

# BLG wappnet sich für eine Krise

## Detthold Aden über künftiges Wachstum, den anstehenden Wechsel im Vorstand und die Zukunft der Logistik

2012 wird für die BLG ein Jahr der Entschlossenheit, in dem wichtige Weichen für die Zukunft gesteuert werden. So muss zum Beispiel die Nachfolge von gleich drei Vorständen geregelt werden, die 2013 antreten, darunter auch BLG-Chef Detthold Aden. Mit Aden, der heute in Berlin in die Logistik Hall of Fame aufgenommen wird, sprach Annette Struß von Poelzle.

**Wie ist das Jahr für die BLG gelaufen?**  
**Detthold Aden:** Die BLG wird ihr Ertragsziel von 40 Millionen Euro vor Steuern mehr als erreicht. In Bremerhaven werden bis Ende des Jahres zwei Millionen Fahrzeuge umgeschlagen. Dazu ist das alte Logistiknetzwerk von 2008 wieder erreicht. Mercedes, BMW, Audi – die deutsche Automobilindustrie exportiert gigantisch, vor allem nach China und in die USA. Davon haben wir stark profitiert. Wir werden aber nicht die gleichen Erträge haben. Wir haben inzwischen einen Exportanteil von 75 Prozent und einen Importanteil von nur noch 25 Prozent. Früher hatten wir 40 Prozent Export und 60 Prozent Import. Da an dem Importwagen viel mehr zu tun ist, verdienen wir daran mehr.

**Sie haben weltweit 11.000 Beschäftigte, davon schon 6500 im Ausland. Wo wird es in Zukunft noch Wachstum von Arbeitsplätzen geben?**  
Wir haben hier erheblich aufgehört, aber das Wachstum findet im Wesentlichen im Ausland statt. Man muss das immer in Verbindung setzen. Wenn zum Beispiel bei Mercedes in Tuscaloosa oder in Houston oder Südafrika andere Logistiker in den Werken waren, würden sie auch das Interesse haben, die Fahrzeuge und Fahrzeugteile hier in Deutschland zu bearbeiten. Wir schützen mit dem Weg ins Ausland unser eigenes Geschäft.

**Deutschland als Wachstumsmarkt auch für Arbeitsplätze hat wenig Zukunft?**  
Die Zusammenarbeit mit japanischen Wertschöpfungsketten werden wir in Deutschland nicht mehr sein. Im Containerbereich wurden wir in den nächsten Jahren wieder moderner um acht Prozent wachsen, aber nicht mehr um 22 Prozent. Wir wissen noch nicht, wie sich die Krise bei den Seefreight auswirken wird. Im nächsten Jahr kommen weitere 160 Geschäfte in dem Markt, die alle eingesetzt werden. Das führt zu einem Verdrängungswettbewerb, durch den viele Ein-Schiff-Gesellschaften in Schwierigkeiten geraten werden. Klar ist aber auch: Jedes Jahr treten 90 Millionen Menschen neu in die Konsumwelt ein, in der Größenordnung der Bundesrepublik Deutschland. Wir haben also weiter Wachstum, die Zahl der Container wird weiter steigen.

**Wird sich die positive Entwicklung für die BLG fortsetzen oder rechnen Sie mit einer deutlichen Einbrüche der Konjunktur?**  
Es ist ein positives Signal, dass die Wertschöpfungskette der Automobilindustrie in diesem Jahr sehr kurz ausfällt. Die Exporte deutscher Edelkarosserien nach China und in die USA scheint weiter zu laufen. Auch im Maschinenbau sind die Auftragsbücher noch gut gefüllt. Das sieht ich zumindest für die erste Jahreshälfte. Zu Einschränkungen könnte eine Verknappung der Geldmittel führen. Die Banken sind vorsichtiger und verweigern ihre Kreditlinie.

**Haben Sie einen Plan B?**  
Wir können bis zu einem Minus von fünf Prozent mit unseren Möglichkeiten zur Finanzierung auskommen. Darüber hinaus würde es schwierig. Das würde wieder die Leiharbeitsnehmer vom GMBV treffen. Außerdem müsste man ernsthaft über Instrumente wie die Kursstabilisierung nachdenken. Aber damit rechnen wir nicht, die Signale geben derzeit eher in eine andere Richtung. Für alle Fälle haben wir finanziell vorgesorgt. Einigkeit ist dabei, die Finanzierung für Wertschöpfungsketten abzuschließen, und die BLG schließt gerade die Emission eines Schuldscheindarlehens von 750 Millionen Euro ab. Wir holen uns jetzt Kapital um vorzuziehen, in der Befürchtung, dass die Kapitalmärkte wirklich deutlich knapper werden. Ich glaube, die Bankenszene ist das größte Risiko für die künftige Wirtschaftsentwicklung.

**Die BLG hat sich gemeinsam mit dem Bauunternehmen Hochtief für den Bau des OIL-**



BLG-Chef Detthold Aden wurde 1948 als Sohn eines Wirtschaftswissenschaftlers geboren und zählte heute zu den einflussreichsten Logistikern in Deutschland. Foto: Christian Kunklert

**shore-Terminals Bremerhaven beworben. Was ist sich da?**  
Die nächste Phase der Ausschreibung mit der Veranbarung der Unterlagen sind kurz bevor. Jetzt muss die Frage beantwortet werden, ob man dieses Terminal, das auf Wunsch der Bremer Landesregierung privatwirtschaftlich gebaut werden soll, wirtschaftlich betreiben kann.

**Wie sehen denn Ihre Vorstellungen für eine Finanzierung aus?**  
Entscheidend ist, ob man mit dem Terminal so viel Umsatz machen kann, wie man braucht, um den Zinsdienst für die öffentlichen Kredite zu leisten oder ob da eine Lücke entsteht. Das ist Neuland. Bisher hat immer die öffentliche Hand solche Infrastrukturprojekte finanziert und dann langfristig an Betreiber verpachtet.

**Das klingt wie die Forderung nach staatlichen Garantien.**  
Man muss zunächst abwarten, wie die Ausschreibung genau aussieht.

**Klar ist aber schon jetzt: In den Koalitionsvereinbarungen steht, dass die Landesregierung kein Geld für den Terminal gibt. Und ihr Aufsichtsrat hat beschlossen, dass die BLG auch nicht selbst investieren wird. Wie wollen Sie denn aus der Nam-**

**mer herauskommen?**  
Man kann sich ja mal das System der öffentlich-privaten Partnerschaft beim Autobahnbau anschauen. Die Betreiber bekommen die Autobahnmaut, und wenn ihre Kosten dadurch nicht gedeckt werden, springt der Bund ein. Für Autobahnen gibt es auch das Modell, das Private den Bau vorantreiben und der Bund sie dann irgendwann abkauft.

**In diese Richtung werden die beiden BLG-Aufsichtsratsmitglieder Finanzsenatorin Karoline Linner und Wirtschaftsminister Martin Glöttner sicher auch schon mal gemeinsam gedacht haben.**  
Die beiden haben sich aus diesem Verfahren durch sogenannte Firewalls völlig herausgezogen, um die Unabhängigkeit der Vergabe sicherzustellen. Als Senatoren sind sie am Verfahren nicht beteiligt. Aber sie würden sich jetzt nicht aus dem Aufsichtsrat der BLG zurückziehen, weil bei uns ein unmissbarer Generationenwechsel ansteht.

**Im Mai 2013 gehen Sie und der Finanzvorstand Hilbert Gensen, im Dezember 2013 geht dann auch Aufsichtsratsmitglied Manfred Köhr. Bleiben Arbeitsdirektor Hartmut Meißelburg, Bernd Lieberoth-Leden als zünftiger Vorstand für Kontraktlogistik**

**und Europachef Emanuel Schiffer. Da mit gibt es eine Rheinische im Vorstand. Wie soll die gefüllt werden?**  
Wir werden für die Bereiche Finanzen und Automobile versuchen, Verstärkung aus dem Unternehmen selbst zu gewinnen. Für meine Nachfolge wird der Aufsichtsrat ab Anfang des Jahres einen externen Nachfolger suchen, gemeinsam mit dem Personalnachwuchs. Ideal wäre es, wenn rechtzeitig ein Kandidat gefunden würde, der möglichst ab Januar 2013 zur Verfügung steht und noch fünf Monate gemeinsam mit mir arbeiten kann.

**Was müsste ein solcher Nachfolger mitbringen?**  
Er müsste die Logistik-Branche verstehen, Trends erkennen können und die BLG strategisch führen. Mein Nachfolger muss sicher Kommunikation können, nach innen und nach außen. Er muss der BLG nach außen ein Gesicht geben und er muss ein gutes Netzwerk haben. Wegen der Besonderheit der BLG muss er auch gut mit der Politik und den Gewerkschaften umgehen können.

**Sie werden heute in die Logistik Hall of Fame aufgenommen. Ihr Bild. Verdienste um die Logistik, worin bestehen die? Ich habe in meinem Berufsleben sehr viele Trends gesteuert. In jungen Jahren war ich Gründungsgeschäftsführer von UPS. Damit entstanden in Deutschland und in Europa überhaupt erst die Paketdienste. Vorher hatte nur die Post Pakete geliefert, obwohl es rechtlich gar kein Monopol dafür gab. Ich habe dann sehr früh europäische Transport-Netzwerke geschaffen und wir haben damals bei Thyssen Haniel Logistik den maroden Stückgutbereich der Deutschen Bahn übernommen und ein sehr modernes System entwickelt. Ich habe sicher auch der Logistik ein Gesicht gegeben und damit Rolle gegenüber der Industrie neu definiert, weg vom reinen Lagersperrplatz hin zu einem Systempartner.**

**Was waren die wesentlichen Veränderungen in der Logistik in dieser Zeit?**  
Ganz entscheidend war die Erfindung des Containers vor 60 Jahren und die Durchsetzung dieses gemeinsamen Transportgebührens. Das hat erst die Globalisierung ermöglicht. Danach war es der Trend weg von großen, hohen Lagern, hin zu einer gut gesteuerten Lieferkette direkt in die Produktion. Dadurch musste nicht mehr so viel Kapital für Lagerkapazitäten gebunden werden. Dann kam die Entwicklung zum kleinformatigen Transport. Heute bekommt man per Internet alles nach Hause geliefert, selbst in kleiner Stückzahl. Früher gab es nur ganze LKW-Ladungen mit derselben Ware.

**Und wie sieht die Zukunft aus?**  
Für die Zukunft brauchen wir jetzt neue Lösungen, wie wir mit der Mobilität klar kommen. Die Logistik muss sich im Transport intelligenter verhalten, wettbewerbsfähiger sein, um mit der knapper werdenden Infrastruktur zurechtzukommen. Dazu gehört der Tausch von Ladefähigkeiten, die Optimierung von Laderaumauslastung, gemeinsame Hinterlandermittlung von Wertschöpfungsketten, wie man Waren zusammenfassen lässt und neu zusammenstellt. Danach kommt dann nur noch die Entmaterialisierung und Materialisierung.

**Sie meinen das Beamen von Waren? Genau!**

**Die Ruhmeshalle der Logistik**  
Die Logistik Hall of Fame, die 2003 gegründet wurde, ehrt Persönlichkeiten, die sich um die Weltentwicklung der Logistik verdient gemacht haben. Ihre Leistungen für die Logistik sollen mit dieser ewigen Ruhmeshalle, die es nur im Internet gibt, auch künftigen Generationen von Logistikern in Erinnerung gehalten werden. Zu den gestorbenen gehören der Erfinder des Containers, Malcolm McLean, der Organisationschef der Berliner Luftfracht, Wilhelm Tinner, Eugene Clark, der Erfinder des Gabelstaplers, der japanische Toyota-Manager Taiichi Ohno, Kühne+Nagel-Chef Klaus-Michael Kühne und will heute auch BLG-Chef Detthold Aden, von dem Freunde behaupten, sein erstes Wort sei nicht „Mann“ gewesen, sondern „Logistik“.