



Bildquelle: HARDER Logistics / AIRBUS

UNTERNEHMEN IM FOKUS: HARDER LOGISTICS

Innovation? Machen! Aber klug durchdacht

Es trägt heute noch den Namen des früheren Eigentümers. Wenngleich das AMÖ-Mitgliedsunternehmen HARDER Logistics, mit Zentrale in Neu-Ulm, unverwechselbar Danieli-geprägt ist. Seit Marcello Danieli 2003 HARDER erworben hat, ist aus einem vorrangig klassischen Möbelspediteur ein hochinnovatives Unternehmen erwachsen. Im professionell gestalteten Firmenauftritt sind alle relevanten Informationen sehr gut nachlesbar. In diesem Beitrag soll es um das Erleben der Veränderung und um die Ideen gehen, die den Unternehmer Danieli zu seinen Innovationen motiviert haben.

Bevor wir tief hineingehen in die vielfältigen Aspekte eines modernen Speditionsunternehmens zuerst ein kurzer Streifzug durch die Vergangenheit von HARDER Logistics.

War Marcello Danielis vorrangiger Wunsch, Anfang des Jahrtausends, noch der eines selbst hochgezogenen Unternehmens (s. Porträt Marcello Danieli), so überwog dann die Vernunft des damals Machbaren. Aus der 1974 gegründeten Transportgesellschaft HARDER, zum Zeitpunkt des Erwerbs in drei Unternehmenszweige aufgeteilt, formte Danieli das Unternehmen HARDER Logistics. Ja, erinnert sich Danieli lebhaft an die zehrenden Anfangsjahre, der Name war gut. An der Substanz indes galt es intensiv zu arbeiten. So waren Lkw aus dem übernommenen Bestand tagelang beim Mechaniker, „ich war schon sauer, warum das so lange dauert“; anfangs mussten gebrauchte Stapler dazugekauft werden. Zugleich vollzog sich die Verlagerung des Unternehmens auf den Kunden Industrie „von 0 auf 100“. „Die ersten 10 Jahre haben wir nur investiert“. Heute stemmt HARDER Logistics Umzüge von Nordamerika bis Südkorea.

Eherne Grundsätze für ein florierendes Unternehmen

Von Beginn seines Unternehmertums an verankerte Danieli drei eherne Grundsätze fürs Unternehmen:

- Mache Dich nie abhängig machen von einem einzigen Kunden
- Mache Dich nie abhängig von einem einzigen Geschäftsbereich – und:
- "Deine Mitarbeiter sind Dein wichtigstes Kapital!"

Bei Punkt 3 hat Danieli sofort ein Beispiel zur Hand, wie es nicht sein sollte: „Hire & Fire passt nicht zu uns!“ Was HARDER Logistics für seine Mitarbeiter tut, wie das Unternehmen „tickt“, dazu später. Bleiben wir zunächst beim Portfolio.

Gleich bei Übernahme von HARDER attestierte Neu-Unternehmer Danieli seiner Möbelspedition ein zu enges Portfolio. Und richtete sein Geschäft sehr rasch vorrangig

auf die Industrie aus, vertieft durch Rahmenverträge mit Großkunden vom ersten Tage an. „Mal hier einen Schreibtisch, mal da einen Rollcontainer transportieren, sowas ist für uns heute nicht mehr interessant“.

Was hat Marcello Danieli zur Expansion angetrieben? Das sieht der erfolgreiche Unternehmer sehr pragmatisch: „Es braucht gesunden Menschenverstand, und: man muss die Augen offenhalten“. Sein Lebens- und Geschäftsmotto: „Über den Tellerrand schauen“. Nie nur das im Blick haben, was gesetzt ist, was schon zur Selbstverständlichkeit zählt, stattdessen fremdes Terrain erkunden, sich inspirieren lassen. Danieli hat sich bei Nivea umgeschaut, bei Airbus, beim Roboterhersteller Kuka. Sein Fazit zu diesen Einblicken in andere Branchen und Firmenabläufe: „Hochspannend!“

Schlüsselbegriffe Diversifizierung und Vielfalt

Aus solchen Eindrücken schöpft Danieli seine Ideen. Laborumzüge etwa, „ein separates Geschäft“, mit hochsensiblen Gütern wie Gefahrstoff- und Tiefkühl-Transporten. Oder Aktenmanagement, aufgefächert in u. a. Digitalisierung von Akten, Bereinigung und endgültige Vernichtung von Uraltbeständen.

Oder das Containergeschäft als Umsatzbringer: „zwar nicht wesentlich, aber wichtig“, resümiert der Betriebswirt. Derzeit weist HARDER Logistics einen Bestand von rund 180 Containern auf, mit etwa 95 Prozent Auslastung – und mit dem Fokus auf Vielfalt: Vom reinen Gewerbecontainer, über Akteneinlagerung, bis zum erweiterten Privatkeller, für Gartenmöbel etwa oder den Oldtimer.

Jetzt erzählt Danieli von einer Geschäftsidee, die, zumindest bisher, noch nicht so recht gezündet hat: „Wellness für Gartenmöbel und Gartenzubehör“ lautet das Angebot an die Region. Verschmutzte Gartenmöbel im Herbst abgeben, im Frühjahr frisch gereinigt wieder abholen, empfindliche Draußenpflanzen überwintern. Seit nunmehr drei Jahren will dieser Geschäftszweig einfach keinen Profit abwerfen, warum erschließt sich weder Vater und Sohn Danieli, noch der Autorin dieses Beitrags.



Bildquelle: HARDER Logistics/Ulti Schlieper

Wertvoll für den Kunden: „Alles aus einer Hand“

Ein Auftrag, auf den Marcello Danieli noch heute mit Stolz blickt, steht für ein weiteres Charakteristikum des Geschäftsmodells Danieli: „Alles aus einer Hand“. So hat HARDER Logistics für ein Kundenunternehmen die komplette EDV-Abteilung mit 59 Mitarbeitern und Anlagen umgezogen, an drei Wochenenden. Da wurden nicht nur Rechneranlagen von A nach B transportiert, da wurden von Subunternehmern neue Kabel verlegt, IP-Adressen angemeldet, Funktionsüberprüfungen gemacht und etliche weitere Zusatzaufgaben erledigt. „Das“, sagt Danieli, „können die wenigsten“.

Und es steckt eine zwingende Logik für den Kunden drin: Nicht erst selbst nach geeigneten Spezialdienstleistern suchen, dann verschiedene Unternehmen beauftragen zu müssen: das kostet wertvolle Zeit. Und der Kunde hat noch keine Sicherheit, ob der jeweilige Experte die gewünschte Qualität erbringt. HARDER Logistics bringt Erfahrung und Kompetenz für diese spezielle Koordination mit, und verfügt über einen zuverlässigen Partnerpool an Experten: „Wir wissen, dass es mit denen gut funktioniert und die Preise sind hinterlegt“. Die Poolpartner erscheinen im HARDER Outfit, der Kunde hat also jederzeit die Zuordnung.

Die „Alles aus einer Hand“-Philosophie erstreckt sich von der Vorbereitung auf den Umzug, etwa virtuellen Rundgängen durch die neu zu beziehende Immobilie, bis zur Nachbereitung, dem Clean-Up für den Nachmieter oder Erwerber der Immobilie. Dazu zählen u. a. Markierungen zu entfernen, Entsorgung alter Maschinen, Rückbau von Leitungen, Zwischenwandentfernung bis hin zu Malerarbeiten. Es geht immer um die Gesamtlösung, um partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Kunden und den Experten („die werden gehegt und gepflegt“) – sowie um das Prinzip des „sauber Arbeitens“.

DIN ISO-QM: Vorbeugen besser als Nachsorgen

Womit wir beim Stichwort „Qualität“ sind. Ein Qualitätsmanagementsystem gemäß DIN EN ISO 9001:2015 umfasst Produkte, Dienstleistungen, bis zur personellen Ausstattung eines Unternehmens und dessen Prozessen. Qualitätsmanagement wird, weit über die Sicherung der Produktqualität hinaus, zum Bestandteil der Unternehmensstrategie.

Dazu zählt bei HARDER Logistics ein ausgefeiltes Beschwerdemanagement im Rahmen der Kundenbindung: weit über unscharfe Nachfragen hinaus (oder gar erst Abwarten auf Rückmeldung des Kunden), ob alles gut gelaufen sei, sind Qualitätskriterien definiert. Mitarbeiter holen über den Umzugsprozess hinweg punktgenaue und rasche Rückmeldungen ein: „Was ich dem Kunden verspreche, muss ich einhalten“ erläutert

Danieli. Denn: Im Internet „sind schlechte Bewertungen rasch geschrieben“, und die bleiben haften, also: „Planung ist das A & O“, Vorbeugen besser als Nachsorgen. Das Augenmerk auf Schadensfreiheit kommt das Unternehmen günstiger als Schadensbereinigung im Nachhinein, zeitlich und finanziell: „Wir haben bisher jedes Jahr unsere Schadensquote reduziert“.

Mitarbeiterbindung: Soziale Investitionen zahlen sich aus

Um den hohen Qualitätsanspruch zu halten, müssen alle mitziehen, Qualität kann nicht von oben verordnet, sie muss von jedem im Unternehmen gelebt werden. Das hat Unternehmer Danieli im Blick und sorgt vor: Das Equipment, um exzellente Leistung erbringen zu können, das Wertschätzen der Mitarbeiter. Darum ist bei HARDER Logistics auch das Thema Mindestlohn eigentlich keines. In einer Branche, „in der Arbeit so hart ist“, da legt Unternehmer Danieli Wert auf faire Entlohnung. Ein paar Cent über und unter Mindestlohn „da kratzen wir nicht dran“. Zudem erwartet jeden Mitarbeiter am Jahresende eine Prämie für gute Arbeit („eines der wichtigsten Ziele unserer Firmenpolitik!“). Und das hat 19 Jahre lang, bis auf das Jahr des Firmenumzugs 2010, auch immer geklappt. „Warum“ pointiert Danieli, „an diesen Menschen sparen? Die machen gute Arbeit!“.

Ja, schaltet sich Johannes Danieli ein: „In soziale Geschichten zu investieren, hat einen nachhaltigen Effekt“. Mitarbeiter, die sich geschätzt sehen, „arbeiten ambitionierter, bringen bessere Leistung, identifizieren sich mit dem Unternehmen“. Und: „Das sieht dann auch der Kunde: ‚Das ist ein vernünftiges Unternehmen, da gebe ich meinen Auftrag hin‘“. Unternehmer Danieli hat es umgekehrt selbst als Auftraggeber erlebt. Ein jetzt ehemaliges Partnerunternehmen entpuppte sich, entgegen der Erwartung, als unorganisiert, ein Auftrag nach dem anderen ging schief, offenkundig lief nichts rund in der Innenorganisation, „den Terz bis in die Geschäftsführung hinein hat man von außen mitbekommen“. Natürlich, gesteht Danieli ein, „läuft auch bei uns mal was schief, aber das kommunizieren wir dann offen“.

Ökologische Nachhaltigkeit: Hin zur Klimapositivität

Ob „Alles aus einer Hand“, Schadensvorbeugung, Mitarbeiterbindung – alles Mehraufwand, aber „das muss man im Kopf umdrehen“, so Danieli. Der Nutzen ist immens: „Wir ziehen immer was Positives raus, was uns die Arbeit erleichtert und uns vor Problemen bewahrt“. Im Bereich ökologischer Nachhaltigkeit etwa

Am 24. Juni 2022 haben Marcello und Johannes Danieli im Beisein unseres Hauptgeschäftsführers, Andreas Eichinger, ihr neues vollautomatisches Containerlager in Nersingen unweit Neu-Ulms eröffnet. Unseres Wissens nach ist es das weltweit erste Containerlager, das es Kund:innen erlaubt, über eine App-Lösung ihren eigenen Container zu einem durch sie bestimmten Zeitfenster in einer der beiden Schleusen bereitstellen zu lassen. Und das ganz ohne menschliches Zutun. Auch hier gehen die Danielis einen Schritt weiter als andere. Eindrucksvoll! Mehr dazu lesen Sie in der nächsten Ausgabe.

setzt HARDER Logistics zunehmend auf wiederverwendbare Umzugsbehälter aus recyclebarem Kunststoff, sowie auf einen stark reduzierten Folienverbrauch. Und die etwas über 30 Flurförderfahrzeuge laufen, bis auf zwei Stück, alle auf E-Mobilität.

Die Entwicklung zur Klimaneutralität ist bereits geglückt. Mit dem, jetzt in Umsetzung befindlichen, Neubau zur Firmenerweiterung setzt der Unternehmer auf Klimapositivität, „weg von fossilen Brennstoffen“: Mit dem Einsatz von Erdwärme, als eigener Stromproduzent, dem Auffangen von Regenwasser für Toilettenspülungen.

Das ökologische Engagement bleibt nicht unbemerkt; so konnte sich HARDER schon über etliche Auszeichnungen in diesem Bereich freuen. „Besonders stolz sind wir auf die WIN-Charta“ (www.harder-logistics.com/nachhaltigkeit), gerade weil es eine regionale Initiative ist, um die sich im Unternehmen Doris Ostenried kümmert, Assistentin der Geschäftsführung. Im Fokus: Was produzieren Geschäftsreisen an CO₂-Ausstoß? Muss die Flugreise sein, oder gibt es auch eine Alternative?

Das Glück der familieninternen Unternehmensnachfolge

Dass die Danielis viel Wert darauflegen, „das zu machen, was noch nicht gemacht worden ist“, zumindest aber zu den Ersten einer sinnvollen Entwicklung zu gehören – das zeigt sich deutlich am ERP-System, bei HARDER Logistics aktuell in der Einführung unter Ägide von Johannes Danieli. Der 28-jährige (*26.12.1993) hat sich von klein auf im Unternehmen herumgetrieben, als Schüler beim Möbelschleppen geholfen. Später hat er ein duales Studium (Betriebswirtschaftslehre) beim Konzern Schenker absolviert, Spezialgang Logistik, kurz auch Automotive. Nach Studienabschluss ist er ins Familienunternehmen zurückgekehrt, aktuell als Junior Projektleiter. In etwa fünf Jahren wird er in des Vaters Fußstapfen

treten. Den Stolz merkt man Vater Danieli an, „Was für ein Glück, das wir einen Sohn haben, der sich das antun will“. Damit sind zwischenzeitliche Optionen wie ein, wenn auch lukrativer, Verkauf des Unternehmens vom Tisch. Jetzt setzen Vater und Sohn auf Expansion. Mit drei Schwerpunkten der Digitalisierung

- im Büro
- im gewerblichen Bereich – und
- im Kundenservice.

ERP: Transparent vernetzte Prozesse im Unternehmen

Enterprise Resource Planning (ERP) setzt auf Prozesstransparenz und Ganzheitlichkeit. Sämtliche Geschäftsvorgänge im Unternehmen werden über ein Softwaresystem mit zentraler Datenbank abgewickelt; vom Vertrieb bis zur Buchhaltung. Seit rund einem halben Jahr läuft die Einführung, der Schulungsaufwand ist erheblich. Und Johannes Danieli erkennt durchaus, dass das nicht immer einfach ist für die Belegschaft, „ein bisschen verloren der eine oder andere“. Gerade weil Kernbereiche des Unternehmens bislang mit auf den Fachbereich zugeschnittenen Softwaresystemen gearbeitet haben. Dennoch, konstatiert der Junior: Die Lernkurve ist insgesamt positiv. Der Vertrieb kommt gut damit zurecht, auch die Abrechnung. Etwas schwerer tut sich derzeit noch die Disposition, da relativ viele Daten im System neu eingestellt und angepasst werden müssen. Sollten Daten verlorengehen, hat das negative Konsequenzen für die Kostenkalkulation.

Etwa 12 Mitarbeiter sind in die prozessuale Umstellung eingebunden, und in Johannes Danielis Empfinden hat jeder das „Warum“, den Sinn der Innovation verstanden. Früher arbeitete jeder Bereich mit seinen Exklusivunterlagen, sodass fehlende oder unvollständige Informationen sich auf die Folgezuständigkeiten auswirkten, etwa im Ablauf Disposition und Teamleiter vor Ort. Solche Sollbruchstellen sind mit ERP Vergangenheit. Ein bis zwei Jahre wird es nach Schätzung des Juniors noch dauern, bis die ERP-Abläufe vollständig integriert sind.

Arbeitspapiere und Kundenabsprachen via iPad

Zwischenzeitlich ist aber bereits die nächste Innovation in der Mache. Der Außendienst digitalisiert die Arbeitspapiere, alles wird übers iPad eingegeben und abgerufen, auch Vereinbarungen mit dem Kunden. Ein paar Hürden zeigen sich rein sprachlicher Natur, etliche Mitarbeiter sind keine Deutsch-Muttersprachler, tun sich schwer mit der Kombination aus Sprache und digitalem Handling der Arbeitsprozesse, „die sitzen ja nicht wie die Kollegen im Büro acht Stunden am Tag vor dem Rechner.“ Aber, merkt Johannes Danieli mit scharfem Blick an: Die meisten dieser Mitarbeiter leben privat schon lange vorrangig digital, mit Smartphone und iPad. Wie gut die betriebliche Digitalisierung gelingt, hänge sehr auch vom Unternehmen ab. Vom Fort- und Weiterbildungsangebot und welcher Stellenwert der Bildung zugemessen wird. Im Unternehmen und gesellschaftlich, da sind sich Vater und Sohn einig: „Bildung darf kein Randthema sein!“



Containernutzung: Autonomer Kunde 24/7

Die dritte Digitalinnovation zielt auf den Kundenservice. Stand früher ein Container in zweiter Reihe, und der Kunde wollte an seine Einlagerung ran, brauchte es zwei Fachkräfte, die mit Kran oder großem Stapler den Container hochhieven mussten. Das Unfallrisiko war nicht zu unterschätzen, desgleichen der personelle Aufwand. Auf freier Fläche waren die Container der Witterung ausgesetzt, sowie vergleichsweise leichte Beute für Diebe. Heute stehen alle Container in einer komplett alarmgesicherten Halle mit Videoüberwachung. Will der Kunde auf „seinen“ Container zugreifen, stellt er in der dazugehörigen App gewünschten Tag- und Uhrzeit ein, via Software wird der Container in den Schleusenbereich gestellt, der Kunde schaltet die Alarmanlage für die Zeit der Nutzung aus. Prinzip: autonomer Kunde 24/7. Das, vermerkt Marcello Danieli mit Stolz, sei bisher wohl „relativ einmalig“.



Bildquelle: HARDER Logistics

Produktionsstätten auslagern? Ein Akt der „Leichenfledderei“

Der aufmerksame Blick bleibt bei den Danielis nicht aufs eigene Unternehmen, auf dessen Marktpositionierung begrenzt. Welche Auswirkungen das Handeln von Unternehmen gesellschaftspolitisch hat und haben kann, das treibt Marcello Danieli um. Dass Unternehmen Geschäftsbereiche in den EU-Ostblock oder in sogenannte Drittweltländer verlagern, das hat Danieli in einem Interview mit einer regionalen Zeitung ungeschminkt schon mal als „Leichenfledderei“ gebrandmarkt. Solches Handeln verkenne die Auswirkungen auf Arbeitskräfte hierzulande, „die müssen ihre Miete zahlen, ihre Familien durchbringen“, aber wie soll das ohne Job gelingen, der ausgelagert wurde, weil woanders billiger produziert werden kann? Hinzu komme, dass in etlichen Auslagerungsländern Umwelt und Klimaschutz Fremdwörter sind, „auch Menschenrechte spielen da keine Rolle“. „Das alles entsetzt mich“, sagt Marcello Danieli mit hörbarem Zorn. Solche Verlockungen der Globalisierung stehen für ihn nicht zu Diskussion: „Hauptsache ich verdiene Kohle? Nein! Das ist nicht nachhaltig!“.



Bildquelle: Michael Heinze

Was die AMÖ tun kann: Das Image aufpolieren!

In der Gemengelage aus unternehmerischen und politischen Interessen – wo sehen die Danielis den Mehrwert der Mitgliedschaft im Bundesverband Möbelspedition und Logistik (AMÖ) e.V.? Bislang war es das AMÖ-Zertifikat als üblicher Qualitätsnachweis in der Branche.

Vater und Sohn Danieli aber erhoffen sich mehr von ihrem Bundesverband: An oberster Stelle steht die Imageaufbesserung. Der Spediteur werde darauf verengt, so Johannes Danieli, „Güter hin- und her zuschubsen“. „Es muss einen Weg geben“, fordern Vater und Sohn Danieli, „aufzuzeigen, wie besonders unsere Branche ist, was wir alles an speziellen Anforderungen abdecken können“. Das erste Kennenlernen mit dem neuen Hauptgeschäftsführer Andreas Eichinger und dessen Elan habe die Hoffnung geweckt, „dass der Ruf des Spediteurs sich durch die AMÖ generell verbessert“.

Autorin:

Katharina Daniels ist Kommunikationsberaterin, Publizistin und freie Journalistin aus Berlin. daniels-kommunikation.de