

# Schneller, weiter und ganz anders

**Wo stehen wir nach der Krise? Kluge Köpfe blicken auf die Logistikwelt im Wandel und erklären die Regeln in einem komplizierten Spiel.**

**D**ie tief greifende Erschütterung der Logistikbranche seit Ende des letzten Jahres ist zweifellos ein „Big Bang“. Das Erdbeben lässt Luftschlösser kollabieren und entwertet Umsatzprognosen über Nacht. Doch wo verlaufen die Gräben, die das Beben hinterlassen wird und welche tektonischen Verschiebungen werden die Welt logistisch verändern? „Die Krise sitzt tief, aber nicht so tief, dass man den Kopf hängen lassen müsste“, glaubt Klaus-Michael Kühne, Chef des Logistikkonzerns Kühne + Nagel. Er verweist auf die Chancen, die sich global aufgestellten Logistikern auch heute noch in den Wachstumsmärkten der Welt bieten.

Die großen Konzerne, so das Kalkül, gewinnen in der Krise sogar Marktanteile hinzu – wenn auch auf Kosten anderer, weniger liquider Marktteilnehmer, denen die Luft früher ausgeht.

Die gute Nachricht lautet also: Die Globalisierung geht weiter. Die schlechte: möglicherweise ohne die deutschen Logistiker. Die Deutschen selbst sehen sich zwar gerne als Wirtschaftsgigant und Exportnation Nummer 1. Doch auf der Karte der Wirtschaftsmächte schrumpft Europa ebenso langsam wie unaufhaltsam. „Europas Dominanz in der Welt wird schwinden“, sagte der Wiener Zukunftsforscher Matthias Horx anlässlich der 25-Jahr-Feier des Deutschen Verkehrsforums in Berlin. Die neuen Wirtschaftsgiganten hat Horx auch schon ausgemacht: China, Indien und die USA.

## Globalisierung geht weiter

Und in der Tat, angesichts der Statistik gewinnt man den Eindruck, die Welt hätte in Sachen Globalisierung bisher nur geübt. Zukunftsforscher Horx geht davon aus, dass es im Jahr 2035 weltweit 4,4 Milliarden mehr wohlhabende Menschen als heute geben wird. Anders gesagt: 2 Milliarden Käufer mehr als heute. Ein gigantischer Markt, der Begehrlichkeiten weckt. Matthias Wissmann, Präsident des Verbandes der Automobilindustrie (VDA),



Bilder: Unternehmen, Archiv

## Verlässlichkeit und ein eigenes Netz

„Erfolgreiche Logistikdienstleister legen den Fokus künftig auf den Vertrieb und verfügen über eigene Netzwerke. Wer das nicht von sich sagen kann, wird diese Krise nicht überstehen.“

Industrie und Handel erwarten nach der Krise weit mehr als zuvor einen stabilen verlässlichen Partner mit gesunder Finanzierung und flexiblen Strukturen. Jetzt wird sich zeigen, wer in den Themen Strategie, Qualität, Finanzierung und Systemstandards seine Hausaufgaben gemacht hat.“

**BERNHARD SIMON,**  
Sprecher der Geschäftsführung der Dachser GmbH & Co. KG

## Die Krise macht uns noch besser

„Für die Logistik wird die Krise keine gravierenden Folgen haben. Die Globalisierung – unser Motor – ist nicht gegen die Wand gefahren und wird nun verschrottet. Sie setzt sich fort und nach der Krise kommt der Aufschwung. Die Politik baut die Verkehrsinfrastrukturen aus. Die Logistik optimiert ihre Prozesse. Das ist der richtige Weg. Wir machen weiter: engagiert und kreativ. Dann werden wir noch besser.“

DETHOLD ADEN,  
Vorstandsvorsitzender der BLG-Logistikgruppe

sieht in zwei Jahren den Weltmarkt für Autos wieder jenseits der 60 Millionen. Nach der Krise werden sich die Verkehrsströme neu sortieren, sagt BLG-Chef Dethold Aden. China – Europa war vor der Krise. China – Afrika und China – Südamerika werden die neuen Rennstrecken der weltweiten Logistik. Er sieht in diesem Strukturwandel keine Gefahr. Triebkraft für die dynamische Entwicklung der deutschen Logistikanbieter war in der Tat immer die Globalisierung. Globalisierungsgewinner Nummer 1 war von Anfang an die Seeschifffahrt. Eine mögliche Krise lag jenseits jeglicher Vorstellungskraft, denn irgendwo auf der Welt war immer Boom. Seit mehr als 10 Jahren sind zweistellige Wachstumsraten mehr oder weniger Standard. Der Einbruch von über 40 Prozent bei dramatischen Überkapazitäten trifft die Branche daher besonders hart. Dennoch: Nach der Krise, gibt sich Aden überzeugt, wird es genauso weitergehen wie vor der Krise.

### Anstieg bei Insolvenzen

Wahr ist aber auch: Für viele kleine und mittelständisch geprägte Speditionen geht es um die Existenz. Besonders schlimm, so die häufig gehörte Meinung, trifft es die reinen Frachtführer, die ohne logistisches Know-how ihre Fahrzeuge zu Märkte tragen und schon jetzt von der Hand in den Mund leben.

Der Bundesverband Güterkraftverkehr, Logistik und Entsorgung (BGL) geht davon aus, dass 2009 die Insolvenzzahlen im Straßentransportgewerbe kräftig ansteigen. „Wir rechnen mit einer Verdopplung auf 1500 Fälle“, sagt Karlheinz Schmidt, Hauptgeschäftsführer des BGL. In der aktuellen Insolvenzstatistik lässt sich dieser Trend jedoch noch nicht ablesen. Im Gegenteil, die Insolvenzverfahren im Wirtschaftszweig Straßengüterverkehr, Umzugsverkehre sind laut dem Statistischen Bundesamt (Destatis) im Januar 2009 um 5,6 Prozent gesunken im Vergleich zum Vorjahresmonat. Nach den Erfahrungen des BGL erreicht die Insolvenzwelle den Markt stets mit zeitlicher Verzögerung. Daher rechnet der BGL erst im dritten und vor allem im vierten Quartal mit einem Höhepunkt bei den Firmenpleiten. Der Verband geht davon aus, dass neben den insolvenzbedingten Aufgaben zahlreiche weitere



Firmeninhaber angesichts der schwierigen wirtschaftlichen Lage das Handtuch werfen. Karlheinz Schmidt geht davon aus, dass es am Ende des Jahres 4000 bis 5000 Fuhrbetriebe weniger geben wird als im Januar 2009.

Auch der Präsident des Bundesamtes für Güterverkehr (BAG), Andreas Marquardt, rechnet für 2009 mit einem Anstieg der Insolvenzzahlen. „Das lässt sich aus den Ergebnissen unserer Marktbefragung schließen“, sagt Marquardt. Aber auch Zahlen des Statistischen Bundesamtes für

**Langsam, aber solide wachsen**

„Auch wenn meist von einer Finanzkrise gesprochen wird, handelt es sich um eine Globalisierungskrise. Auslöser sind untragbare Ungleichgewichte in den Handelsströmen. Nicht das beschlossene ‚große Gelddrucken‘ wird die Krise lösen, sondern nur ein ausgeglichener Welthandel. Danach werden die Finanzströme den Handelsströmen folgen und nicht umgekehrt. Das Wachstum im Handel und in der Logistik muss sich deutlich verlangsamen, ist aber solider finanziert. ‚Weniger ist Mehr‘, heißt die Devise.“

**KLAUS PETER RÖSKES,**  
Vorstandsvorsitzender der Berufsgenossenschaft für Fahrzeughaltungen (BGF)



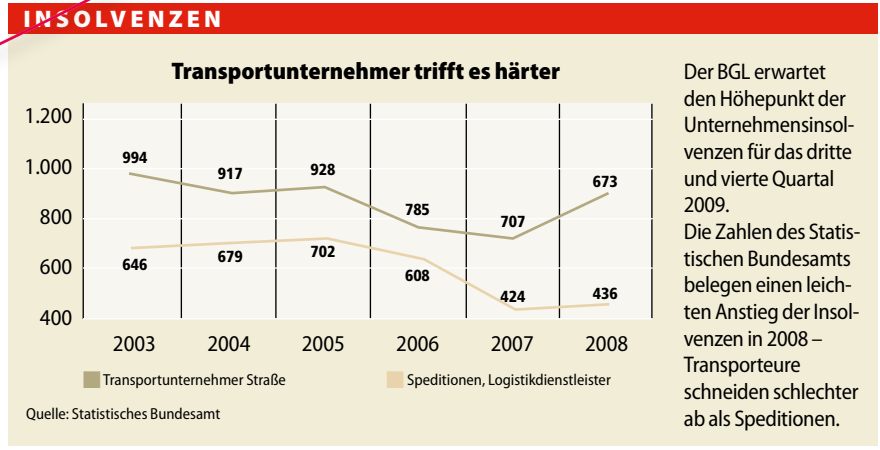
das Jahr 2008 würden diese Entwicklung bestätigen. Demnach ist die Zahl der Insolvenzverfahren 2008 um 23,5 Prozent auf 873 gestiegen und lag damit deutlich über der allgemeinen Steigerung der Insolvenzverfahren (+0,4 Prozent). Im zweiten Halbjahr 2008 betrug die Steigerungsrate bei den Transportunternehmen sogar 37 Prozent. „Eine zu geringe Eigenkapitalbasis, der enorme Preisdruck gepaart mit dem Laderaumüberhang, schwierige Kreditbedingungen und ein Wertverlust bei den Euro-3-LKW. Das sind unserer Ansicht nach die Hauptursachen für die steigenden Insolvenzverfahren“, sagt Marquardt.

zuleiten“, stellt Marquardt fest. Diese Unternehmen spüren jetzt enormen Marktdruck. Sie könnten häufig nur Transporte von A nach B anbieten, also leicht austauschbare Dienstleistungen. Deshalb gehörten größeren Fuhrparkbetreibern oder Kooperationen die Zukunft, lautet Marquards Prognose. Daher verwundert es nicht, dass die Zahl der Neugründungen rückläufig ist. Bei größeren Unternehmen sank dieser Wert 2008 um drei Prozent auf 2428, bei Kleinunternehmen sogar um sechs Prozent auf 9026. Auch die Kontraktlogistik, bisher sichere Burg der Dienstleister, schwächt. Kühne + Nagel vermeldet für das erste Quartal

2009 ein Umsatzminus von 8 Prozent im Kontraktlogistikgeschäft. Bei Logwin brach der Bereich Solutions um über 20 Prozent ein. In der Top-100-Studie, die von der Fraunhofer-Arbeitsgruppe Technologien der Logistik-Dienstleistungswirtschaft (ATL) durchgeführt wird, beziffert Professor Peter Klaus das Marktpotenzial für Kontraktlogistik auf 81 Milliarden Euro. Nur 28 Prozent hiervon sind an Dienstleister vergeben. Der attraktive Markt, der mit Wachstumsraten jenseits der 10 Prozent verwöhnt war, muss nun Federn lassen. Aktuelle Zahlen, die die Auswirkungen der Krise berücksichtigen, liegen dem ATL noch nicht vor. Laut einer aktuellen Marktstudie des britischen Marktforschungsunternehmens Transport Intelligence zur globalen Kontraktlogistik wuchs der Markt 2008 global um fünf Prozent. „Gegenüber den Wachstumsraten um die 10 Prozent in den letzten Jahren ist dies eine signifikante Abschwächung“, urteilt TI-Geschäftsführer John Manners-Bell. Seine Prognosen sind wenig euphorisch: „Der Markt wird sich nicht vor 2011 oder 2012 erholen“, prognostiziert Man-

**Nur fahren ist künftig zu wenig**

Zudem beobachtet er, dass kleinere Unternehmen überproportional von der Pleitewelle erfasst werden. „Ihnen gelingt es nur teilweise, die mit der Mauterhöhung verbundenen Kosten an die Verlager weiter-



## Eine Frage der Nachfragezyklen

ners-Bell. Die prognostizierten Wachstumsraten der Kontraktlogistik liegen weltweit nur noch bei 2,4 Prozent. Für Europa gehen die Briten von nur noch 0,6 Prozent Marktwachstum aus. Deutschland hat ein besonders hartes Jahr vor sich: Minus 5 Prozent prognostiziert die Studie für 2009. Die oft zitierte These, dass das Outsourcing logistischer Dienstleistungen gerade in Zeiten schwacher Konjunktur aufgrund des Kostendrucks in den Unternehmen einen Schub erfahre, funktioniert laut Manners-Bell nur in der Theorie: „Tatsächlich sind die Unternehmen in Industrie und Handel zu sehr mit sich selbst beschäftigt. Bei so vielen Baustellen im Unternehmen fällt die Logistik hinten runter“, glaubt der Experte.

### Outsourcingtrend vorerst gebremst

„Wir haben nicht den Eindruck, dass Outsourcing aufgrund der Krise dramatisch zunimmt“, verrät Klaus-Peter Jung, Leiter der Logistik-Trendstudie 2009, die federführend von Miebach Consulting erstellt wurde. Viele Unternehmen platzierten zwar momentan Ausschreibungen, das

„DIE Krise gibt es ebenso wenig wie DEN Aufschwung: In den Bereichen der Logistik, die vom privaten Verbrauch bestimmt sind, gibt es keine Mengenrückgänge – stattdessen Verschiebungen in den Distributionskanälen. Der Kauf von Automobilen wird derzeit zwar aufgeschoben, aber nachgeholt werden. Auch die Logistik für Ausrüstungs- und Erweiterungsinvestitionen muss sich auf eine Durststrecke vorbereiten. Eine unaufgeregte Betrachtung der sehr unterschiedlichen Nachfragezyklen schützt vor Panikreaktionen.“

PROFESSOR PETER KLAUS,  
Inhaber des Lehrstuhls Logistik an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

wenigste davon sei aber Neugeschäft. Viele Verlader aus Industrie und Handel nutzen bewusst die schlechte Auslastungssituation bei den Carriern, um den Markt zu sondieren und bessere Preise zu erzielen.

Jung: „Im Bereich der klassischen Kontraktlogistik gibt es kaum Projekte, die originär krisengetrieben sind.“ Kurzfristige Kosteneinsparungen seien erfahrungsgemäß auch im Falle eines Personalübergangs kaum möglich, vor allem wenn der Dienstleister die alten Tariflöhne zunächst weiterzahlen müsse. „Das Outsourcing von Logistikaufgaben bleibt eine langfristige strategische Entscheidung. Im Mai outsourcen und im Juni Kosten sparen, funktioniert nicht“, weiß Jung.

Tatsächlich sei der Kostendruck in den meisten Unternehmen so hoch geworden, dass die komplette Logistik auf den Prüfstand gestellt werde, bestätigt John A. Eke, Vorstand und Gesellschafter der Unternehmensberatung Exxent Management Team AG in München. „Derzeit sondieren Unternehmen intensiv den Anbietermarkt über Ausschreibungen.“ Auch im Pharmabereich oder Maschinenbau, wo die Out-





### Schuster, bleib bei Deinen Leisten

„Jede Krise ist eine gefühlte Katastrophe. Besonders in Deutschland wird viel gejamert, während im Geiste die längst notwendigen Maßnahmen umgesetzt werden: Zwingende Kosteneinsparungen verstärken den Trend zum Outsourcing. Die zu Landlords mutierten Familienlogistiker werden erkennen, dass sie das Logistik- und nicht das überbeuerte interne Immobiliengeschäft trägt. Internationale Abenteuer ohne ausreichende „Homebase“ werden beendet. Die weltweit agierenden Logistiker werden größer, gleichzeitig werden gut aufgestellte Nischenanbieter stärker. Auch diese Krise ist nur ein Tropfen in der Wirtschaftsgeschichte, die uns am Ende eines lehrt: Schuster, bleib bei Deinen Leisten.“

**RALF JAHNCKE**,  
Vorstandsvorsitzender TransCare AG

sourcingquote traditionell eher gering ist, werde derzeit intensiv über das Thema nachgedacht. Eke rechnet damit, dass sich der Anteil im Pharmabereich innerhalb der nächsten zwei Jahre von 15 auf 30 Prozent verdoppeln könnte. Im Maschinenbau sei ein Anstieg von 30 auf 40 Prozent realistisch. „In diesen Branchen wurde bislang vor allem die reine Transportleistung an Dritte vergeben“, so Eke. Das

werde sich ändern: Künftig seien auch Dienstleistungen auf dem Firmengelände von Pharmakonzernen kein Tabu mehr – für Dienstleister warte hier ein attraktives Neugeschäft. „Vorausgesetzt, sie sind in diesen Branchen gut aufgestellt“, ergänzt der Unternehmensberater, der jedes Jahr zahlreiche Outsourcingprojekte im Wert von mehreren hundert Millionen Euro betreut. Der Erwartungsdruck auf die

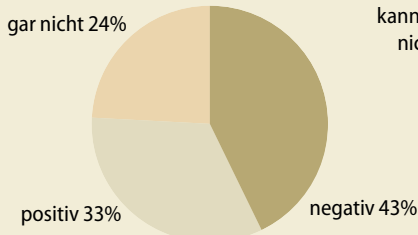
Dienstleister sei in jedem Fall hoch: „Auftraggeber wollen schnelle Erfolge sehen“, erklärt Eke.

### Schnelle Erfolge müssen her

Wenn schneller Erfolg mehr zählt als langfristige Strategie, liegt eine Befürchtung nahe: Der Megatrend „Grüne Logistik“ könnte zum leeren Versprechen schrumpfen, noch bevor erste Erfolge sichtbar werden. Vorreiter Deutsche Post DHL verneint: Die wirtschaftliche Krise habe keine Auswirkungen auf die selbst gesteckten Ziele beim Klimaschutz, verspricht Markus Döhn, Experte im Projekt Umweltplus der Deutschen Post DHL. Bis 2020 will der Konzern 30 Prozent seiner Kohlendioxidemissionen einsparen. Als einer der ersten Dienstleister hat die Post im Rahmen ihrer GoGreen-Offensive klimaneutrale Produkte eingeführt. Wenn Kunden bereit sind, die Mehrkosten zu tragen, werden die CO<sub>2</sub>-Emissionen, die der Transport eines Päckchens verursacht, über klimaverträgliche Maßnahmen ausgeglichen. Der Nachfrage nach solchen Sendungen tut die Krise keinen Abbruch: Im ersten Quartal 2009 wurden bereits über 81 Millionen Briefe und 3 Millionen Pakete „kli-

### GRÜNE LOGISTIK

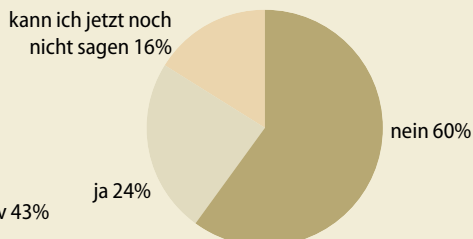
#### Hat die Krise Einfluss auf die Entwicklung der Grünen Logistik?



Die befragten Unternehmen glauben, dass die Krise die Entwicklung nachhaltiger Transportketten eher hemmt als befördert.

Quelle: PriceWaterhouse Coopers

#### Werden Sie grüne Logistikprodukte einführen?



70 Prozent aller befragten Unternehmen bieten gar keine grünen Produkte an. Davon wollen 60 Prozent auch künftig nichts Derartiges anbieten.

## KONTRAKTLOGISTIK

+ 0,6%

**Erholung der Kontraktlogistik nicht vor 2011**

Ein aktueller Marktreport der britischen Unternehmensberatung Transport Intelligence hat die globalen Kontraktlogistikmärkte untersucht. Westeuropa muss sich auf eine Durststrecke bis 2012 einstellen, so die Prognose. Der Markt für Kontraktlogistik wächst von 2008 bis 2012 nur um durchschnittlich 0,6 Prozent pro Jahr. 2007 lag der Wert noch bei 7,8 Prozent. 2008 wuchs der Markt um 4,8 Prozent.

Deutschland hat ein besonders hartes Jahr vor sich: In 2009 wird der Markt für Kontraktlogistik sogar um 5 Prozent schrumpfen. 2008 legte der Markt noch um 6,1 Prozent zu. *diwi*

Wie es um die Grüne Logistik in der Krise wirklich bestellt ist, hat die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft Pricewaterhouse Coopers (PWC) untersucht. Michael Werner, Nachhaltigkeitsexperte und Partner bei PWC, glaubt nicht, dass das Thema durch die Krise an Bedeutung verliert. „Vor allem die großen Unternehmen, die im Lichte der Öffentlichkeit stehen, können Umweltthemen auch künftig nicht ignorieren“, glaubt Werner. Vorreiter beim Klimaschutz sind die großen Markenartikel und Handelsunternehmen, die sich zum Teil konkrete Reduktionsziele selbst gesetzt haben.

**Die grüne Welle rollt weiter**

Diese Unternehmen verlangten von ihren Dienstleistern bereits heute Auskünfte über Fahrzeugemissionen. Die Botschaft lautet: Auch die kleinen Transportunternehmen müssen ihren Beitrag leisten. Derzeit hält sich deren Engagement offenbar in Grenzen: Die Mehrheit (70 Prozent)

der Dienstleister bietet keine grünen Logistikprodukte an. Das könnte bald auf sie zurückschlagen: „Grün ist nicht tot, ganz im Gegenteil“, sagt Klaus Hartmann vom Küchenhersteller Nobilia.

Seine eigene LKW-Flotte soll bis 2010 komplett auf Euro 5 umgestellt sein, von seinen Dienstleistern erwartet er nicht weniger.

Haushalten und Konzentration auf die Kernkompetenzen – das scheint jetzt ein viel versprechendes Rezept zu sein. „Die Unternehmen werden sich auf ihre Stärken besinnen. Sie werden konzentrierter und fokussierter arbeiten.“ Davon ist Ewald Kaiser, CEO der M&M International Holding AG in St. Gallen/Schweiz, überzeugt. Mit anderen Worten: Dienstleistungen, die Unternehmen in der Vergangenheit ohne wirkliche Rendite mitgemacht haben, stehen nun auf dem Prüfstand. „Man wird nicht mehr alles machen wollen“, glaubt Kaiser. Ob ein Unternehmen die Krise jetzt übersteht, hängt nicht so sehr von der Betriebsgröße ab, sondern vor allem von der Finanzstärke des Unternehmens. ■■■

M. Cordes, E. Hassa, D. Winkler, A. Würmser

maneutral“ verschickt – doppelt so viel wie im Vorjahr. Nur etwa die Hälfte der Transportleistung erbringt die Post mit eigenen Fahrzeugen. „Die Fahrzeuge der Subunternehmer müssen nach Möglichkeit dem technischen Standard entsprechen, also Euro 4 und besser“, erklärt Döhn. Künftig will die Post den eigenen Carbon-Footprint messen. Deshalb arbeitet man bereits an einem System, bei dem Transportunternehmer Auskunft über den CO<sub>2</sub>-Ausstoß ihrer Fahrzeuge geben.

**Deutliche Erhöhung der Mittel für die Verkehrsinfrastruktur**

„Um im härter werdenden internationalen Wettbewerb Schritt halten zu können, bedarf es mindestens einer Verdopplung der Etatsansätze für die Verkehrsinfrastruktur in Deutschland.

Es besteht ansonsten die große Gefahr, dass

Deutschland seine führende Position als Logistikkreuzung für Europa verliert und somit der gesamte Standort nachhaltig geschwächt wird. Der Masterplan Güterverkehr und Logistik gibt hier bereits die richtige Zielsetzung vor.

Die rasche Umsetzung der Maßnahmen kann aber nur mit deutlichen Investitionssteigerungen erreicht werden.“

ERICH STAAKE,  
Vorstandssprecher der Duisburger Hafen AG

