

# „Das Bessere ist der Feind des Guten“

*„The better is the enemy of the good“*

Mit 830 Lkw und 1.900 Mitarbeitern zählt die Unternehmensgruppe von Thomas Duvenbeck zu den Großen der Branche. Die einzelnen Gesellschaften agieren jedoch eher wie kleinere Dienstleister mit eigenständigem Management, kurzen Entscheidungswegen und unternehmerischer Selbstverantwortung. Dazu gehört eine Menge Vertrauen. Duvenbeck hat dieses Vertrauen, und es zahlt sich aus – für ihn, seine Mitarbeiter und seine Kunden, die aus der Automobilindustrie sowie der Kunststoff- und Getränkebranche kommen

*With 830 trucks and 1,900 employees, the company group of Thomas Duvenbeck is one of the industry's big players. The individual companies, however, operate rather like smaller service providers with independent management, short decision-making channels and entrepreneurial self-responsibility. This includes a lot of trust. Duvenbeck has this trust, and it pays off – for him, his employees and his customers, who come from the automotive, plastics and beverages industries*





Photos | Matthias Just

„Mir gefällt, dass wir nach dem Wegfall des Eisernen Vorhangs in Europa Freizügigkeit und gemeinsame Werte haben. Dass man in Länder reisen kann, die man zu Zeiten meiner Kindheit nie besuchen konnte. Das ist persönlich sehr interessant, kulturell bereichernd und hat mir geschäftlich ganz neue Perspektiven eröffnet“: Thomas Duvemberck  
“What I like is the fact that we have freedom of movement and common values since the fall of the Iron Curtain. That you can travel to countries you could never visit in my childhood days. That is personally very interesting, culturally rewarding and has opened up completely new business perspectives for me“: Thomas Duvemberck

Wenn man mit Thomas Duvemberck über sein Geschäft spricht, wird eines der Erfolgsrezepte dieses Mannes ziemlich schnell deutlich: Er kann Verantwortung übertragen und lässt gute Leute gute Arbeit machen. „Ich bewege mich in einem Managementzirkel, der mich schon einige Jahre begleitet. Unser Verhältnis ist auf gegenseitigem Vertrauen aufgebaut, die Fluktuation gering. Ich weiß, dass ich meinen Führungskräften unternehmerische Freiräume geben muss, weil ich sie selbst gebraucht habe und immer noch brauche.“

1992, wenige Jahre, nachdem sein Vater früh verstorben war, übernahm Thomas Duvemberck mit gerade einmal 26 Jahren die familien-eigene Spedition. Rund 50 Mitarbeiter beschäftigte Duvemberck damals, der Fuhrpark bestand aus zwei Dutzend Lkw. Heute steht der 44-jährige Unternehmer an der Spitze einer Firmengruppe, die europaweit 1.900 Mitarbeiter beschäftigt und über einen Fuhrpark von 830 Lkw verfügt. „Mit der Zeit habe ich gelernt zu delegieren. Zu viel Hierarchie bremst junge Talente, sodass sie ihr Potenzial nicht ausschöpfen können“, so Duvemberck. „Das kann ich mir nicht leisten.“ Tatsächlich ist er in keiner der zurzeit aktiven 19 Gesellschaften der Thomas Duvemberck Holding noch selbst Geschäftsführer.

„Wir sind dezentral aufgestellt und gehen dorthin, wo der Kunde uns braucht. Dadurch haben wir eine hohe Bindung und Akzeptanz in den Ländern. Das Management vor Ort kennt seine Kunden, Partner und Mitarbeiter genau. Das garantiert Schnelligkeit und ein hohes Qualitätsniveau. Unsere Geschäfte brauchen Gesichter und Verbindlichkeit. So gewinnen und erhalten wir das Vertrauen der Kunden“, sagt Thomas Duvemberck.

Trotz seiner herausgehobenen Stellung ist der Logistikmanager mit den wachen Augen nach eigenen Worten bodenständig geblieben und „immer noch sehr operativ unterwegs“. Ob in Deutschland, Spanien, Tschechien oder Rumänien – er möchte ansprechbar sein

für die Kunden und Mitarbeiter. „Die Menschen in der Branche vertrauen mir, weil sie wissen, dass ich das Geschäft selbst aufgebaut habe und mich für die Hintergründe interessiere.“

Auch seine Beziehung zu Mercedes-Benz ist im wahrsten Sinne des Wortes auf gegenseitiges Vertrauen gegründet. Als einer der führenden Transport- und Logistikdienstleister für die europäische Automobilindustrie ist der Stern sowohl Kunde als auch Lkw-Lieferant für ihn. „Wenn unsere Lkw nicht zuverlässig sind, hat das teure Auswirkungen bis hin zu Bandstillstand und Produktionsausfällen“, weiß Duvemberck. „Wir haben grundsätzlich sehr positive Erfahrungen mit den Lkw von Mercedes-Benz gemacht. Insbesondere die neueste Generation des Actros erzielt sehr gute Verbrauchswerte. FleetBoard hat sich als wirkungsvolles Optimierungstool erwiesen, und das Servicenetz ist europaweit gut ausgebaut. Insgesamt hat sich Mercedes-Benz in den vergangenen Jahren noch stärker den Lkw-Kunden zugewandt.“

Was die Beziehung als Dienstleister für Mercedes-Benz und andere Kunden betrifft, ist Duvemberck die „Begegnung auf Augenhöhe“ wichtig. „Wir haben immer dann Erfolg, wenn der Kunde an einer langfristigen Partnerschaft interessiert ist und uns Beratungskompetenz zutraut. Es gibt bei uns jede Menge Best-Practice-Lösungen aus den unterschiedlichsten Ländern – das ist ein Fundus, aus dem heraus wir neue Ideen einbringen und Optimierungspotenziale aufzeigen können.“

Für die Zukunft hat sich Duvemberck vorgenommen, das Logistikstandbein der Gruppe zu stärken und das Verhältnis von Transport und Logistik noch ausgeglichener zu gestalten. „Das Bessere ist der Feind des Guten“ – dieser Leitsatz Voltaires ist sein Lebensmotto: „Wer Fortschritt will, muss mit dem Bestehenden unzufrieden sein, es zumindest infrage stellen. Größe ist nichts ohne Zuverlässigkeit. Mir geht es nicht um Größe, sondern um Erfolg.“ ■

„In zahlreichen Branchen gibt es eine Konzentration auf immer weniger anonyme, große Player. Das gefällt mir nicht, weil dadurch das klassische vertrauenswürdige, verantwortungsvoll handelnde Unternehmertum allmählich ausstirbt“

*"In numerous branches there is a concentration on an increasingly smaller number of anonymous, big players. I don't like that, as this means that the classic trustworthy, responsibly acting entrepreneurship is gradually becoming extinct"*

When you talk to Thomas Duvenbeck about his business, one of this man's recipes for success becomes clear quite quickly: he is able to assign responsibility and lets good people do good work. "I move in a management circle, which has accompanied me for several years. Our relationship is built on mutual trust, the fluctuation is low. I know that I must give my executives entrepreneurial freedom of scope, as I needed it myself, and still need it."

In 1992, a few years after his father died early, Thomas Duvenbeck took on the family-owned freight forwarding company at the age of only 26. Duvenbeck employed about 50 people at that time, the vehicle fleet consisted of two dozen trucks. Today, the 44-year-old entrepreneur heads a company group that employs 1,900 people across Europe and has its own vehicle fleet of 830 trucks. "Over the years, I have learned to delegate. Too much hierarchy puts a brake on young talents, leaving them unable to fully exploit their potential," says Duvenbeck. "That is something I cannot afford." Indeed, he is no longer a managing director himself in any of the currently active 19 companies pertaining to the Thomas Duvenbeck holding company.

"We are decentrally deployed and go wherever the customer needs us. This gives us a strong bond and acceptance in the countries. The local management is absolutely familiar with its customers, partners and employees. This guarantees speed and a high level of quality. Our lines of business require faces and commitment. This way, we gain and maintain the trust of the customers," says Thomas Duvenbeck.

Despite his detached status the logistics manager with the attentive eyes has remained, in his own words, down-to-earth and is "still very operatively active". Whether in Germany, Spain, the Czech Republic or Romania - he wants to stay approachable for

the customers and employees. "The people in the industry trust in me, because they know that I've built up the business myself and that I'm interested in the backgrounds."

His relationship to Mercedes-Benz is also based in the true sense on the word on mutual trust. As one of the leading transport and logistics service providers for the European automotive industry, the star is his customer as well as his truck supplier. "If our trucks aren't reliable, that has expensive repercussions that can even lead to an assembly-line stop and losses in production," Duvenbeck points out. "Our experience with Mercedes-Benz trucks has always been very positive. The most recent generation of the Actros in particular has achieved very good consumption figures, FleetBoard has proven itself as an effective optimisation tool and the service network is well developed throughout Europe. In general, Mercedes-Benz has made truck customers an even greater focus in recent years."

As regards the relationship as service provider for Mercedes-Benz and for other customers, Duvenbeck attaches importance to the "encounter at eye level". "We are always then successful when the customer is interested in a long-term partnership and places trust in our consultancy competence. We have a whole lot of best-practice solutions from a wide variety of countries - this is an asset from which we can source new ideas and outline optimisation potentials."

In future, Duvenbeck intends strengthening the group's logistics pillar and achieving an even more balanced split between transport and logistics. "The better is the enemy of the good" - this maxim of Voltaire is his motto in life: "Anyone who wants progress must be dissatisfied with the existing situation, or at least question it. Bigness is nothing without reliability. My goal is not bigness, but success." ■

## Neue Perspektiven New perspectives

**Name:** Thomas Duvenbeck, 44  
**Wohnort:** Bocholt, Deutschland  
**Beruf:** Unternehmer  
**Firma:** Thomas Duvenbeck Holding GmbH  
**Mitarbeiter:** 1.900  
**Fuhrpark:** 830 Lkw  
**Mercedes-Benz Kunde seit:** 1992

**Das Besondere:** Die internationale Ausrichtung der Duvenbeck Gruppe und die starke Präsenz in der Automobilindustrie Mittel- und Osteuropas.

**Infos:** [www.duvenbeck.de](http://www.duvenbeck.de)

### Was bedeutet Vertrauen für ihn persönlich?

„Mein Vater lebte mir Fleiß, Ehrlichkeit und Zusammenhalt vor. Das versuche ich in unser Unternehmen zu übertragen. Ich möchte jeden Morgen in den Spiegel schauen können. Die Mitarbeiter sollen gern hier arbeiten. Aber zu sehr an Altem festzuhalten - dagegen bin ich immer angegangen. So verliert man nämlich auf die Dauer das Vertrauen seiner Kunden und Mitarbeiter, denn die Welt verändert sich ständig.“

**Name:** Thomas Duvenbeck, 44  
**Place of residence:** Bocholt, Germany  
**Profession:** Entrepreneur  
**Company:** Thomas Duvenbeck Holding GmbH  
**Employees:** 1,900  
**Vehicle fleet:** 830 trucks  
**Mercedes-Benz customer since:** 1992  
**What's special:** The international orientation of the Duvenbeck Group and the strong presence in the automotive industry of Central and Eastern Europe.

**Info:** [www.duvenbeck.de](http://www.duvenbeck.de)

### What does trust mean to him personally?

"My father set an example for me through diligence, honesty and solidarity. I try to communicate that in our company. I want to be able to look in the mirror every morning. The employees should enjoy working here. But sticking too much to old ways - that's something I've always tried to avoid. For if you do, you lose the trust of your customers and of your employees in the long run, as the world is constantly changing."