

Trendwende bei Kosten und Preisen

Der Transportmarkt hat sich in den vergangenen vier Jahren erholt. Allerdings werden Personal und Transportkapazitäten knapp. Dies lässt sich nicht nur durch Prozessverbesserungen auffangen.

Von Peter Abelmann

Der Logistikmarkt in Deutschland befindet sich derzeit auf einem hohen Niveau. Auch wenn das Geschäftsklima des SCI-Logistikbarometers in den Sommermonaten 2007 leicht zurückging, ist die Lage immer noch sehr gut. Die Transportmärkte haben sich im Vergleich zu 2003/2004 deutlich konsolidiert und erholt. Das zeigt auch die derzeit am Markt zu beobachtende Personalknappheit. Mit der Einführung der Lkw-Maut konnten erstmals seit langer Zeit Preissteigerungen am Markt festgestellt werden. Das ewige Dilemma von steigenden Kosten bei sinkenden Preisen konnte damit durchbrochen werden. Zwar stiegen nach dem SCI/Logistikbarometer die Kosten weiterhin schneller als die Preise, aber die Trendwende ist geschafft.

Seit etwa eineinhalb Jahren ist eine Verknappung der Kapazitäten am Transportmarkt feststellbar. Die Verlader sind seitdem sensibler geworden. Der Einkauf logistischer Leistungen geht heute nicht mehr in allererster Linie über den Preis – selbst wenn er weiterhin eine wesentliche Rolle spielt. Qualität der Dienstleistung, Verfügbarkeit, Flexibilität des Dienstleisters und damit letztlich die Versorgungssicherheit in Industrie und Handel haben das reine Pokern um den niedrigsten – manchmal auch ruinösen – Preis abgelöst.

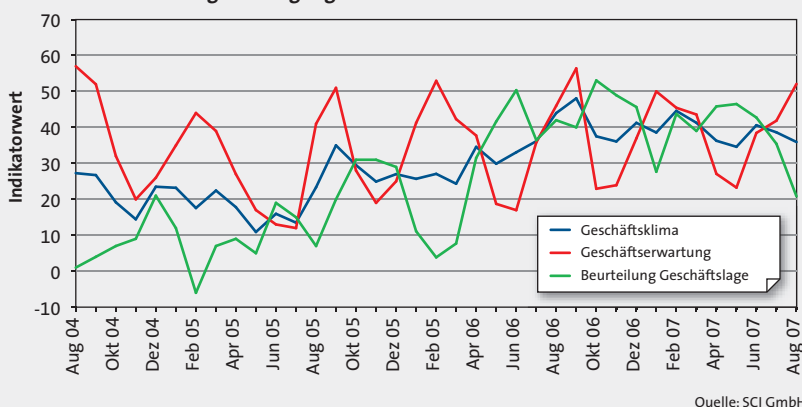
Durch das Barometer identifizierte Kostentreiber waren in der Vergangenheit vor allem externe Faktoren wie die Energiepreise, die Lkw-Maut oder aktuell das neue Fahrpersonalrecht. Diese Kostensteigerungen sind durch die Logistiker nicht mehr ausschließlich durch Verbesserungen der eigenen Prozesse hereinzuholen. Die Verlader werden sich daher tendenziell auf weiter steigende Preise einstellen müssen. Im Herbst 2006 erwarteten über ein Drittel der Unternehmen für die kommenden drei Jahre jährliche Kostensteigerungen von bis zu 5 Prozent. Ganze 54 Prozent gingen sogar von Kostensteigerungen im Bereich von 5 bis zu 10 Prozent aus. Die Zeiten, in denen Logistik eine billige Dienstleistung war, sind in Zeiten knapper werdender Ressourcen vorbei.

Mittelständig geprägt. Gleichzeitig müssen sich die Unternehmen der Logistikbranche weiter professionalisieren. In Deutschland ist das Segment heute noch vorwiegend mittelständig geprägt. Viele Unternehmen blicken auf eine lange Unternehmenstradition zurück. Doch darf Tradition nicht bedeuten, dass die Unternehmen nur traditionell geführt werden. Wie prekär die Lage für viele Betriebe ist, zeigt die Tatsache, dass nur noch 30 Prozent der Unternehmen glauben, die deutschen Logistiker könnten in ihrer jetzigen Form bestehen bleiben. Internes Wachstum aber auch Übernahmen von anderen oder durch andere Unternehmen lautet die Antwort der meisten Logistiker auf diesen spürbaren Konsolidierungsdruck.

Dass sich die Struktur der Branche weiter verändert, ist auch im Rahmen des SCI/Logistikbarometers unstrittig. So glauben nicht nur 96 Prozent der Unternehmen, dass künftig ausländische Unternehmen verstärkt in den deutschen Markt drängen werden. Über die Hälfte der Befragten glauben auch, dass private Kapitalgeber und branchenfremde Investoren als

Leichter Aufwärtstrend mit saisonalen Schwankungen

Geschäftsentwicklung der vergangenen drei Jahre



Quelle: SCI GmbH

potenzielle Käufer deutscher Unternehmen verstärkt auf den Markt drängen. Mittelständischen Unternehmen aus dem In- und Ausland werden auf dem Übernahmemarkt nur geringe Chancen eingeräumt.

Viele Logistiker sind in der Vergangenheit vor allem mit ihren Kunden im Bereich Kontraktlogistik gewachsen. Dies geschah teilweise dadurch, dass die angebotenen Dienstleistungen auf den Wunsch der Kunden immer weiter ausgebaut wurden. Noch in der

Viele Dienstleistungen wurden auf Kundenwunsch immer weiter ausgebaut

Befragung im August 2007 gaben drei Viertel der Unternehmen an, ihr Leistungsportfolio verbreitert zu haben und auch künftig weiter verbreitern zu wollen. Das Suchen nach neuen Geschäftsfeldern „um jeden Preis“ kann allerdings trotz des weiteren Booms in der Kontraktlogistik nicht die richtige Zukunftsstrategie der Logistiker sein.

Wichtig für die Unternehmen ist es dagegen, ihre Kundenmärkte zu kennen und zu beurteilen. Daraus müssen Strategien für das Bestandgeschäft und für die aktive Vermarktung der eigenen Dienstleistungen entwickelt werden. Ein wichtiger Punkt dabei ist es, sich auf möglichst margenstarkes Geschäft zu konzentrieren. Dafür muss jedoch eine in der Industrie völlig normal empfundene Portfolioanalyse auch bei den Logistikunternehmen zur Regel werden. Am Markt ist zu beobachten, dass Unternehmen, die einen klaren

Branchenfokus herausgebildet haben, besonders erfolgreich sind. Derzeit werben die Logistikunternehmen im Wesentlichen über die Vorstellung eigener Kapazitäten wie Lkw und Lagerhallen und nicht über ihre spezialisierte Dienstleistung – also ihr Können. Referenzprojekte in die strategisch ausgesuchten Zielbranchen zu tragen und aktiv eigene Angebote zu bewerben ist nur für 30 Prozent der Unternehmen normal – 20 Prozent der Logistiker vermarkten ihre Dienstleistungen gar nicht. Die Professionalisierung der Geschäftsfeldentwicklung und der Vermarktung ist unumgänglich für die deutschen Logistikunternehmen.

Eigene Geschäftsentwicklung. Die Defizite in der Strategie der Logistiker sind deutlich. Im März 2007 wurden die Unternehmen nach der Beurteilung des eigenen Business Developments gefragt. Nur 10 Prozent der Unternehmen bewerteten die strategische Unternehmensentwicklung in ihrem Unternehmen als exzellent. Die große Mehrheit hält ihre Strategieentwicklung für lediglich besser als die des Wettbewerbs (41 Prozent) oder ausreichend für die derzeitigen Aufgaben (20 Prozent). Ein Drittel der Unternehmen geben an, dass die

Logistikbranche kann stolz sein auf die Aufmerksamkeit, die ihr zuteil wird

strategische Unternehmensentwicklung in ihrem Unternehmen ausbaufähig ist. Die wenigsten Unternehmen haben eine eigene Abteilung für Geschäftsfeldentwicklung, in 90 Prozent der Unternehmen ist die Strategieentwicklung bei der Geschäftsführung angesiedelt. Das ist für kleine und mittelständische Betriebe zwar durchaus normal. Allerdings bleibt der Aufbau einer systematischen und professionellen strategischen Unternehmensentwicklung – eventuell auch mit Hilfe externer Berater – die größte Herausforderung für die Unternehmen der Branche.

Trotz aller Veränderungen, Konsolidierungen und Herausforderungen ist die Logistik zu einem entscheidenden Faktor des modernen Wirtschaftens geworden. Die Branche kann stolz sein, dass ihr in den vergangenen Jahren immer mehr Aufmerksamkeit zuteil wird. Das SCI/Logistikbarometer wird die Branche weiter begleiten und auch künftige Entwicklungen und Tendenzen der Branche analysieren.

DVZ 16.10.2007

HINTERGRUND

Analyse

Das SCI-Logistikbarometer ist ein regelmäßig ermittelter Indikator, der die brancheninterne Wirtschaftslage und -zukunft zeigt. Im Juni 2003 startete das Barometer mit der Befragung von 200 in Bezug auf Größe, Produkte und weitere Indikatoren repräsentative Unternehmen der Logistikbranche.

Die Befragungsergebnisse werden analysiert, interpretiert und in der „DVZ Deutsche Logistik-Zeitung“ veröffentlicht. Dies soll interessierten Unternehmen helfen, die Entwicklungen in der Logistikbranche bei ihrer Planung zu berücksichtigen und dementsprechend zu agieren. Des Weiteren können sich auch Dritte mit Hilfe des SCI/Logistikbarometers über die aktuelle und die zukünftig erwartete Marktlage der Logistikbranche informieren.

DVZ 16.10.2007 (rok)



Peter Abelmann, Projektleiter bei der SCI Verkehr GmbH, Köln, und Geschäftsführer der SCI Polska, Kattowitz (Polen)