beziehungen der Partner, deren Management- und Organisationsstruktur beeinflussen erheblich die Erfolgsaussichten einer Kooperation. In diesem Zusammenhang wird häufig vom „Fit“ auf kultureller, strategischer und struktureller Ebene gesprochen. Ein stets revolvierendes Controlling folgender sechs Punkte unterstützt die Werthaltigkeit einer Kooperation erheblich:

- **Konkrete Formulierung der Ziele**

Jedes Unternehmen hat für sich den gewünschten Nutzen aus der Kooperation oder der Teilnahme an dem Netzwerk zu definieren. Weiter sollte sich jedes Unternehmen ein Bewusstsein dafür schaffen, welche Chancen es in der kooperativen Zusammenarbeit sieht und welche genutzt werden sollen. Die für die Zielerreichung nötigen Fähigkeiten und das bereit zu stellende Know-how sollten ebenfalls einer klaren Definition unterliegen. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens und der Kooperation sollten keine Zielkonflikte beinhalten.

- **Ausgiebige Kommunikation zwischen den Partnern**

Ein steter Austausch zwischen den Partnern ist ebenso wichtig wie die lebhaftige Kommunikation innerhalb eines Betriebes. Selbst im privaten Bereich ist es oftmals der fehlende Informationsfluss, der Konflikte hervorruft. Informationen sind wie Bringschulden zu betrachten. Es genügt nicht, Informationen auf Abruf parat zu halten. Niemand kann Informationen abrufen, von deren Existenz nichts bekannt ist. So versickern in vielen Unternehmen wertvolle Erkenntnisse und Erfahrungen. Eine ausgiebige Kommunikation fördert das nötige Vertrauensverhältnis.

- **Konkrete Gestaltung der Kooperationsverträge**

Grundsätzlich sollten Partner einer Kooperation ein derart tief greifendes Vertrauen zueinander haben, dass es schriftlicher Verträge nicht bedarf. Wie in jeder guten Ehe ist es jedoch von Vorteil, wenn im Zweifel Positionen, Absichten und Übereinkommen dokumentiert und beweisbar sind. Unabhängig von der Art der Dokumentation ist der Inhalt des gegebenenfalls nur mündlich geschlossenen Vertrags die zentrale Schlüsselfunktion. Den formulierten Zielen sollte jeder Partner bedingungslos zugestimmt haben, Eskalationsprozesse sollten überdacht und Schiedsstellen vereinbart sein.

- **Ausreichende Unterstützung durch die Unternehmensleitung**

Zwischen ausübender Basis eines Unternehmens und der Unternehmensleitung gelten die gleichen Spielregeln in Bezug auf Kommunikation und Zielsetzung wie im externen Verhältnis zu den Kooperationspartnern. Der Basis sollten die Ziele der Kooperation ebenso bekannt und vertraut sein wie die Unternehmensziele selbst. Ressourcen und Budgets sind der Basis in Höhe und Umfang detailliert mitzuteilen. Verantwortlichkeiten innerhalb des Unternehmens haben geklärt zu sein, die Verantwortlichkeiten in den Partnerunternehmen sind zu kommunizieren.

- Beurteilung der Systempartner

Alle Partner unterliegen einer gegenseitigen Einschätzung und Beurteilung. Im Zuge des aufgebauten Vertrauensverhältnisses sollte es unproblematisch sein, diese Einschätzungen und Beurteilungen offen zu kommunizieren und diskutieren. Die Unterstützung der Partner ist ebenso wichtig wie das stete Streben nach einer Win-Win-Situation. In Bezug auf die Bedeutung und die Dauer der Kooperation sollten die Partner innerhalb der Beurteilung Einigkeit erzielen.

- Regelmäßiges Erfolgscontrolling

Die Erfolge der Kooperation sollten von jedem Partner einzeln für sich, jedoch ebenfalls am runden Tisch mit allen Partnern regelmäßig überprüft werden. Zielverfehlungen müssen dabei offen ausgesprochen und diskutiert werden. Ausbleibende Erfolgsplanungen und -feststellungen demotivieren möglicherweise einzelne Partner und gefährden den Kooperationserfolg im Ganzen.

## 5. Fazit

Der stetig weiter steigende Wettbewerbsdruck zwingt kleine und mittelständische Unternehmen des Straßengüterverkehrs immer mehr dazu, nach weiteren Einspar- und Rationalisierungspotentialen zu suchen. Ein möglicher Ansatzpunkt liegt in der Kooperation mit anderen gleich gearteten Unternehmen, um Synergien realisieren zu können. Das Paradoxon, zugleich Konkurrent und Partner zu sein, wirkt sich negativ auf die Kooperationsbereitschaft der betroffenen Unternehmen aus.

Bestehende Kooperationen, besonders im Bereich der Sammelladungen, als Auftragskooperation zu finden, haben die Potentiale der Zusammenarbeit für sich erkannt. Dennoch beschränkt sich selbst deren Kooperationsverhalten zumeist auf die Bildung eines flächigen Netzwerkes zur Vervollständigung der Produktpalette.

Die Möglichkeit der Kooperation geht jedoch viel weiter, als bisher genutzt. Der Beschaffungsbereich wurde von Speditions- und Transportunternehmen noch nicht als Kooperationspartei entdeckt. Zur Beschaffung zählt in diesem Zusammenhang nicht nur der Materialeinkauf, sondern auch das Fuhrpark- und Personalmanagement sowie die Aus- und Fortbildung. Die Bündelung der Bedürfnisse an materiellen und immateriellen Gütern verspricht eine Kostendegression pro Einheit, so zeigt es die Betriebswirtschaftslehre.

Jeder Unternehmer sollte sich bewusst sein, dass ein Kooperationspartner keinen Vorteil daraus zieht, über Informationen zu der Anzahl oder dem Hersteller georderter Reifen eines Wettbewerbers zu verfügen. Vielmehr herrscht der Vorteil innerhalb der gesamten Kooperation durch die günstigeren Einstandspreise gleichermaßen vor.

## Quellenverzeichnis

- Arthur D. Little (2004):** Branche der Logistikdienstleister mit massiven Veränderungen konfrontiert, Pressemitteilung vom 9. März 2004
- Abelmann, Peter (2006):** Kooperationsmanagement in der Logistik, in: Wolf-Kluthausen, Hanne (Hrsg.): Jahrbuch Logistik 2006, Bochum 2006
- Bahrami, Kourosh (2003):** Horizontale Transportlogistik-Kooperationen – Synergiepotential für Hersteller kurzlebiger Konsumgüter, Wiesbaden 2003
- Bildungswerk des Verkehrsgewerbes Baden GmbH (2006):** Lenk- und Ruhezeiten – Der Leitfaden für die Praxis, Freiburg 2006
- Bundesamt für Güterverkehr:** Häufig gestellte Fragen, [http://www.bag.bund.de/nn\\_45956/SharedDocs/FAQ/DE/Fahrpersonalrecht/Fahrpersonalrecht\\_02.html](http://www.bag.bund.de/nn_45956/SharedDocs/FAQ/DE/Fahrpersonalrecht/Fahrpersonalrecht_02.html) (30.04.2008)
- Bundesverband Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung (BGL) e.V. (2006):** Verkehrswirtschaftliche Zahlen (VWZ) 2003 + 2004, Frankfurt am Main 2006
- DEKRA (2007):** Dekra Praxisratgeber Lenk- und Ruhezeiten – Dekra Fachbuch Sozialvorschriften im Straßenverkehr, o.O. 2007
- Dowling, Michael / Lechner, Christian (1998):** Kooperative Wettbewerbsbeziehungen: Theoretische Ansätze und Managementstrategien, in: Die Betriebswirtschaft, 1998 o.O.

- Engelke, Markus (1996):** Qualität logistischer Dienstleistungen – Operationalisierung von Qualitätsmerkmalen, Qualitätsmanagement, Umweltgerechtigkeit, Weinheim 1996
- Erdmann, Mechthild (1999):** Konsolidierungspotentiale von Speditionskooperationen – Eine simulationsgestützte Analyse, Dortmund 1999
- Erdmann, Mechthild (2001):** Synergien für Speditionskooperationen, in: Logistik Heute, o.O. 2001
- Esser, Michael (1995):** Modellierung und Gestaltung der Schnittstellen von Logistik- und Qualitätsmanagementaufgaben, Aachen 1995
- Faller, Peter (1999):** Transportwirtschaft im Umbruch: Strukturwandel, Anpassungserfordernisse, Gestaltungsaufgaben, Wien 1999
- Fladnitzer, Marliese (2006):** Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen - Grundlagen, Rahmenbedingungen und Maßnahmen zur Vertrauensbildung, Wiesbaden 2006
- Geisen, Bernd (2001):** Gemeinsam stärker. Kooperationen planen und durchführen, Berlin 2001
- Hille, Hans-Eduard / Schraml, Claudi (2005):** Kooperation von Dienstleistern – mit Kooperation zum Erfolg!, Köln / München 2005
- Kernler, Helmut (2003):** Logistiknetze – Mit Supply Chain Management erfolgreich kooperieren, Freiburg 2003
- Kinkel, Steffen / Lay, Gunter (2000):** Notnagel regionale Kooperation? - Mitteilung aus der Produktionsinnovationserhebung, o.O. 2000

- Konrad, Georg (2005):** Theorie, Anwendbarkeit und strategische Potentiale des Supply Chain Management, Siegen 2005
- Kremer, Silke (2000):** Verkehrsreduzierung durch Speditionskooperationen und Vernetzungsstrategien. Raumbezug und Folgewirkung, Aachen 2000
- Kuhn, Axel (o.J.):** Beschaffungskooperation, o.O. o.J.
- Rösler, Oliver M. (2003):** Gestaltung von kooperativen Logistiknetzwerken – Bewertung unter ökonomischen und ökologischen Aspekten, Wiesbaden 2003
- Schindele, Silvia (2001):** Der Kooperationsbegriff und die Bedeutung von Einkaufskooperationen, in: Voegelé, Andreas / Schindele, Silvia (Hrsg.): Erfolg von Einkaufskooperationen, Stuttgart 2001
- Schneider, Maximilian / Schwarz, Ekkehard / Winker, Ulrike (1999):** Kooperationen – Der direkte Weg zum Erfolg, Frankfurt am Main/New York 1999
- Schöne, Roland (Hrsg.):** Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen. Ein Leitfaden, Chemnitz 2000
- SVG – Bundes-Zentralgenossenschaft Straßenverkehr eG (2007):** Handbuch für das Verkehrsgewerbe, Frankfurt am Main 2007
- SVG – Unternehmensberatung und Seminar GmbH (2007):** Berufskraftfahrerqualifikation – Erläuterungen und Rechtsgrundlagen, Stuttgart 2007
- Teschke-Bährle, Ute (2006):** Arbeitsrecht schnell erfasst, Nothweiler 2006

**Thaler, Jan (2003):** Virtuelle Unternehmen – Rechtliche Analyse einer mittelständischen Kooperationsform, Hamburg 2003

**Tripp, Christoph (2003):** Chancen und Risiken mittelständischer System-Stückgutkooperationen in Deutschland, Nürnberg 2003

**Wannenwetsch, Helmut (2001):** Integrierte Materialwirtschaft und Logistik – Eine Einführung, Mannheim 2001

## Anhang 1: Speditionskooperationen

	CargoLine	IDS	CargoConcept	System Alliance	24plus
<b>Sitz der Kooperation</b>	63128 Dietzenbach	63322 Rödermark	36282 Hauneck	36272 Niederaula	36282 Hauneck
<b>Zentralhub</b>	36124 Eichenzell	36286 Neuenstein	36283 Hauneck	36272 Niederaula	36283 Hauneck
<b>Internet</b>	www.cargoline.de	www.ids-logistik.de	www.cargoconcept.de	www.systemalliance.de	www.24plus.de
<b>Gründung</b>	1993	1989	1996	2001	1996
<b>Produkte, Laufzeiten und Bemerkungen</b>	Regellaufzeiten von 24h bis 96h Netzwerk auch im See- und Luftfrachtbereich	Europäisches Netzwerk Beschaffungs-, Lager-, und Distributionslogistik Laufzeiten national ab 24h	Laufzeiten ab 24h mit Zustellgarantie Optional garantierte Zustellung bis 08:00 / 10:00 / 12:00 Uhr Nachnahmezustellung u. Gefahrgutsendungen möglich	Regellaufzeiten 24 bis 48 h Zahlreiche Premiumservices Beschaffungs- und Distributionslogistik Zusammenschluss aus SystemPlus und Fortras	Regellaufzeiten 24h Sehr zahlreiches Angebot von Zustelloptionen Russlandtransporte mit Verzollungsservice

## Anhang 1: Speditionskooperationen

	S.T.a.R.	Online Systemlogistik	ILN	VTL	CTL
<b>Sitz der Kooperation</b>	34576 Homberg/Efze	33106 Paderborn	53489 Sinzig	36041 Fulda	34576 Homberg/Efze
<b>Zentralhub</b>	34577 Homberg/Efze	36110 Schlitz	-	36042 Fulda	34577 Homberg/Efze
<b>Internet</b>	www.star-kooperation.de	www.oslnet.de	www.iln-logistics.de	www.vtl.de	www.cargo-trans-logistik.de
<b>Gründung</b>	1994	1994	2002	1996	1994
<b>Produkte, Laufzeiten und Bemerkungen</b>	Regellaufzeiten 24 bis 72h Verschiedene Zusatzoptionen möglich	Regellaufzeiten ab 24h Europaweite Kooperation mittelständischer Unternehmen	Regellaufzeiten national bis 48h, Europaverkehre bis 72h dezentrales System ohne Zentralhub	Regellaufzeit 24h Hohe Anzahl nationaler Partner Zusammenschluss mit der Kooperation Spedition 2000	Laufzeiten ab 24h Hohe Anzahl nationaler Partner

## Anhang 2: Übersicht Sozialvorschriften

	<b>Alte Bestimmungen VO (EWG) 3820/85/AETR</b>	<b>Bestimmungen seit 11.04.2007 VO (EG) 561/2006</b>
<b>Lenkzeitunterbrechung</b>	<p>A. Mindestens 45 Min. nach 4,5 Std. Lenkzeit</p> <p>B. Aufteilung in Abschnitte von 15 Min. zulässig</p>	<p>A. Wie bisher</p> <p>B. Aufteilung in 1 Abschnitt von 15 Min. gefolgt von 1 Abschnitt von 30 Minuten zulässig</p>
<b>Tägliche Lenkzeit</b>	<p>A. Maximal 9 Std.</p> <p>B. Erhöhung auf 10 Std. zwei mal pro Woche zulässig</p>	<p>A. Wie bisher</p> <p>B. Wie bisher</p>
<b>Wöchentliche Lenkzeiten</b>	<p>A. Keine ausdrückliche Regelung, aber de facto höchstens 56 Std. (zwischen 2 wöchentl. Ruhezeiten)</p> <p>B. Höchstens 90 Std. (in 2 aufeinanderfolgenden Wochen)</p>	<p>A. Höchstens 56 Std. pro Woche</p> <p>B. Wie bisher</p>
<b>Tägliche Ruhezeit</b>	<p>A. Mindestens 11 Std.</p> <p>B. Aufteilung in 2 oder 3 Abschnitte möglich. Dann sind aber mindestens 12 Std. Ruhezeit einzuhalten. Außerdem muss ein Abschnitt mindestens 8 Std. betragen.</p> <p>C. Reduzierte tägliche Ruhezeit von 9 Std. ist 3 mal pro Woche zulässig, aber Ausgleich bis zum Ende der folgenden Woche notwendig</p> <p>D. Bei Mehrfahrerbetrieb mindestens 8 Std. innerhalb von 30 Std.-Zeitraum</p>	<p>A. Wie bisher</p> <p>B. Aufteilung in 2 Abschnitte möglich. Dann sind aber mindestens 12 Std. Ruhezeit einzuhalten. Zuerst sind 3, dann 9 Std. zu nehmen</p> <p>C. Reduzierte tägliche Ruhezeit ist 3 mal zwischen 2 wöchentlichen Ruhezeiten zulässig. Kein Ausgleich mehr vorgeschrieben!</p> <p>D. Bei Mehrfahrerbetrieb mindestens 9 Std. innerhalb von 30 Std. -Zeitraum</p>
<b>Wöchentliche Ruhezeit</b>	<p>A. Mindestens 45 Std. einschließlich einer Tagesruhezeit</p> <p>B. Verkürzung auf 36 Std. am Standort des Fahrzeugs oder Heimatort des Fahrers und auf 24 Std. an anderen Orten möglich (Ausgleich innerhalb von 3 Wochen erforderlich)</p> <p>C. Wöchentliche Ruhezeit ist nach 6 Tageslenkzeiten einzulegen (Ausnahme für grenzüberschreitenden Personenverkehr)</p>	<p>A. Wie bisher</p> <p>B. Verkürzung auf 24 Std. möglich, aber innerhalb von 2 Wochen muss mindestens folgendes eingehalten werden: a) 2 Ruhezeiten von 45 Std. oder b) 1 Ruhezeit von 45 Std. zuzüglich 1 Ruhezeit von mindestens 24 Std. (Ausgleich innerhalb von 3 Wochen erforderlich)</p> <p>C. Wöchentliche Ruhezeit ist nach sechs 24-Stunden-Zeiträumen einzulegen (keine Ausnahme mehr!)</p>

### Anhang 3: Checkliste Partnerwahl

1. Betriebsdaten	
1.1 Rechtsform:	
1.2 Gründungsjahr:	
1.3 Betriebssitz:	
1.4 Filialen: 1.4.1 Anzahl: 1.4.2 Orte:	

2. Betriebsausstattung		
2.1 Eigenes Firmengelände:	ja / nein	..... m <sup>2</sup>
2.2 Lager:	ja / nein	..... m <sup>2</sup>
2.3 Sonstige Lager:	ja / nein	..... m <sup>2</sup>
2.4 Eigene Werkstatt:	ja / nein	..... Mitarbeiter
2.5 Nebenbetriebe: 2.5.1 Anzahl: 2.5.2 Geschäftsfeld:	ja / nein	
2.6 Internet Auftritt:	ja/nein	

### Anhang 3: Checkliste Partnerwahl

<b>3. Betriebsart</b>		
3.1 Spedition - Empfang:	ja / nein	..... % vom Umsatz
3.2 - Versand:	ja / nein	..... % vom Umsatz
3.3 Sonstige:	ja / nein	..... % vom Umsatz

<b>4. Art der Verkehre</b>	
4.1 Fernverkehre national:	..... % vom Ladungsaufkommen
4.2 Fernverkehr international:	..... % vom Ladungsaufkommen
4.3 Regionalverkehre, grenzüberschreitend:	..... % vom Ladungsaufkommen
4.4 Distribution:	..... % vom Ladungsaufkommen

<b>5. Lizenzen</b>	
5.1 EU-Lizenzen:	Anzahl: .....
5.2 CEMT-Genehmigung:	Anzahl: .....

<b>6. Art der Ladung</b>	
6.1 Direktladung:	..... %
6.2 Teilladung:	..... %
6.3 Sammelgut:	..... %
6.4 Sonstige:	..... %

### Anhang 3: Checkliste Partnerwahl

7. Kundenstruktur	
7.1 Kunden mit größerem als 20%igen Anteil am Gesamtumsatz:	Anzahl: .....
7.2 Kunden mit kleinerem als 20%igen Anteil am Gesamtumsatz:	Anzahl: .....

8. Fuhrpark				
8.1 Motorwagen:	Anzahl:	Nutzlast in t:	Gesamtgewicht in t:	Aufbau:
8.2 Anhänger:	Anzahl:	Nutzlast in t:	Gesamtgewicht in t:	Aufbau:
8.3 Szm	Anzahl:	Sattellast in t:	Gesamtgewicht in t:	
8.3 Auflieger:	Anzahl:	Nutzlast in t:	Gesamtgewicht in t:	Aufbau:
8.5 Wechselpritschen:	Anzahl:	Nutzlast in t:	Gesamtgewicht in t:	Aufbau:
8.6 Solofahrzeuge:	Anzahl:	Nutzlast in t:	Gesamtgewicht in t:	Aufbau:
8.7 Sonderfahrzeuge:	Anzahl:	Nutzlast in t:	Gesamtgewicht in t:	Aufbau:

9. Buchhaltung/Rechnungswesen	
9.1 Buchhaltung intern:	ja / nein
9.2 Eigene EDV-Anlage: Hardware von .....	ja / nein
9.3 Buchhaltung extern	DATEV <input type="checkbox"/> Sonstige <input type="checkbox"/>

### Anhang 3: Checkliste Partnerwahl

<b>10. Betriebsgröße (letztes Kalenderjahr)</b>	
10.1 Bruttoumsatz	€
10.2 ./ Fremdleistung, durchlaufende Posten, Handelseinsatz	€
10.3 = Nettoumsatz	€
10.4 ./ Personalkosten	€
10.5 ./ Einsatzkosten	€
10.6 ./ technische Kosten	€
10.7 ./ Leasing	€
10.8 ./ Gemeinkosten	€
10.9 = EBITDA	€
10.10 ./ Zinsaufwand	€
10.11 ./ EE-Steuern	€
10.12 = Cashflow	€
10.13 ./ Abschreibungen	€
10.14 = Betriebsergebnis	€
10.15 + ./ neutrales Ergebnis	€
10.16 = GESAMTERGEBNIS	€

<b>11. Anzahl der Mitarbeiter</b>	
11.1 Kaufmännisch:	
11.2 Gewerblich:	

### Anhang 3: Checkliste Partnerwahl

12. Qualitätsmanagement	
Zertifikate (z.B. ISO)	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>
Welche?	.....
	.....
	.....
Seit wann?	.....
	.....
	.....
Durch welche Institution?	.....
	.....

13. Auftragsabwicklung / EDV	
Hardware:	.....
	.....
	.....
Software:	.....
	.....