

WACHSTUM DURCH VERZICHT

WIE SCHMITZ CARGOBULL MIT INTELLIGENTER STANDARDISIERUNG KOMPLEXE KUNDENWÜNSCHE ERFÜLLT.

von Thorsten Garber



Sexy sind Lkw-Anhänger nicht. Und sie sind auch nicht kultig und schon gar nicht cool. Dennoch gibt es für Bernd G. Hoffmann kein Geschäft, das spannender und prickelnder sein könnte. Wie sonst hätte der Vorstandschef der Schmitz Cargobull AG das westfälische Unternehmen vom regionalen Mittelständler zum europäischen Marktführer, vom handwerklich geprägten Gemischtwarenladen zum hochproduktiven Industrieunternehmen entwickeln und sich dabei selbst vom Verkaufsleiter zum Mitgesellschafter des Familienunternehmens hocharbeiten können? Doch der Erfolg ist dem 63-jährigen Vollblutverkäufer nicht zu Kopf gestiegen. Hoffmann bleibt bescheiden: „Was ich hier in 33 Jahren erreicht habe, verdanke ich der glücklichen Situation, an einer Seite mit dem genialen Techniker Peter Schmitz zu arbeiten. Der beste Vertriebs- und Marketingmann schafft gar nichts, wenn Produktion und Produkte nicht funktionieren.“

Schmitz Cargobull, die Marke mit dem rüsselschwenkenden Elefanten, prägt mittlerweile eine ganze Region. Der Weg von der A1-Abfahrt Münster-Nord geht vorbei an Altenberge, der Wiege der 1892 gegründeten Schmiede und späteren Stellmacherei – jetzt Standort eines großen Werkes mit Forschungszentrum und demnächst mit einem eigenen, mitfinanzierten Autobahnanschluss –, führt dann durch westfälisches Flachland und endet in der 5 000-Seelen-Gemeinde Horstmar, aus deren Mitte das Verwaltungsgebäude ragt. Die „Zentrale Horstmar“, wie der Stammsitz intern genannt wird, gehörte einst einem Bekleidungshersteller, der hier Europas größte Strumpffabrik betrieb und mit „Nur die“ Markengeschichte schrieb.

Mitte der 90er-Jahre hätte Schmitz Cargobull beinahe das gleiche Schicksal ereilt. Ein Darlehen der WestLB sicherte dem Betrieb das Überleben. Doch das ist lange her. In den vergangenen fünf Jahren hat „The Trailer Company“ den Umsatz nahezu verdoppelt. Im Geschäftsjahr 2005/2006 setzte Schmitz Cargobull rund 1,3 Milliarden Euro um. Nach Hoffmanns vorsichtiger Prognose soll das Unternehmen in Zukunft „zweistellige Zuwachsraten zwischen 15 und 20 Prozent“ verbuchen, um die Zwei-Milliarden-Hürde schon in vier Jahren zu überspringen. Wie nebenbei und zum Beweis schaut der Vorstandsvorsitzende, der selbst

für das Ressort „Auftragsgewinnung“ verantwortlich ist, in die Zahlen des vergangenen Quartals: „64 Prozent Auftragsplus – wertmäßig.“ Es brummt also.

Ein Drittel des Umsatzes generiert der Aufliegerbauer noch in Deutschland, wo Schmitz Cargobull in allen vier Produktgruppen die Nummer eins ist und Marktanteile bis zu 69 Prozent erreicht. Im europäischen Ausland belegen die Westfalen Spitzenplätze in zwei Fahrzeugkategorien, halten im Schnitt 24 Prozent Marktanteile und wollen in den nächsten drei Jahren um 16 Prozent zulegen. Besonders in Mittel- und Osteuropa wächst der Güterverkehr rasant.

Schmitz Cargobull strotzt daher vor Optimismus. „Der einzige ernst zu nehmende Wettbewerber in Europa ist Krone“, sagt der Firmenchef. Gerade das Kopf-an-Kopf-Rennen mit dem Konkurrenten im emsländischen Werlte – nur 150 Kilometer von Horstmar entfernt – scheint den Westfalen besonders zu liegen. Der Wettstreit zwischen Schmitz Cargobull und Krone ist daher auch ein gutes Beispiel für das Phänomen der Nähe, das der Strategie- und Marketingberater Prof. Dr. Hermann Simon bei der Untersuchung seiner „Hidden Champions“ immer wieder beobachtete. Hoffmann holt sich Experten wie Simon oder den Münsteraner Marketing-Papst Prof. Dr. Heribert Meffert gern ins Haus, einfach, um Marketing als ganzheitliche Unternehmensführung aus Kundensicht besser zu verstehen und zu praktizieren. „Wir sind eine Customer driven Company“, bemerkt der Firmenchef.

Was aber wollen die Kunden? Was treibt den Brummi-Zulieferer aus Horstmar? „Ganz einfach“, erklärt Hoffmann. Die Transportunternehmer wollen ein Ladegefäß mit möglichst großem Volumen, hoher Nutzlast und niedrigen Kosten. „Der Maßstab ist ‚Pay Load‘, also die bezahlte Ladung.“ Hinzu komme die Bedeutung der Logistik, die ein wichtiges Glied in der Wertschöpfungskette geworden sei. Damit rücke das schnelle Be- und Entladen in den Mittelpunkt. „Just in time war gestern, heute müssen die Fahrer die Güter ‚just in sequence‘ an den Produktionsstätten abliefern – in Zeitkorridoren von plus/minus drei Minuten“, präzisiert der Schmitz-Chef. Wie hart der Wettbewerb ist, demonstriert Hoffmann an zwei Zahlen: Mitte

der 70er-Jahre kostete ein Standard-Trailer bis zu 70 000 Mark, heute sind es 22 000 Euro.

Um in diesem rauen Business überleben zu können, brach das Management von Schmitz Cargobull mit der Ich-schraube-alles-selbst-Tradition und konzentrierte das Angebot auf vier Baureihen: Sattelkoffer, Sattelpritschen, Sattelkipper und Containerfahrgestelle. „Mit diesen Grundtypen in 50 Varianten haben wir alles abgedeckt, was der Güterverkehr auf der Straße benötigt“, erläutert Hoffmann. Die Strategie „Wachstum durch Verzicht“ verkürzte die Lieferfähigkeit von fünf Wochen auf drei Tage, reduzierte die reine Produktionszeit auf 24 Stunden und ließ die Zahl der verbauten Teile von 80 000 auf 18 000 Stück sinken.

Danach kam Hitoshi Takeda zum Einsatz. Der Fertigungsspezialist, der schon bei Toyota die Vorteile der Massenproduktion mit den Stärken der Werkstatt verknüpfte, beharrte nicht nur auf der Null-Fehler-Quote, sondern er erinnerte die Deutschen auch an ihre ureigenen Tugenden, vor allem an Ordnung und Sauberkeit.

Schmitz Cargobull standardisiert heute die Modelle und arbeitet daher ähnlich wie die Hersteller im Automobilbau. „Das bringt auch dem Kunden einige Vorteile – längere Lebensdauer, mehr Flexibilität für Nachrüstungen, größere Haltbarkeit und einfachere Reparaturen“, schwärmt Hoffmann. Außerdem hat das Unternehmen damit eine Basis für schnelles Wachstum. Schließlich soll der Jahresausstoß in den nächsten fünf Jahren von derzeit 36 000 auf 60 000 Anhänger steigen.

„Besser einfach“ war wohl auch das Leitmotiv, das die Westfalen veranlasste, von geschweißten und lackierten auf bebolzte und verzinkte Chassis umzustellen. Schmitz Cargobull kann so Baueinheiten vorproduzieren, den Baukasten damit bestücken und Trailer unabhängig in Deutschland, Spanien, Großbritannien oder Litauen montieren. Die Arbeitsplätze hierzulande seien dennoch gesichert, versichert Firmensprecher Gerd F. Rohrsen, weil die Vorprodukte mit Schlüsselfunktion ausschließlich im Münsterland gefertigt werden.

Die schnelle und kostengünstige Fertigung ist die eine Seite des Erfolgs, Innovation ist die andere. Bei der Realisierung neuer Produkte haben es die Entwickler im Trailerbau nicht einfach. Die Außenmaße der Anhänger sind gesetzlich vorgegeben und lassen in punkto Volumen und Nutzlast wenig Spielraum. Um den Markt dennoch zu öffnen, initiiert die Branche Pilotprojekte wie jüngst den 25 Meter langen „Super-Lastwagen“, der in Niedersachsen erstmals für den Testbetrieb zugelassen wurde. „Auch unseren Ingenieuren fällt immer wieder etwas Neues ein“, freut sich Hoffmann. Mal sind es weiterentwickelte Querschnittsreifen, mal Scheibenbremsen mit geringerem

Verschleiß, mal Befestigungssysteme zur Ladungssicherung, mal – gemeinsam mit Bosch und T-Systems – ein autarkes Trailer-Telematik-System, mit dem die Kühlkette sowie der Tür- und Koppelstatus geortet und geprüft werden können. Denkbar seien auch, schwärmt Hoffmann, die komplette Steuerung relevanter Prozesse – wie zum Beispiel die Reparaturintervalle – oder sogar selbstlenkende Anhänger.

Um die Produkte und die Innovationen in den Markt zu bringen, beschäftigt Schmitz Cargobull rund 300 eigene Außendienstmitarbeiter und betreibt 31 „Cargobull Trailer Center (CTC)“. Hoffmann besteht dabei auf dem Prinzip „all business is local“, ein Grundsatz, der anfangs nicht unumstritten war. „Damals hat man mich für verrückt erklärt, als ich ein Vertriebsbüro in Bayern eröffnete. Heute sind wir von Gibraltar bis zum Ural und von Skandinavien bis zum Mittleren Osten präsent“, erinnert sich der Unternehmer. Gute Geschäfte macht Schmitz Cargobull auch mit dem „Value Added Service“ – Ersatzteile, Full-Service-Wartungsverträge, Gebrauchtfahrzeugbörse – und mit der Tochter Cargobull Finance, die mit Mietkauf und Leasing 15 000 Trailer pro Jahr an den Mann bringt.

Die großen Themen Marke, Marketing und Marktforschung rückten 1999 in den Vordergrund, als Schmitz Cargobull an die Börse wollte. Aus dem Going public wurde zwar nichts, was Schmitz angesichts der 206 Millionen Euro Eigenkapital

heute nicht mehr bereut, wohl aber aus dem Marketing. Der Etat sei hoch genug, meint Firmensprecher Rohrsen, der die konkreten Zahlen aber nicht nennen will. Schmitz Cargobull investiert das Geld vor allem in Messen, Hausmessen, Fachsympo-



sien, Print- und Internetwerbung, Werksbesuche und Roadshows. Newsletter und PR-Arbeit runden den Medienauftritt ab. Die Namensweiterung auf „Schmitz Cargobull“ verhalf dem Unternehmen zwar zu mehr Internationalität, der wild anmutende Zusatz wirkt aber nicht überall gleich gut. Die Franzosen beispielsweise ringen sich nur mühsam zu einem „Cargobull“ durch.

Die soliden Westfalen wollen daher in Zukunft eher die Bezeichnung „Trailer Company“ und das von Peter Schmitz selbst entwickelte Elefanten-Logo als „Single-Shot“ herausheben. Außerdem sollen die neuen Services stärker beworben werden. Bernd Hoffmann will die Weiterentwicklung seiner Marke aber gelassen angehen: „Jeder wird es heute schwer haben, eine Marke aufzubauen, die ähnlich stark ist wie unsere.“