

# „Unternehmen sollten jede Sendung infrage stellen“

Die Branche der Kurier-, Express- und Paketdienste (KEP) boomt. Der Run auf die letzte Meile ebbt nicht ab im wachsenden Online-Handel. Doch Unternehmer Michael Mlynarczyk warnt.

Herr Mlynarczyk, das Volumen für Kurier- und Express-Sendungen soll bis 2023 jedes Jahr um drei Prozent steigen. Sieht Ihre Branche rosigen Zeiten entgegen?

*Michael Mlynarczyk:* Ich halte den Wert für untertrieben und gehe von fünf bis acht Prozent Wachstum aus. Unser Geschäft lief noch nie so gut, soweit ich mich bis zu meinen Anfängen als Unternehmer im Jahr 1996 erinnern kann. Gut geführte Unternehmen erzielen heute schon einen ordentlichen Profit und haben positive Perspektiven. Sie bekommen ordentliche Preise und zahlen angemessene Gehälter.

**Profitieren Anbieter wie Ihr Unternehmen überhaupt vom Wachstum, wenn den KEP-Endkundenmarkt fast alleine DHL, Hermes, DPD, UPS und GLS unter sich aufteilen?**

Wir begnügen uns nicht mit Brotkrumen, sondern picken Rosinen heraus. Dienste im schnellen Geschäft sind für uns wenig lukrativ. Die großen Frachtdienste konzentrieren sich aufs große und schnelle Massengeschäft, können aber kaum Premiendienste erbringen. Also übernehmen wir das ab Kleinstsendungen etwa über unser System „Der Kurier“ mit hoher Pünktlichkeit und gutem Service.

**Angesichts der starken Nachfrage hebt die Deutsche Post das Briefporto regelmäßig an. Welche Alternativen finden Mittelständler angesichts des Monopols?**

Mittelständler, die früher immer zum billigsten Frachtdienst hin- und hergewechselt sind, tragen eine Mitschuld, dass jetzt die Preise deutlich anziehen. Einer unserer Kunden ist Onlineshop-Betreiber für Lkw-Ausstattung und beauftragt uns seit Jahren zu einem guten Preis für beide Seiten. Er hat hier einen festen Ansprechpartner, bekommt von uns eine verlässliche Dienstleistung und ist sehr zufrieden. So eine Spezialbehandlung ist im Standard-Discount-Geschäft

nicht möglich. Ein anderer unserer Kunden fertigt für die Auto-Tuning-Szene eigens gestaltete Aufkleber und verschickt 500 Stück pro Woche. Er zahlt bei uns mehr als bei den Großen, aber möchte als Start-up auch keine Fehlerquoten beim Versenden. Letztlich wachsen wir gemeinsam.

**Paketzustellung und Kunden-Service stellte der Deutsche Logistik-Kongress als Widerspruch gegenüber. Eine Studie bestätigte die Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit auf der letzten Meile. Agieren KEP-Dienste so mies?**

Ich empfehle den Vergleich im Handel zwischen Fachmarkt und Discounter: Würden Sie im Lidl kompetente Beratung erwarten? Oder im Handwerk echte Friseurkunst beim Gratis-Haarschnitt? Zum Teil werben Online-Händler damit, Ware

„versandkostenfrei“ ins Haus zu bringen. Das ist ein Kernproblem, weil es falsche Hal-tungen beim Kunden weckt, wie einst „Geiz ist geil“ die Schnäppchenjäger erschaffen hat. Zweites Kernproblem sind

„Die Paketdienste beginnen seit 2019 damit, die Preise anzuziehen. Und zwar völlig berechtigt.“

Michael Mlynarczyk

niedrige Paketpreise ab 2,90 Euro pro Sendung in Deutschland. In England kostet eine Sendung deutlich mehr.

**Ist es überall hierzulande zu günstig?**

Nein, einige Online-Händler nehmen ihren Kunden neun Euro pro Versand ab, also erzielen sie abzüglich des oben genannten Preises mindestens sechs Euro Marge. Große Dienstleister drücken die Preise pro Sendung noch einmal um einen Euro. Die Deutsche Post quersubventioniert durchs Briefporto den Paketdienst und kann mit der unsinnigen Mehrwertsteuerbefreiung sogar einen Preisvorteil ausspielen, den wir angesichts dieser Wettbewerbsverzerrung nicht mehr mitgehen können. Die Paketdienste beginnen seit 2019 damit, die Preise anzuziehen. Und zwar völlig berechtigt. Sie dürften eigentlich nicht um 20 Cent pro Sendung erhöhen, sondern müssten zwei Euro draufschlagen.



Benötigt Ihre Branche auch von außen einen Anschub, um vernetzt, prozesssicher und nachhaltig zu arbeiten?

(lacht) Wir bekommen schon genug Unterstützung, denn viele wollen in unserem Geschäft mitmischen. Ich habe gute Autos, gute Services und gute Mitarbeiter, weil ich selbst dafür Sorge. Dafür benötige ich keine Externen. Als Unternehmer muss ich mich um die richtige Ausbildung kümmern. Dazu zählt der richtige Stellplatz beim Zustellen, um keine Zeit zu verlieren, oder der Umgang mit Kunden.

Zuletzt liest man aber vor allem, dass es Technik richten soll. Laut Bitkom-Umfrage wünscht sich jeder dritte Internet-Nutzer eine eigene Paket-Box neben dem Briefkasten. Das Projekt Parcel Lock von Hermes, DPD und GLS halte ich für gescheitert. Wer soll denn die 600 Euro pro Box zahlen? Die Idee ist grundsätzlich gut, aber kaum zu finanzieren.

Die diskriminierungsfreie Kollaboration von Paketdienstleistern soll gefördert werden. Wo hakt es hier denn noch? Gegen White Label oder drei verschiedene Logos auf einem Auto stellen sich die großen Dienste. Sie wollen auf der letzten Meile allein mit ihren Farben auftreten. Diese Mehrfachpräsenz belastet unsere Cities mit Transportern.

Das B2C-Segment hat 2016 erstmals im Volumen der Sendungsverteilung den B2B-Bereich überholt, der aber trotz nur 47 Prozent Mengenanteil noch 67 Prozent Wertanteil nach Umsatz bringt. Warum ist mit Fahrten für Firmenkunden so viel mehr Geld pro Sendung zu verdienen? Weil hier sicher neben den Kurier- auch die Expressfahrten mit eingerechnet sind, die teurer sind und kaum von Privaten gebucht werden. Beim normalen Paketdienst erhalten B2B-Kunden doch schon ab regelmäßigen Lieferungen bessere Einkaufskonditionen. Insofern ist der Wert allenfalls höher, weil Sonder-Services gebucht werden. In der Tat haben unterpreisige B2C-Fahrten zugenommen. Früher haben wir pro Stopp in der City 60 Pakete unten in einen Laden zugestellt, heute pro Stopp ein Paket darüber in eine Wohnung. Diese Verschiebung bringt einige Probleme mit sich.

Sie haben als gelernter Speditionskaufmann 1996 den Grundstein für Ihren Frachtdienst gelegt. Warum würden Sie sich heute als erfolgreichen Unternehmer bezeichnen? Weil ich davon leben kann (lacht). Nein, ich habe mein Hobby zum Beruf entwickelt. Ich finde Paketzustellung ein geiles Geschäft, das ich leidenschaftlich weiterentwickle. Dazu ist ein gewisses Pionierdenken notwendig. Ich habe in der Zeit jeden Tag viel gelernt. Und ich freue mich jeden Abend, wenn ich mich mit meinem Transportleiter abklatschen kann, weil wir viel bewegt haben. Als Unternehmer gute Ideen umsetzen, knifflige Aufgaben lösen, meine knapp



Michael Mlynarczyk ist geschäftsführender Gesellschafter der MMK Frachtdienste GmbH, berät und coacht aber verstärkt Unternehmer, für die er das Buch „Erfolgreich als KEP-Dienstleister“ mit Nicole de Jong schrieb. Der Speditionskaufmann erlebte in 23 Jahren als Unternehmer „alle Höhen und Tiefen“ – inklusive Insolvenz.



50 Mitarbeiter wertschätzen und dies zurückgespiegelt bekommen – das alles macht Spaß. Unternehmer reden viel zu wenig über ihr Unternehmertum. Ich nicht, weshalb ich auch ein Buch für KEP-Unternehmer geschrieben habe. Als Berater werde ich mittlerweile von Gründern angesprochen.

„Alle Höhen und Tiefen“ hätten Sie durchgemacht, heißt es in Ihrem Buch. Dazu zählte auch eine Insolvenz. Wie sind Sie hinein- und wie wieder herausgekommen?

Rein kommt jeder schneller, als er denkt. Dafür braucht man in unserer Branche nur den Gewerbeschein. Ich hatte sogar Ausbildungen zum Speditionskaufmann und für Güternahverkehr mit IHK-Abschluss. Gemerkt, wie viel Stolpersteine im Weg liegen, habe ich dann als Unternehmer. Ich habe mich oft und heftig festgefahren – und irgendwann selbst meinen Insolvenzantrag gestellt. Ich weiß wie heute, dass ich mir beim Einwurf am Amtsgericht Paderborn geschworen habe: „Ich mach’s noch mal!“ Also habe ich gleich angefangen,



Die MMK Frachtdienste GmbH sitzt mit anderen Logistikern im Cargo Center des Airports Dortmund.

### Erfolgreiches Unternehmertum in Kurier-, Express- und Paket-Branche

„Kurier- und Transportlösungen“ bietet Michael Mlynarczyk als Unternehmer schon seit 1996, musste für sein erstes Start-up aber Insolvenz anmelden, was vielen Selbstständigen in der KEP-Branche in den ersten drei Jahren passiert. Deshalb widmet sich Mlynarczyk auch in Buch, Beratung und Coaching dem erfolgreichen Unternehmertum und hier insbesondere Fehlern und Neustarts. Mit „wunschgetreuen“ Zustellungen hat er sich mit seinen MMK Frachtdiensten etabliert, übernimmt Kurierfahrten für namhafte Partner wie DPD und GLS, zählt zum Kurier- und Express-Netzwerk „Der Kurier“ und war beispielsweise ausgesuchter Dienst für die Fifa-Stadien bei der Fußball-WM 2006. Einen Leitsatz hat Mlynarczyk von Sozialkritiker John Ruskin: „Das Gesetz der Wirtschaft verbietet es, für wenig Geld viel Wert zu erhalten.“

[www.kurierfahrten.eu](http://www.kurierfahrten.eu)

meine Fehler zu analysieren, um sie nicht zu wiederholen. Meine damalige Frau hat dann nach einem Jahr die neue Spedition eröffnet, die ich später übernommen habe.

Der Unternehmenskrise widmen Sie in Ihrem Leitfaden für Gründer und selbstständige Transportunternehmer ein eigenes Kapitel. Was sind die häufigsten Fehler?

Viele merken zu spät, dass ihre Umsätze nicht passen, und stopfen Löcher mit Krediten. Stattdessen müssten sie die Ursachen der Defizite ermitteln. Ein Klassiker in unserer Branche sind zu viele Unfälle, die hohe Kosten verursachen. Damit und mit Versicherungen ist viel Geld zu verlieren. Dabei müsste der Unternehmer seine Mitarbeiter in Unfallvermeidung schulen. Auch Nachlässigkeit bei der Nachfolge kann Ressourcen verschlingen. Deshalb ist für mich klar, dass ich mich mit 48 Jahren bald aus dem Geschäft zurückziehe und mein 36-jähriger Transportleiter mir nachfolgt.

Was empfand Insolvenz-Antragsteller Mlynarczyk damals als besonders schlimm, was als positiv?

Besonders schlimm war, sich im eigenen Umfeld die Blöße des Scheiterns geben zu müssen. Gestehe ich mir ein, dass ich es nicht kann? Denken die anderen „Das war doch klar“? Andererseits war ich stolz, den Insolvenzantrag und die anschließende Analyse aus eigenem Antrieb angegangen zu sein. Letztlich fehlten mir damals nur 10.000 Euro. Salopp gesagt fehlen mir die jetzt alle zwei Monate, nur gehe ich gelassener damit um, weil ich weiß, was reinkommt. Querschläge gibt es immer wieder, heute stelle ich mich Problemen, bis ich eine Lösung gefunden habe. Der Lerneffekt durch die Insolvenz war groß. Es war meine Meisterprüfung zum Unternehmer. Ein Auto geradeaus fahren kann jeder, es in Kurven und Wenden zu beherrschen ist Kunst.

Wie umfahren Gründer und Gestandene präventiv Krisen?

Indem sie jeden Tag die Liquidität und die Wertigkeit ihrer Dienste hinterfragen. Und zwar objektiv anhand der Zahlen. Betriebsblindheit halte ich für die größte Gefahr.

Und welche Kernbotschaft geben Sie jedem Unternehmer grundsätzlich mit auf den Weg?

Jeder sollte seinen Tellerrand finden und darüber hinausdenken. Den Blick zu erweitern und Netzwerke aufzubauen sind aus meiner Sicht grundsätzliche Unternehmer-Pflichten. Aber auch das Lesen halte ich für wichtig, denn sonst hätte ich selbst auch kein Buch geschrieben. Mich haben als Klassiker die Bücher von Dale Carnegie über positives Denken und von Stefan Merath zum Unternehmertum inspiriert. Und selbstverständlich durchstöbere ich Zeitschriften, aber da müssen mich bei einem Beitrag gleich das Thema und die Präsentation schon in den ersten fünf Sätzen fesseln.





Kurzes Be- und Entladen inklusive flexibler Zustellung – wer hier Qualität fordert, muss für Michael Mlynarczyk angemessen zahlen.

„Der Lerneffekt durch meine Insolvenz war groß“, sagt Michael Mlynarczyk: „Es war meine Meisterprüfung zum Unternehmer.“

### Welche Aufgaben sehen Sie in der Transformation Ihres Unternehmens zur Zukunftssicherung als vordringlich?

Wenn Sie damit die verstärkte Digitalisierung meinen, antworte ich: Ich will mitspielen, aber nicht übersteuern. Wir bekommen heute so zahlreiche Software und Apps angeboten, dass ich manchmal meine, Menschen als wichtigste Ressource sollen in der Logistik offensichtlich keine Rolle mehr spielen. Den Einsatz von Robotern finde ich pervers, denn unsere soziale Verantwortung als Unternehmer gegenüber Mitarbeitern blenden Befürworter aus. Ich bin genauso absolut gegen Zeitarbeit als moderne Sklaverei, weil Firmen dabei an der von Menschen geleisteten Arbeit mitverdienen. Damit ich nicht falsch verstanden werde: Ich halte permanent die Augen auf nach nützlichen Technologien. Wir haben unseren Betrieb erst in diesem Jahr auf Datev-online umgestellt, was ein großer Hammerschlag ist. Aber Technik darf niemals Menschen ersetzen.

### Verlangt der beträchtliche Fahrermangel nicht doch den Einsatz von Drohnen und Robotern?

Nein, überhaupt nicht. Denn Drohnen und Roboter kosten ein Schweinegeld. Für 10.000 Euro bekomme ich viel Auto und gute Mitarbeiter. Während Maschinen nach Programm vielleicht zehn Pakete zustellen, hat ein flexibler Mitarbeiter sicher schon 200 Pakete an zufriedene Kunden ausgeliefert. Den Einsatz von Drohen kann ich mir allenfalls im Bau eines Hochhauses vorstellen, wo es zu gefährlich ist, wenn einer meiner Mitarbeiter durchs ganze Gebäude ein Paket Schrauben in die oberste Etage bringt. Aber bei ein wenig Entgegenkommen könnten Kunde und Fahrer sich im Erdgeschoss treffen. Leider sieht man an Trinkgeldern, wie wenig wertgeschätzt Fahrer werden. Das muss sich ändern! 90 Prozent des Frachtdienstes erledigen unsere Mitarbeiter.

### Wie können kleine und mittlere Unternehmen ihre Logistik verbessern und Potenziale heben?

Unternehmen sollten vor allem ihre Verpackung prüfen und auf ein Mindestmaß reduzieren. In einem Umzugskarton einen USB-Stick zu transportieren ist unsinnig. Alles leider schon erlebt, kein Witz! Die Mehrfachverwendung von Verpackungen ist auch ein wichtiger Punkt. Im Prinzip sollten Unternehmen die Sinnhaftigkeit jeder Sendung infrage stellen. Unsere Autos sind voll, aber leider oft zu 40 Prozent mit Luft, weil völlig falsch gepackt wurde. Welche Verpackung man wählt und wie oft man versendet – hier schlummert erhebliches Potenzial.

### Was muss noch für mehr Nachhaltigkeit geschehen?

Am besten ganz oben in der Politik anfangen, die sich hier offensichtlich dem Lug und Betrug durch hohle Versprechungen verschrieben hat. Ich betreibe seit 2017 zwei Elektro-Transporter, die angeblich gefördert werden, laufe aber seitdem den zugesagten Zuschüssen von rund 20.000 Euro hinterher. Beim dritten E-Transporter warten wir noch mit der Auslieferung, weil die zugesagten Förderungen stocken. Die Vorgänge dazu füllen einen dicken Ordner. Meinen Anträgen wird mit scheinheiligen Einwänden widersprochen. Diese bürokratische Behinderung innovativer Unternehmen ist nervtötend. Auch die Zustellung in Innenstädten nur bis 11 Uhr ist nicht mehr zeitgemäß. Und wie gesagt sollten sich alle Versender mal mehr Gedanken darüber machen, wie und wann ein Paket zugestellt wird.

Das Gespräch mit dem Geschäftsführer der MMK Frachtdienste GmbH führte Thorsten Garber im Cargo Center von Dortmund Airport.