

Dr. Norbert Wagener
Wagener & Herbst
Management Consultants GmbH

"Der Transportmarkt im Wandel"

Ergebnisse einer Delphi-Studie

Vortrag auf der Veranstaltung des Deutschen Verkehrsforums
am 26.06.2002 im Hotel Maritim, Berlin

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich freue mich, Ihnen heute die Ergebnisse einer Studie zum Thema " Der Transportmarkt im Wandel" vorstellen zu dürfen. Besonders möchte ich dem deutschen Verkehrsforum danken, welches als Auftraggeber diese Studie ermöglicht hat und deren Entstehen in allen Phasen aktiv unterstützte. Auftragnehmer waren die Fachberatung für Verkehr und Logistik, die Wagener & Herbst Management Consultants GmbH, und der Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Logistik, an der Technischen Universität Dresden, vertreten durch Herrn Prof. Lasch und Herrn Lemke.

Besonders danken möchte ich auch den über 70 Experten, die sich der sportlichen Aufgabe unterzogen haben, den recht ausführlichen Fragebogen zu beantworten und ohne deren engagierte und sehr kompetente Mitarbeit die Studie nicht möglich gewesen wäre.

Wir haben eine Vielzahl von Erkenntnissen gewonnen, von denen ich hier nur einige wenige vorstellen kann.

Ich werde zu folgenden Punkten sprechen:

Schwerpunkte des Vortrags:

- 1 Ziele und Konzeption der Studie
- 2 Politische, Infrastrukturelle und Technologische Rahmenbedingungen
- 3 Nachfragetrends
- 4 Marktstrukturentwicklung
- 5 Strategie und Geschäftsmodelle

Abbildung 1

1. Ziele und Konzeption der Studie

Die Studie war motiviert durch die Erkenntnis, dass wohl kaum eine andere Branche zur Zeit so starken Wandlungen unterliegt wie der Transport- und Logistiksektor. Wir erleben tiefgreifende Veränderungen infolge von Globalisierung und neuer Technologien und sowie einen Strukturwandel in den Märkten, deren Ergebnisse wir bestenfalls nur ahnen können.

Eine Prognose quantitativer Trends ist schon schwierig genug. Noch schwieriger ist es, qualitative Entwicklungen, also Sprünge und Veränderungen, vorherzusagen, was allerdings für die Unternehmen mindestens genauso wichtig ist.

Ziele der Studie:

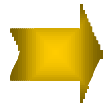
Qualitative Aussagen zu treffen zu:

Basis:

Expertenbefragung



1. Rahmenbedingungen (Politik, Infrastruktur, Technologie)
2. Nachfrage
3. Marktstruktur
4. Unternehmensentwicklung (Geschäftsmodelle, Strategien)



Erkennen von Trends und Unterstützung von Entscheidern bei der Strategieentwicklung

Abbildung 2

Ziel der Studie war es deshalb, qualitative Aussagen zu Zukunftstrends auf dem deutschen Gütertransportmarkt im europäischen Kontext bis 2015 zu gewinnen, um daraus entsprechende Strategien für Unternehmen abzuleiten und um von diesen Veränderungen profitieren zu können.

Die Ziele im einzelnen sind:

1. Aussagen zur Entwicklung der Rahmenbedingungen des Transportmarktes zu treffen, d.h. zu Politik, Infrastruktur und Technologie
2. Trends der Marktentwicklung auf Seite der Nachfrage und bezüglich der Marktstruktur zu identifizieren
3. Herauszufinden, welche Geschäftsmodelle und Strategien zukünftig für die Unternehmensentwicklung erfolgversprechend sind und welche Kernkompetenzen hierfür die Unternehmen in Zukunft aufweisen müssen.

Um diese Ziele erreichen zu können haben wir uns für die Anwendung der sogenannten Delphi-Methode entschieden, bei der Entscheider und Know-How-Träger befragt werden, da man davon ausgeht, dass dieser Kreis die zukünftige Entwicklung auch selbst maßgeblich mitbestimmt.

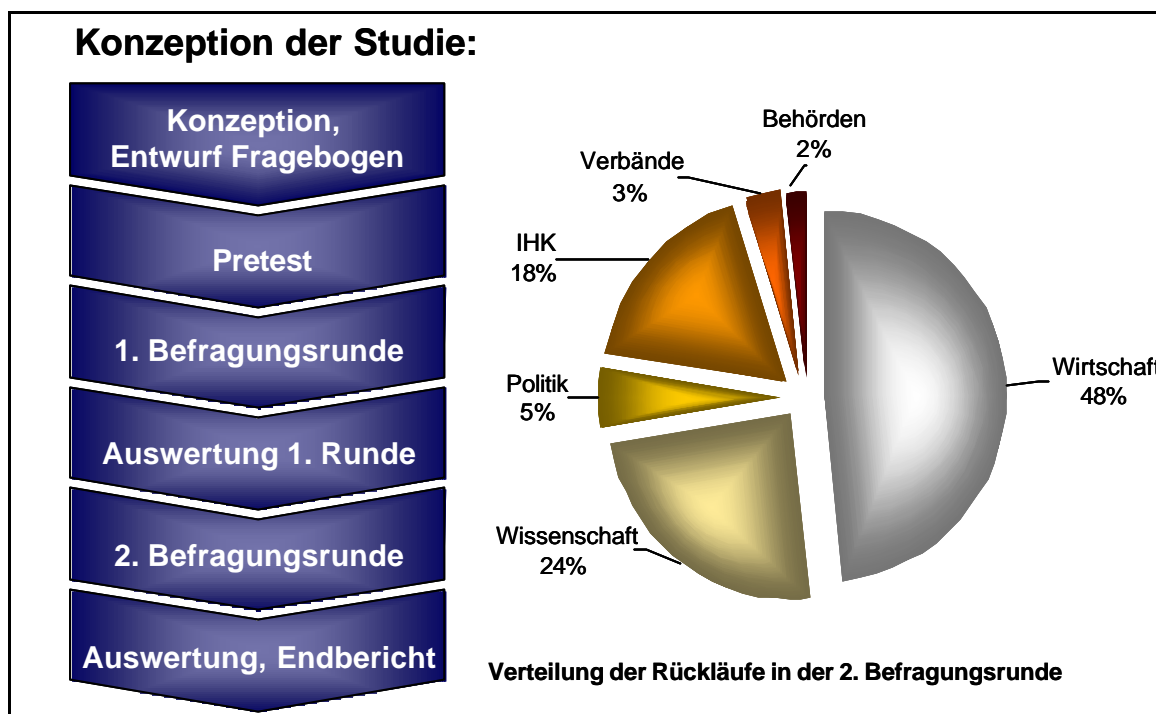


Abbildung 3

Die Konzeption der Studie beruht auf einer Expertenbefragung in mehreren Runden und fand im Zeitraum von Juni 2001 bis Januar 2002 statt. Insgesamt haben wir etwa 300 Experten aus Wirtschaft, Politik, Verwaltung und Verbänden sowie der Wissenschaft um Mitwirkung gebeten, von denen sich dann insgesamt 72, also knapp 1/4, an der Befragung aktiv beteiligten. Der Kreis der Teilnehmer vertritt alle Bereiche von Politik, Wissenschaft und Wirtschaft, wobei die Wirtschaft dominierte. Bei der Wirtschaft waren sehr namhafte Unternehmen, nicht nur aus Transport und Logistik, sondern auch aus der Industrie vertreten.

Entsprechend der Delphi - Methode haben wir nach einem Pre-Test des Fragebogens mehrere, nämlich zwei, Befragungsrunden durchgeführt.

In der ersten Runde ging es darum, neue Ideen zu identifizieren und kontroverse Einschätzungen herauszuarbeiten, mit denen die Befragten dann konfrontiert wurden. Ziel der zweiten Runde war es dann, bestimmte Einschätzungen tiefer zu hinterfragen und - wo möglich - Meinungskonvergenz zu erreichen.

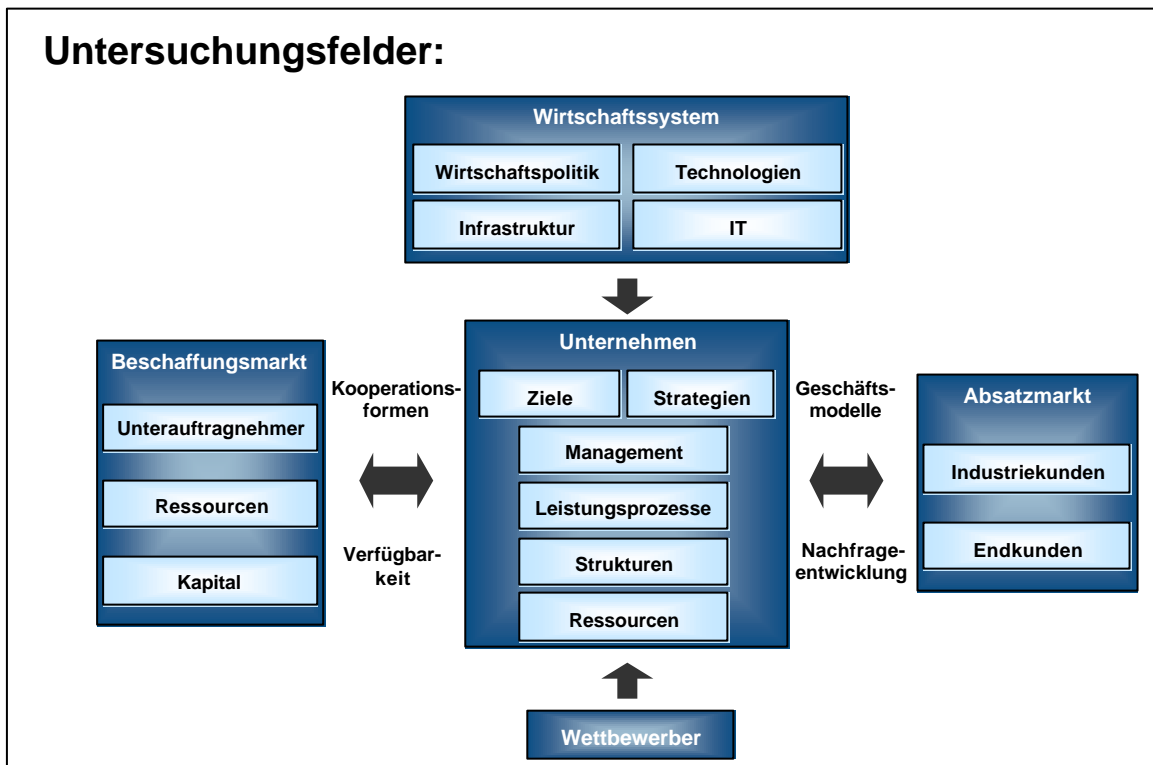


Abbildung 4

Untersuchungsfeld war das Unternehmen, dessen Strategien und Geschäftsmodelle im Kontext des Wirtschaftssystems, des Absatzmarktes (sprich: Nachfrage) und des Wettbewerbs. Diese einzelnen Felder waren dann auch Gegenstand der Befragungen.

Was sind nun die wichtigsten Ergebnisse der Studie?

2. Entwicklung der politischen, infrastrukturellen und technischen Rahmenbedingungen

Lassen Sie mich mit den Rahmenbedingungen für die Unternehmen beginnen, das heißt mit der Entwicklung von Politik, Infrastruktur und Technik.

Wenn wir die politischen Rahmenbedingungen betrachten, so erwartet die überwiegende Mehrzahl der Experten, nämlich 84 %, dass europaweit ein vollständig offener, liberalisierter Markt entsteht, allerdings erst bis 2015. Als Haupthindernisse werden die schleppende Umsetzung europäischer Regelungen auf nationaler Ebene und Verzögerungen wegen der Osterweiterung der Europäischen Union und der damit verbundenen Übergangsregelungen angesehen.

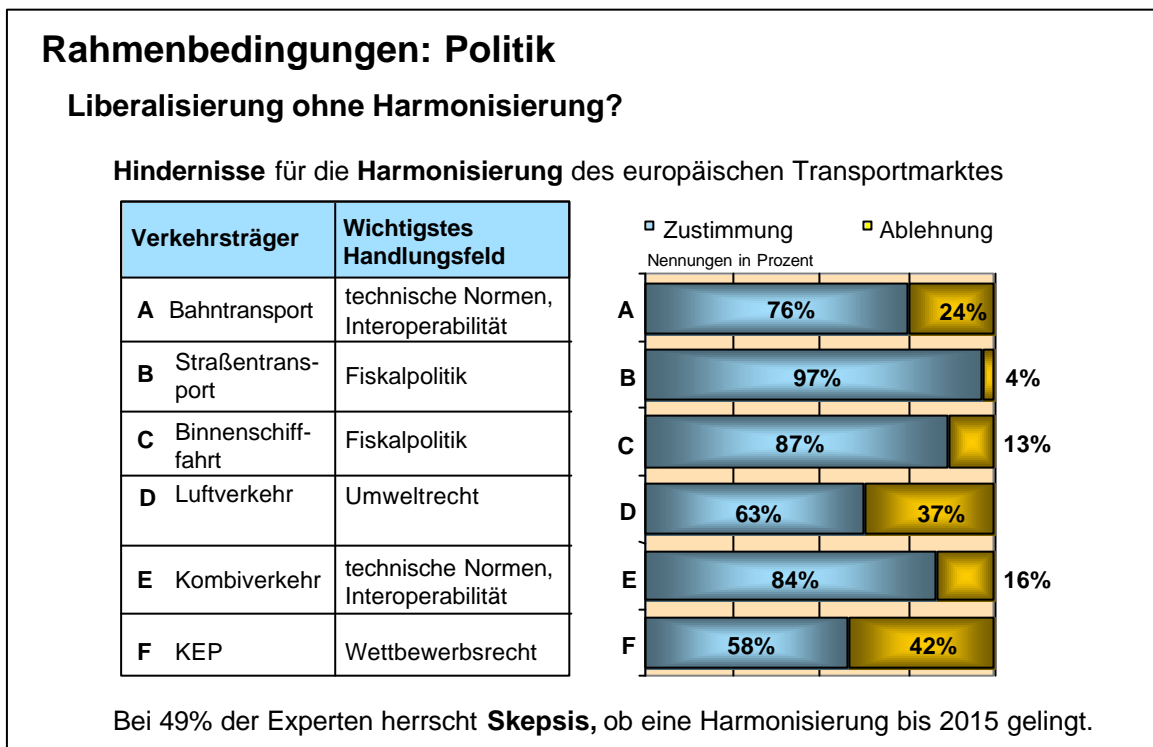


Abbildung 5

Die Chance, dass mit der Liberalisierung auch zeitgleich eine Harmonisierung der Wettbewerbsbedingungen stattfindet, wird sehr uneinheitlich beurteilt. 49% der Teilnehmer glauben nicht, dass bis 2015 auch eine Harmonisierung umgesetzt sein wird. Wir erinnern uns, dass in den 90er Jahren immer wieder der Grundsatz aufgestellt wurde: "Keine Liberalisierung ohne Harmonisierung". Daran glaubt offensichtlich inzwischen jeder zweite nicht mehr.

Unterschiedliche nationalstaatliche Interessen, Begehrlichkeiten des Fiskus und der Einfluss großer Verkehrsunternehmen lassen offensichtlich daran zweifeln, dass gleiche, sprich harmonisierte Wettbewerbsbedingungen auf dem europäischen Verkehrsmarkt herrschen werden.

Der Bedarf nach Harmonisierung wird bei den Verkehrsträgern unterschiedlich priorisiert.

Haupthemmnisse werden vor allem in der Fiskalpolitik (besonders im Straßentransport) und in den technischen Normen und der Interoperabilität (besonders im Bahnverkehr) gesehen.

Auf die Frage hin, wie denn europaweite Regelungen schneller umgesetzt werden könnten, ist das Meinungsbild geteilt. Der Wunsch nach einer Dezentralisierung in der Entscheidungsfindung und der Verwaltung steht einer Zentralisierung und einer Stärkung des EU-Parlamentes im Meinungsbild sozusagen diametral gegenüber.

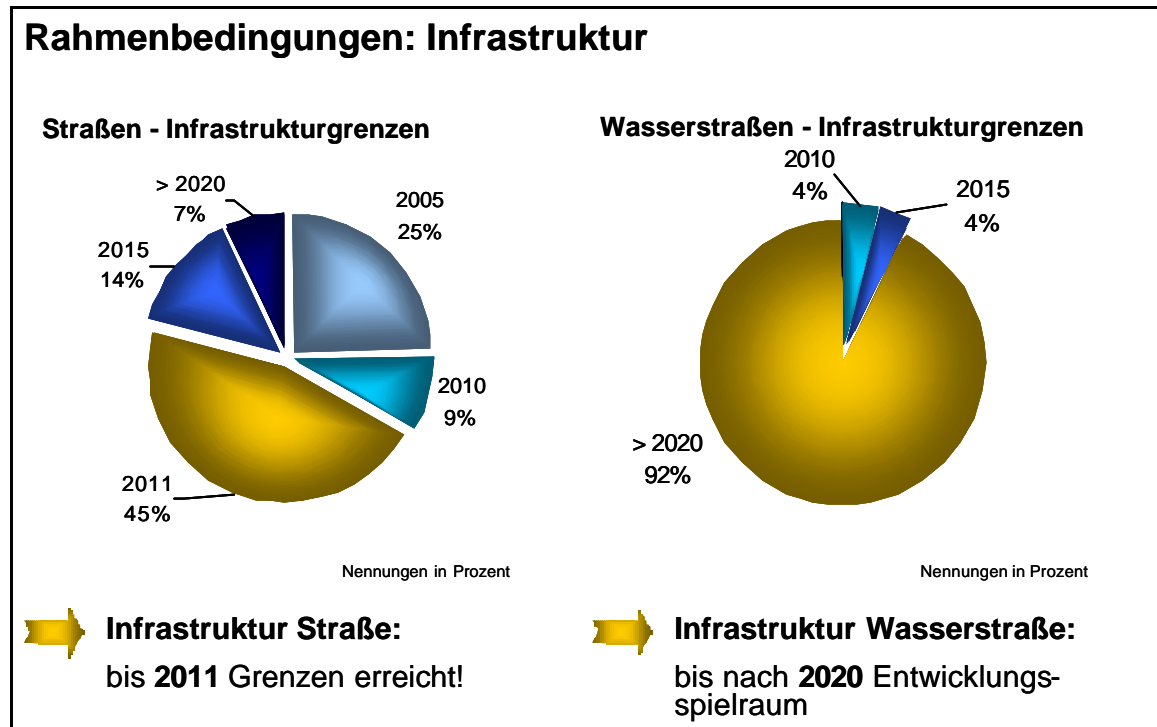
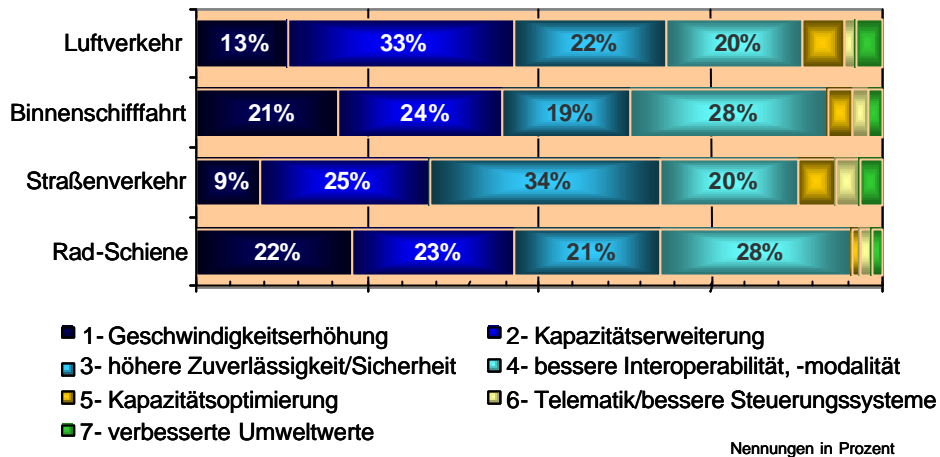


Abbildung 6

In der Delphi-Studie wurde auch nach der Entwicklung der Infrastruktur gefragt. Es ist hier bemerkenswert, wie unterschiedlich die Kapazitätsgrenzen bei den Verkehrsträgern eingeschätzt werden. Bei der Straßeninfrastruktur glaubt immerhin ein Viertel der Experten, dass bereits 2005 die Grenzen erreicht sind, spätestens 2011 droht dann - so die Mehrheit - der Infarkt. Auch bei der Bahn- und Luftverkehrsinfrastruktur werden innerhalb der nächsten 10 Jahre die Grenzen erreicht. Demgegenüber hat die Wasserstraßeninfrastruktur noch Kapazitätsreserven für mindestens 20 Jahre. Die Aktualität von Verlagerungsvorhaben "From Land to Water" ist damit nach wie vor gegeben.

Rahmenbedingungen: Transporttechnologien

In welchen Bereichen gibt es **sinnvoll zu nutzendes** technologisches **Verbesserungs-
potenzial**?



➔ Die heutigen Transporttechnologien haben ihre **Entwicklungspotenziale noch nicht ausgeschöpft** (95% der Experten).

Abbildung 7

Wenn wir die Transporttechnologien betrachten, schätzen die Befragten ein, dass die bereits heute verfügbaren Technologien auch in Zukunft den größten Teil des Aufkommens abwickeln werden.

95 % der Experten sind der Auffassung, dass die heutigen Transporttechnologien ihr Entwicklungspotenzial noch nicht voll entfaltet haben. Entwicklungspotenziale werden bei der Bahn und beim Binnenschiff vor allem in einer verbesserten Interoperabilität und Intermodalität und im Straßenverkehr in einer verbesserten Zuverlässigkeit und Sicherheit gesehen.

Wir haben auch danach gefragt, ob das Rad-Schiene-System im Güterverkehr eventuell langfristig überflüssig werden könnte – besonders vor dem Hintergrund der Innovationen im Straßenverkehr, wie z.B. die elektronische Fahrzeugkupplung, das automatische Fahren und die zentrale Betriebsführung. Dieser Hypothese wurde aber von 95% der Experten eine klare Absage erteilt.

Der Einsatz neuer Technologien wird primär in Kombination mit den herkömmlichen und vor allem in Nischenbereichen gesehen. Etwa in 10 Jahren werden nach Meinung der Befragten das Luftschiff und die Fracht-Magnetschwebbahn als Alternativen im Hauptlauf eine Rolle spielen. Geringere Chancen werden unterirdischen Frachtnetzen zugebilligt - ab etwa 2024 könnten sie Sammel- und Verteilungsaufgaben übernehmen.

Fördernd auf die weitere Vernetzung der Verkehrsträger wird sich die Weiterentwicklung der Informationstechnologie auswirken. Die Integration der unterschiedlichen IT-Systeme der

Verlader und Dienstleistungsunternehmen ist eine wichtige Voraussetzung für die Beschleunigung des Informationsflusses, für die Schaffung vollständiger Transparenz über den Sendungsstatus und für die ganzheitliche Kontrolle und Steuerung der gesamten Logistikkette. Die IT-Systemintegration wird nach Auffassung der Befragten spätestens innerhalb der nächsten 10 Jahre vollständig erreicht werden.

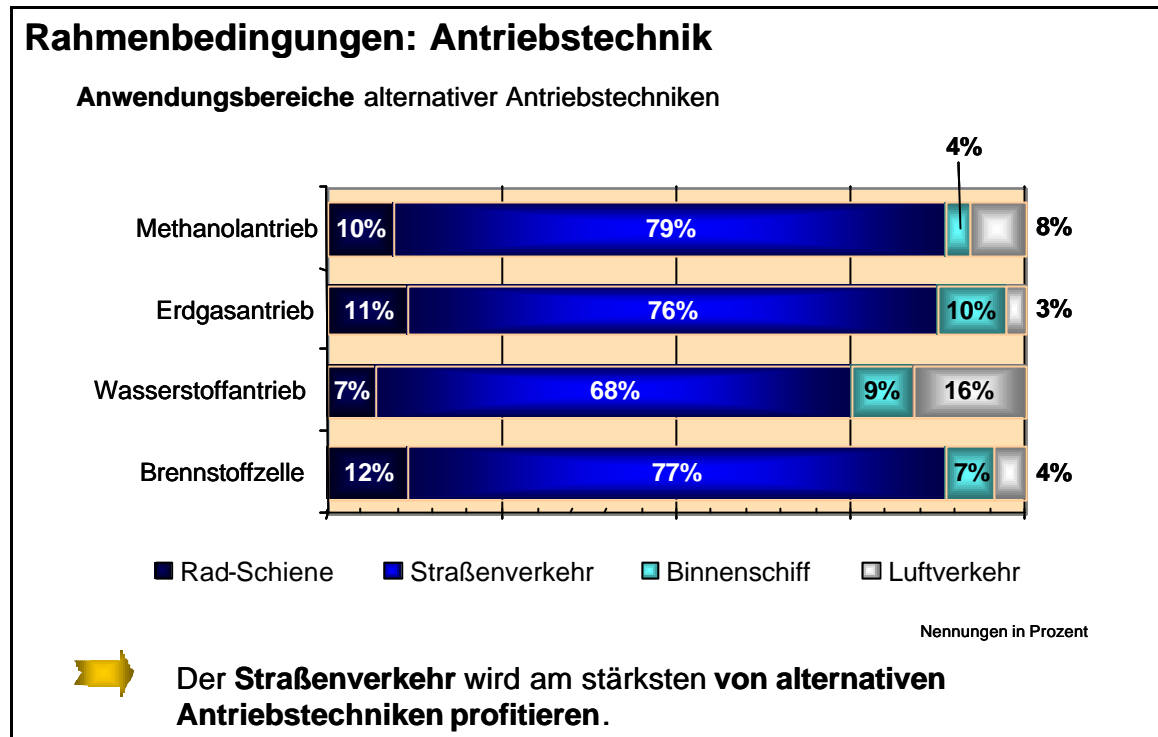


Abbildung 8

Wichtige Innovationen finden bei der Antriebstechnik statt. Immerhin 2/3 der Befragten glauben, dass alternative Antriebe herkömmliche zunehmend verdrängen werden. Dies betrifft vor allem den Straßenverkehr, der am stärksten von den alternativen Antrieben profitieren wird. Brennstoffzelle, Methanol- und Wasserstoffantriebe werden Einzug halten und die Kosten des Straßenverkehrs weiter senken und dessen Umweltfreundlichkeit deutlich erhöhen.

Vergleichen wir diese Aussage mit der zur Infrastruktur, so fällt auf, dass in der Binnenschifffahrt, welche die größten infrastrukturellen Reserven besitzt, im Hinblick auf technische Innovationen offensichtlich am wenigsten geschieht. Kostensenkende und umweltschonende Innovationen finden vorrangig im Straßenverkehr statt. Der Binnenschifffahrt droht damit ein technologischer Rückstand und möglicherweise der Verlust ihrer heute noch vorhandenen Kosten- und Umweltvorteile.

3. Nachfragetrends im Transportmarkt der Zukunft

Um Aussagen über mögliche Unternehmensentwicklungen und -strategien treffen zu können ist die Erforschung von Trends in der Nachfrage besonders wichtig. Die Nachfrage wurde zwischen Endkunden, d.h. Privatkunden, einerseits und Industriekunden andererseits unterschieden.

Betrachten wir zuerst die Nachfrage durch Endkunden, so schätzen 95 % der Befragten ein, dass Transportdienstleister viel stärker als bisher in direkten Kontakt mit den Endkunden treten werden. Im Zuge des E-Business übernehmen Transportdienstleister immer stärker die Funktion der physischen Warenübergabe. Damit müssen sich die Dienstleister auf völlig neue und individuelle Bedürfnisse einstellen. Welche Erwartungen dies nach Auffassung der Experten sind, wird aus der Befragung deutlich.

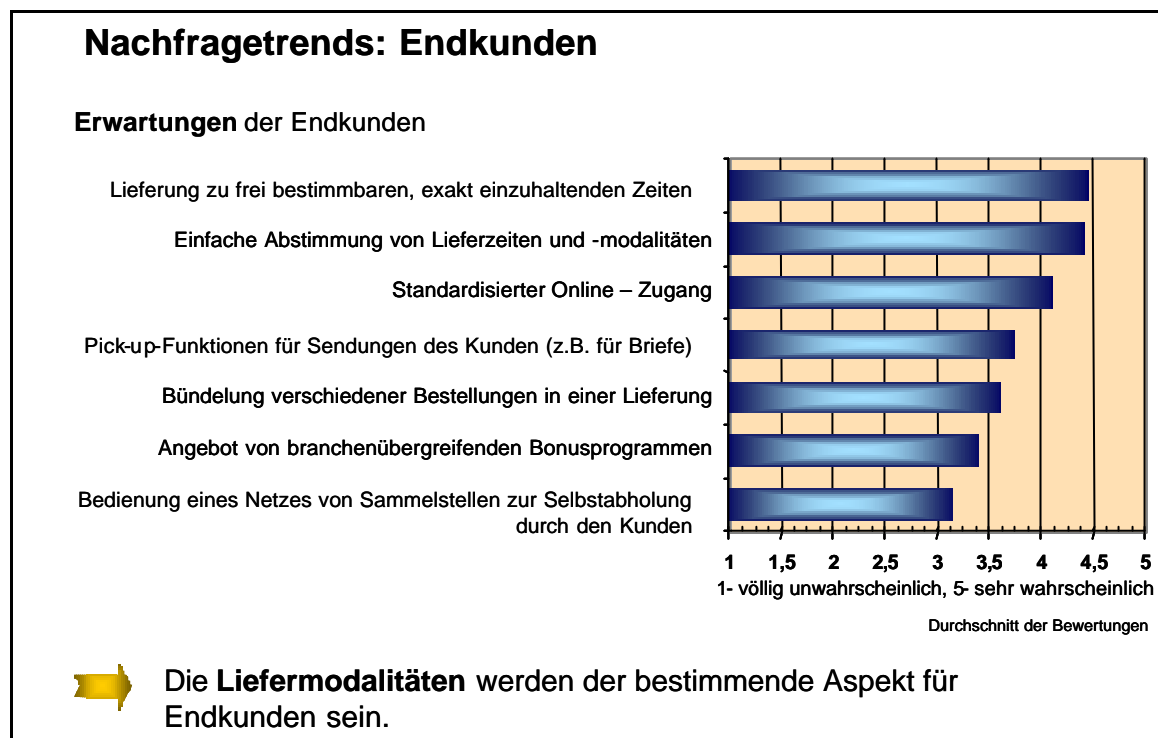


Abbildung 9

Die Bedingungen, unter denen die Auslieferung der vom Endkunden bestellten Ware geschieht, haben die höchste Bedeutung. Als wichtigstes Dienstleistungsmerkmal nannten 82% der Befragten die Lieferung zu frei bestimmbar, exakt einzuhaltende Zeiten, die auf einfache Art und Weise vereinbart werden. Wer hierauf eingeht und intelligente Lösungen bietet, hat die Chance, sich im Wettbewerb zu differenzieren. Als wichtig werden auch einige zusätzliche Mehrwertdienste, wie Pick-Up-Funktionen für Sendungen des Kunden oder die Bündelung verschiedener Bestellungen in einer Lieferung eingeschätzt. Andere, wie das Angebot von branchenübergreifenden Bonusprogrammen oder die Bedienung eines Netzes von Sammelstellen, sind dagegen weniger wichtig.

Welche Kompetenzen müssen Dienstleister hierfür entwickeln? Vor allem die Fähigkeit zur Entwicklung logistischer Gesamtkonzepte, Kompetenzen in der Informationstechnologie sowie beim Kundenmanagement - meinen 82 % der Befragten. Der Dienstleister muss insbesondere auch Steuerungsfunktionen an der Schnittstelle zum Kunden in der Hand haben und die "letzte Meile" bei der Auslieferung sicher beherrschen.

Bezogen auf **Industriekunden** haben wir eine offene Frage gestellt, welches die wichtigsten Trends in dieser Nachfrage sein werden.

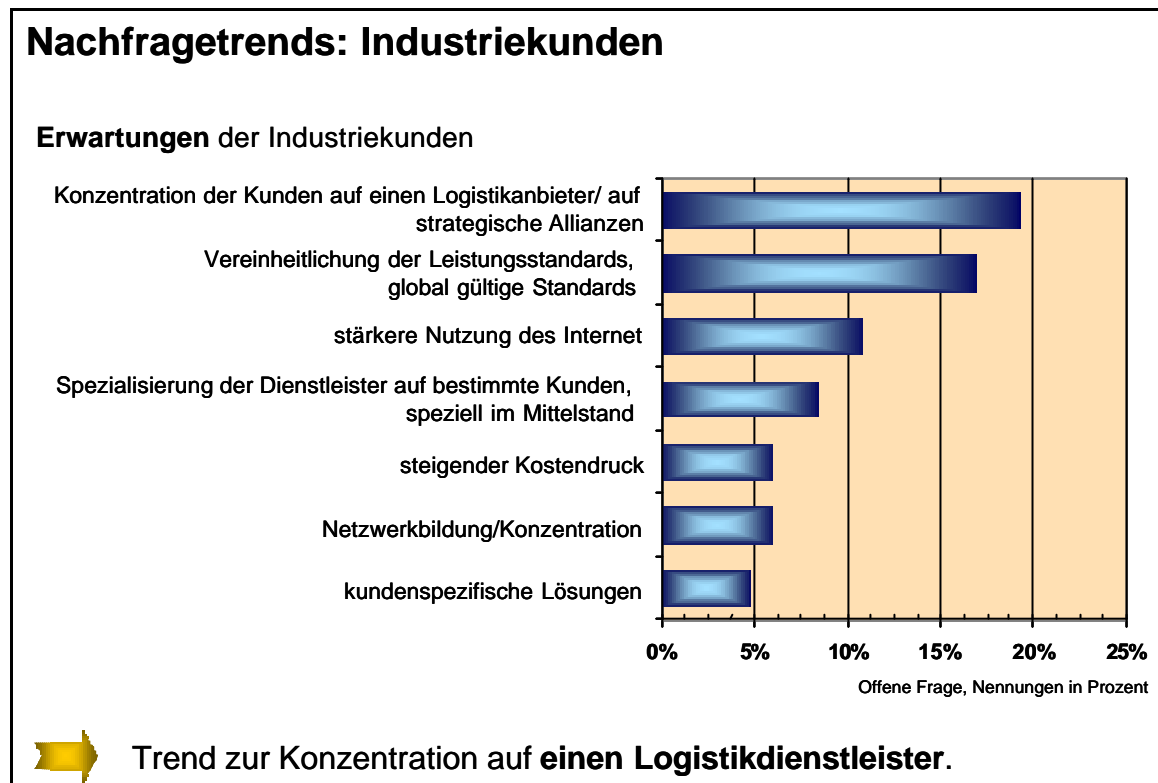


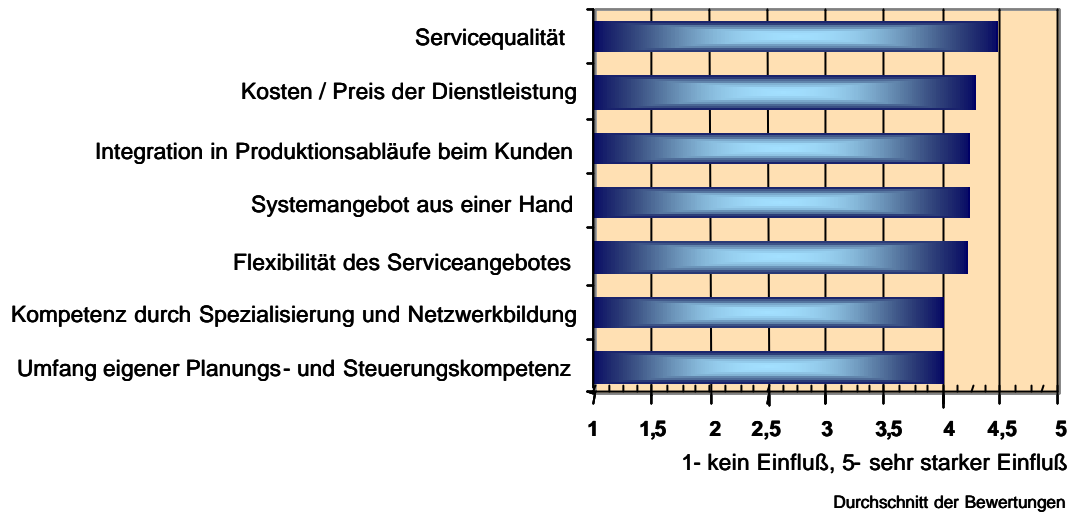
Abbildung 10

Aus der Befragung wurde deutlich, dass sich die Industriekunden zunehmend auf einen Logistikanbieter konzentrieren werden, der ihnen eine Full-Service-Lösung anbietet und mit dem sie eine Win-Win-Partnerbeziehung eingehen. Der Dienstleister muss dabei nicht alle Leistungen selbst erbringen, sondern kann auf Unterauftragnehmer zurückgreifen.

Um bei der Globalisierung mithalten zu können, ist der Aufbau von Netzwerken und globalen Partnerschaften notwendig (90% der Befragten). Wichtig ist allerdings in diesem Zusammenhang, dass in diesen Partnerschaften nach einheitlich gültigen Leistungsstandards gearbeitet wird.

Nachfrage-trends: Industriekunden

Schlüsselfaktoren für den Markterfolg bei Industriekunden



Die Qualität ist zukünftig wichtiger als der Preis der Dienstleistung.

Abbildung 11

Was sind die wichtigsten Faktoren für den Markterfolg bei Industriekunden? An erster Stelle steht die Servicequalität, noch vor den Kosten und dem Preis der Dienstleistung. 81 % der Experten sind zudem der Meinung, dass Qualitätsführer einen höheren Preis für ihre Leistung erzielen können.

Mindestens ebenso wichtig wie Qualität und Preis der Dienstleistung ist auch die Fähigkeit, sich in die Produktionsabläufe beim Kunden integrieren zu können und ein Systemangebot aus einer Hand anzubieten. Industriekunden werden bei der Auswahl ihrer strategischen Logistikpartner vor allem auf "Design - Beratungskompetenz" und Spezialisierung, d.h. also einschlägige Referenzprojekte, achten.

Ein interessanter Trend, der aus der Befragung deutlich wurde, ist, dass die Transparenz von Kosten- und Qualitätsmerkmalen und deren permanente Kontrolle für Industriekunden immer wichtiger wird. Methoden und Systeme zur Lieferantenauswahl- und -bewertung werden deshalb für die Auswahl und die Überwachung der Dienstleister an Bedeutung gewinnen, so wie wir sie schon jetzt aus der industriellen Beschaffung kennen. Möglich sind nach der Befragung Rankings von Dienstleistern nach kundenindividuellen oder auch einheitlichen Standards, die Nutzung von Foren zum Erfahrungsaustausch, von Zertifizierungen und von Online-Datenbanken.

Transport- und Logistikunternehmen sind gut beraten, wenn sie in ihren Prozessen eine strikte Kosten- und Qualitätsplanung und -überwachung einführen und diese auch bei ihren Unterauftragnehmern einfordern. Im Gegensatz zu Reedereien und Fluggesellschaften, die

hierbei schon gewisse Fortschritte aufzuweisen haben, sehen die Befragten vor allem bei Spediteuren und Bahnunternehmen Handlungsbedarf. Nach Meinung der Befragten sollten vor allem Eisenbahnunternehmen funktionierende Controllingsysteme aufbauen, gegenüber den Kunden die Preisbestandteile offen legen ("Aufschlüsselung nach Traktion, Trasse, Waggon") sowie eine transparentere Produktionsstruktur entwickeln.

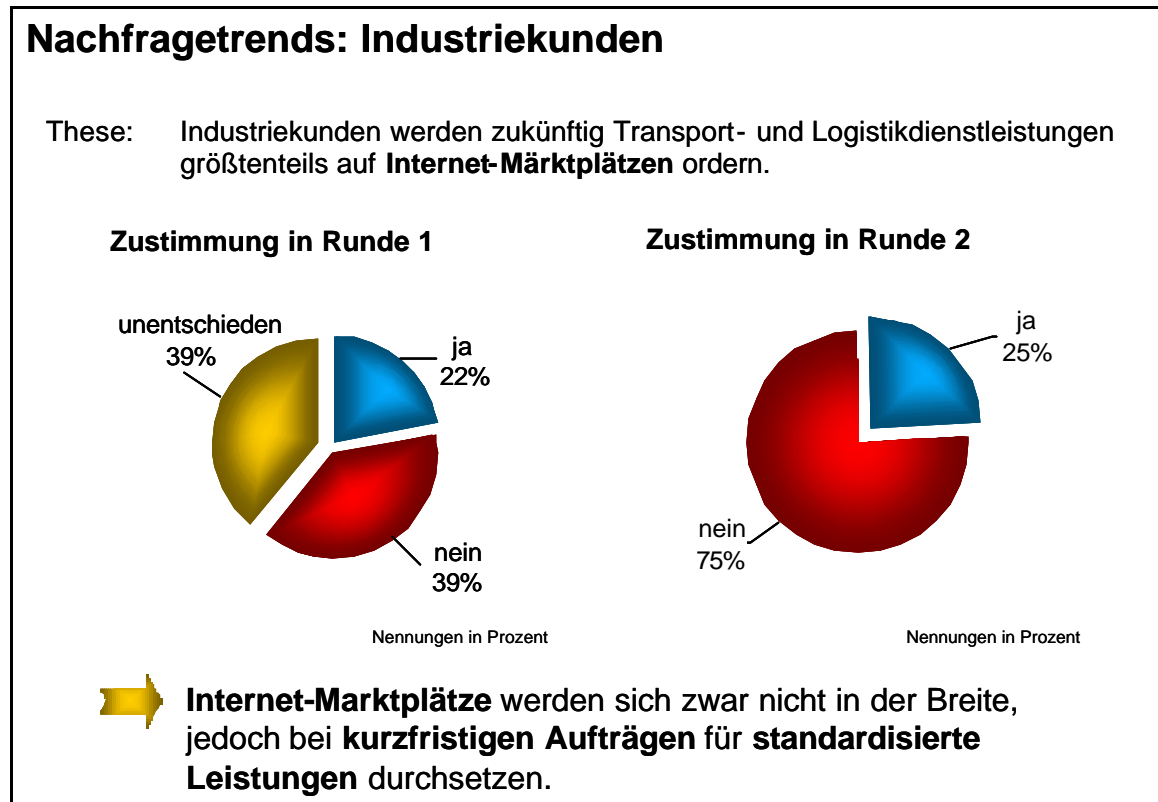


Abbildung 12

Hinsichtlich der Vertriebskanäle ist eine immer wieder diskutierte Frage, inwieweit Internet-Marktplätze zukünftig eine Rolle bei der Auftragsvergabe spielen. Nach unentschiedener Bewertung in der ersten Runde wurde dann in der zweiten Runde von 75% der Befragten eine Dominanz elektronischer Marktplätze für Transport- und Logistikdienstleistungen letztlich verneint. Viele, besonders kundenspezifische Dienstleistungen sind offensichtlich komplex und beratungsintensiv, wofür die Marktplätze noch nicht geeignet sind. Auch die Orientierung auf einen Partner und auf Qualität sind Punkte, die für einen persönlichen Kontakt sprechen. Vorrangig werden sich Internet - Marktplätze deshalb bei kurzfristigen Aufträgen für standardisierte Leistungen durchsetzen. Komplexere, individuelle Dienstleistungen werden weiterhin im persönlichen Kontakt mit den Kunden vertrieben. Insofern ist das Internet in Zukunft ein wichtiger, aber nicht der wichtigste Vertriebskanal für Transport- und Logistikdienstleister.

4. Marktstrukturentwicklung

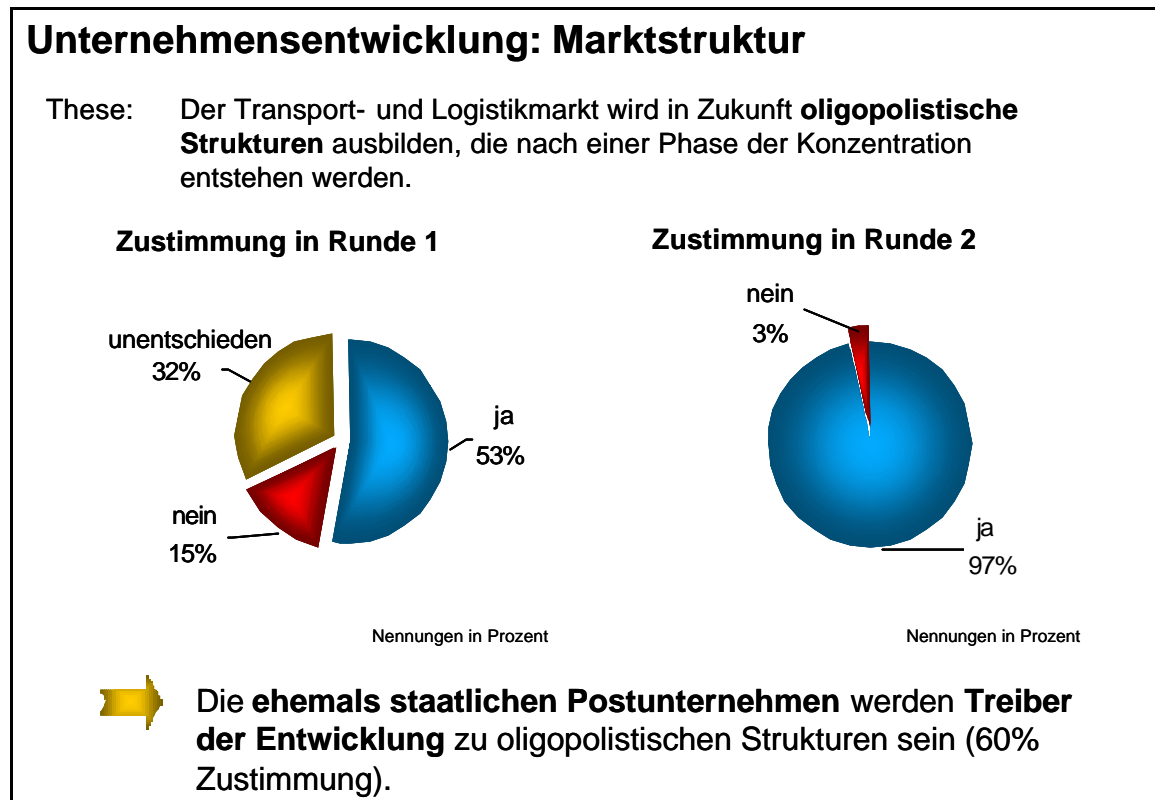


Abbildung 13

Auf der Angebotsseite setzen sich die bereits heute deutlichen Konzentrationstendenzen weiter fort. "Der Transport- und Logistikmarkt wird in Zukunft oligopolistische Strukturen ausbilden, die nach einer Phase der Konzentration entstehen werden" - Die Zustimmung zu dieser These hat sich von 53% auf 97% in der zweiten Runde erhöht.

Das Oligopol bezeichnet bekanntlich eine Marktform mit wenigen Marktteilnehmern auf der Angebotsseite.

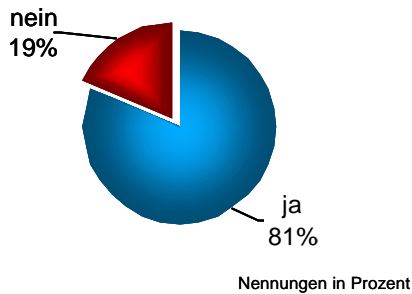
Es ist das Ergebnis von Unternehmenskonzentrationen und birgt die Gefahr in sich, dass der Wettbewerb eingeschränkt wird. Dies kann einerseits durch Verdrängung des Wettbewerbs durch drastische Preissenkungen geschehen oder auch durch stillschweigendes Parallelverhalten bzw. sogar Preisabsprachen. Die verbleibenden selbständig agierenden Anbieter werden sich als Systemführer den entscheidenden Kundenzugang sichern. Zur Auftragsabwicklung werden sie auf Partner zurückgreifen, die sich auf Logistikaufgaben oder auf klassische Transportleistungen spezialisieren müssen.

60 % der Experten meinen, dass die ehemals staatlichen Postunternehmen Treiber dieser Entwicklung sein werden.

Unternehmensentwicklung: Marktstruktur

Keine Chance für **Neueinsteiger**?

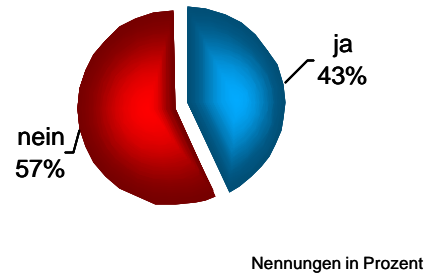
Zustimmung in Runde 2



➔ Fehrender Kundenzugang
Fehlendes Leistungsangebot
Mangelnde Ressourcen
Fehlender Netzzugang

Seiteneinstieg z.B. durch die Öffnung des Werkverkehrs?

Zustimmung in Runde 2



➔ Potenzial eher gering, am ehesten noch bei Chemischer Industrie und Handel

Abbildung 14

Wie hoch sind die Barrieren für Neu- und Seiteneinsteiger?

Neueinsteiger ohne Logistikerfahrungen haben laut 81% der Experten keine Chance, sich erfolgreich im Markt zu etablieren. Als Eintrittsbarrieren wirken vor allem der fehlende Kundenzugang, aber auch die erst notwendige Schaffung eines Leistungsangebotes und die risikobehafteten Investitionen in eigene Ressourcen.

Bei Seiteneinsteigern, das heißt bei Unternehmen, die bereits selbst Werkverkehr betreiben oder ihre Wertschöpfungskette auf die Logistik ausdehnen könnten, fällt das Bild etwas differenzierter aus. Die Mehrheit meint, dass diese Unternehmen eher nicht als Dienstleister am Transportmarkt auftreten werden. Und wenn, dann nur innerhalb ihrer angestammten Branche. Aber immerhin glauben auch 43% der Befragten das Gegenteil. Potenziale liegen am ehesten in den Branchen Chemie und Handel.

5. Strategie und Geschäftsmodelle

Besonders hat uns natürlich interessiert, welche Strategien und Geschäftsmodelle in Zukunft als erfolgversprechend angesehen werden.

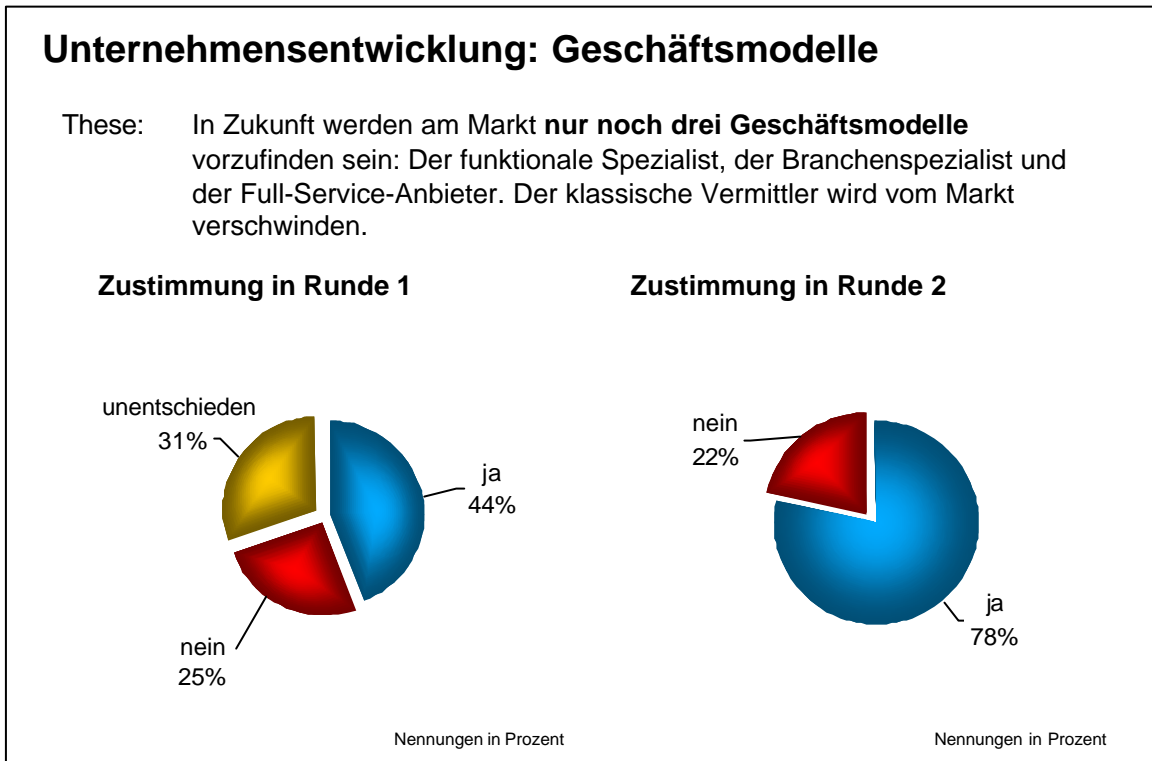


Abbildung 15

Bemerkenswert ist, dass etwa 80% der Experten die Auffassung teilen, dass zukünftig im wesentlichen nur noch drei Geschäftsmodelle vorzufinden sind: Der funktionale Spezialist, der Branchenspezialist und der Full-Service Anbieter. Der klassische Vermittler wird vom Markt verschwinden. Das heißt, die traditionelle, verkehrsträgerorientierte Arbeitsteilung und deren Koordination durch Vermittler wird tendenziell abgelöst durch eine neue Form der Spezialisierung. Diese orientiert sich weniger an der Art der Leistungserstellung als vielmehr am Kunden und an der Stellung in der logistischen Wertschöpfungskette.

Unternehmensentwicklung: Geschäftsmodelle

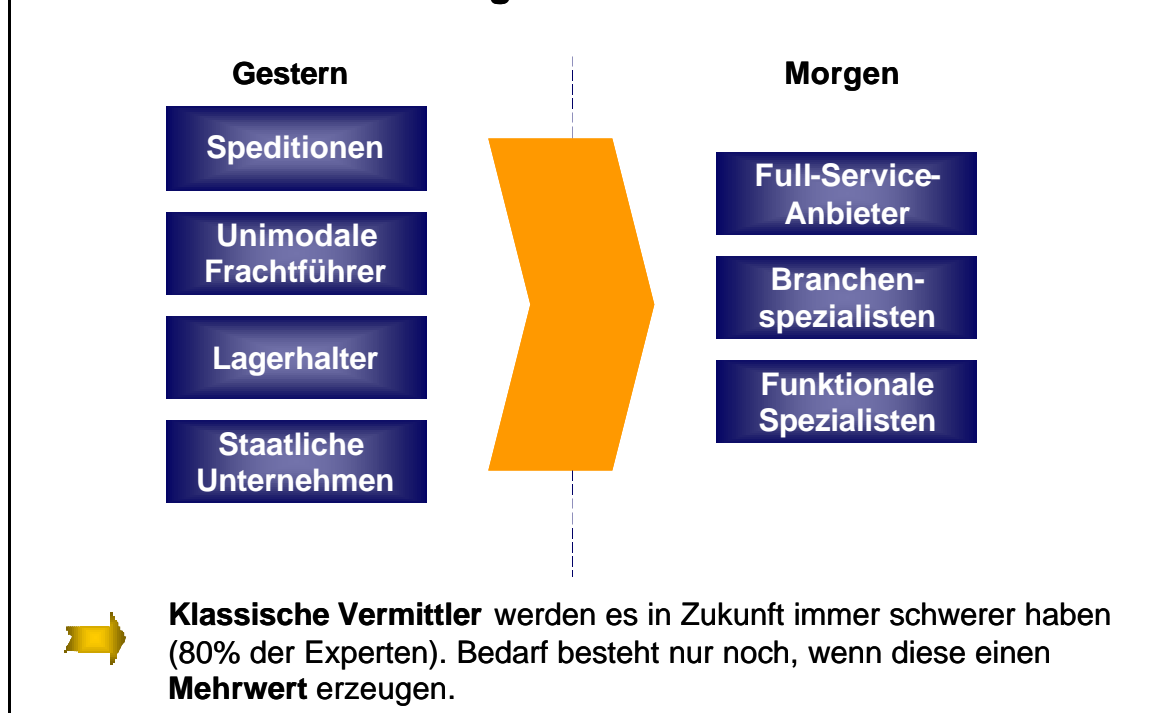


Abbildung 16

Funktionale Spezialisten konzentrieren ihre Unternehmensaktivitäten auf ein eng abgegrenztes Aufgabengebiet in der der logistischen Kette, sie decken häufig nur wenige Prozessschritte ab. Zu solchen Unternehmen gehören zum Beispiel reine Carrier, Terminalbetreiber oder Lagerhalter. Typisch sind relativ standardisierte Produkte.

Der Nutzen funktionaler Spezialisten liegt in ihrer Kernleistung mit entsprechenden Kosten- und Qualitätsvorteilen, vor allem durch Bündelungseffekte.

Branchenspezialisten bieten Leistungen nur für Kunden in einer bestimmten Branche an. Diese Leistungen können wesentliche Umfänge in der Logistikkette abdecken. Beispiele dafür sind Dienstleister, die auf Pkw-Distribution oder Chemie-Transporte spezialisiert sind. Branchenspezialisten besitzen infolge ihrer Kundennähe und Spezialisierung sehr gute Chancen, als Logistikdienstleister tiefer in der Wertschöpfungskette und produktionsnah tätig zu werden. Häufig ist hier der Besitz eigener Kapazitäten ein Wettbewerbsvorteil.

Der **Full-Service-Anbieter** - darunter werden Anbieter verstanden, die Kunden aus verschiedenen Branchen sehr kundenindividuelle und komplette logistische Systemlösungen aus einer Hand anbieten, diese aber nicht zwingend selbst erbringen. Der Systemführer integriert die Leistungen verschiedener spezialisierter Partner eines Netzwerkes und managt die Schnittstelle zum Kunden. Notwendige Kernkompetenzen dieses Anbieters liegen vor allem im Kundenmanagement, in der strategischen Planung und Steuerung der Logistiksysteme, weniger in der physischen Durchführung.

Ich möchte betonen, dass es sich bei dieser Einteilung um Geschäftsmodelle handelt. Es sind deshalb verschiedene Kombinationen und Abstufungen denkbar. Gerade für funktionale Spezialisten kann es z.B. attraktiv sein, zusätzliche Logistikdienstleistungen zu erbringen, um über den Kundenzugang die Auslastung der eigenen Kapazitäten zu sichern.

Für Full-Service-Anbieter kann es sinnvoll sein, sich auf bestimmte Branchen stärker zu spezialisieren, um gerade in der Anfangsphase schrittweise Referenzprojekte zu schaffen und um sich dadurch zu etablieren.

Wer hat die besten Voraussetzungen für ein Full-Service Angebot?

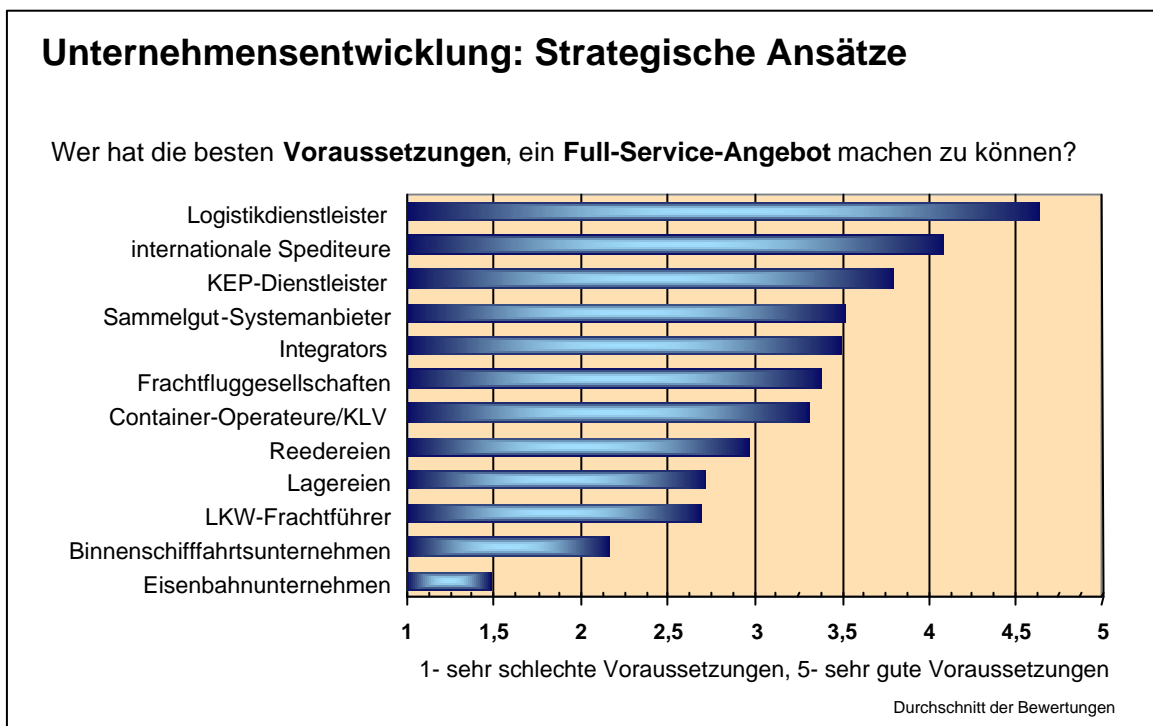


Abbildung 17

Unternehmen, die bereits heute logistische Lösungen bieten, nämlich Logistikdienstleister, internationale Spediteure und KEP-Dienste, besitzen nach Auffassung der Befragten die besten Chancen, einen solchen Full-Service anzubieten. Eisenbahnen und Binnenschiffahrtsunternehmen werden eher weniger in dieser Rolle gesehen. Als entscheidende Voraussetzungen wurden die Systemkompetenz und die Fähigkeit zur Vernetzung genannt.

Unternehmensentwicklung: Strategische Ansätze

Wer hat in Zukunft die besseren Chancen - der "virtuelle Spediteur" oder der **Transportdienstleister mit eigenem Fuhrpark**?

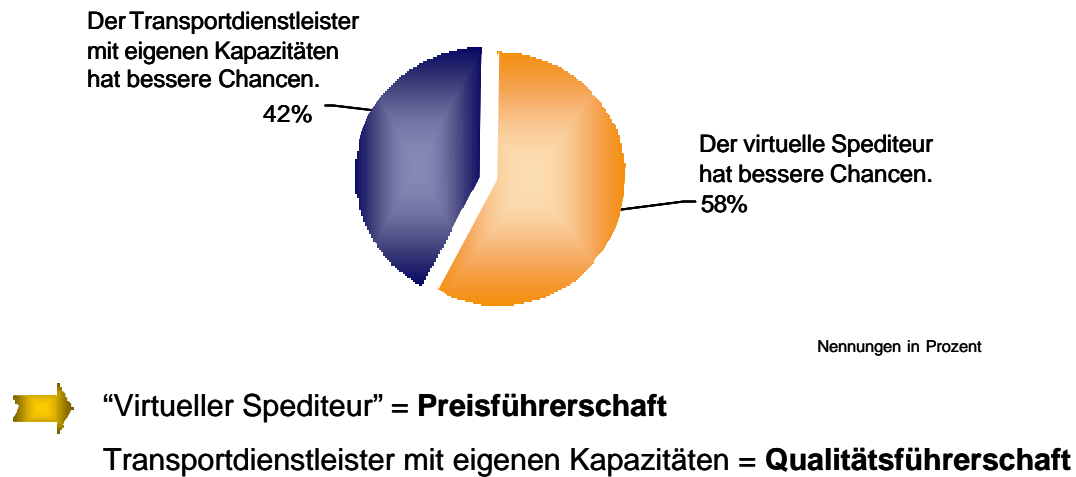


Abbildung 18

Dabei stellt sich die Frage, wer in Zukunft die besseren Chancen haben wird - der "virtuelle Spediteur" ohne eigene Transportkapazität oder der Logistkdienstleister mit eigenen Transportmitteln. Die Antwort fiel - wenn auch eher knapp - zugunsten des "virtuellen Spediteurs" aus.

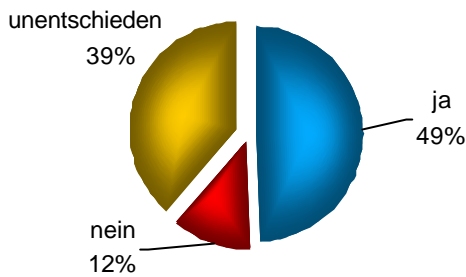
Einzelne Meinungen gehen davon aus, dass:

- der „virtuelle Spediteur“ die **Preisführerschaft** übernehmen wird. Ihm stehen genügend Kapazitäten zur Verfügung, auf die er bei Bedarf zurückgreifen und dabei die kostengünstigsten Angebote auswählen kann. Er braucht keine eigenen Kapazitäten auszulasten.
- Der Logistkdienstleister mit eigenen Kapazitäten könnte hingegen die **Qualitätsführerschaft** übernehmen. Er hat im Vergleich zum „virtuellen Spediteur“ einen besseren Überblick über qualitätsrelevante Entwicklungen und bessere Möglichkeiten zur Qualitätssicherung, da er die Dienstleistung unmittelbar selbst erbringt.

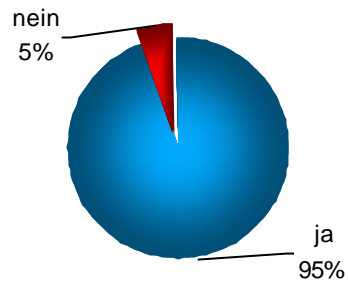
Unternehmensentwicklung: Strategische Ansätze

These: Dienstleister mit kleinerem Leistungsspektrum bzw. geringerer Größe (KMU) werden durch **konsequente strategische Ausrichtung** von den Marktveränderungen profitieren.

Zustimmung in Runde 1



Zustimmung in Runde 2



Nennungen in Prozent

Nennungen in Prozent

Abbildung 19

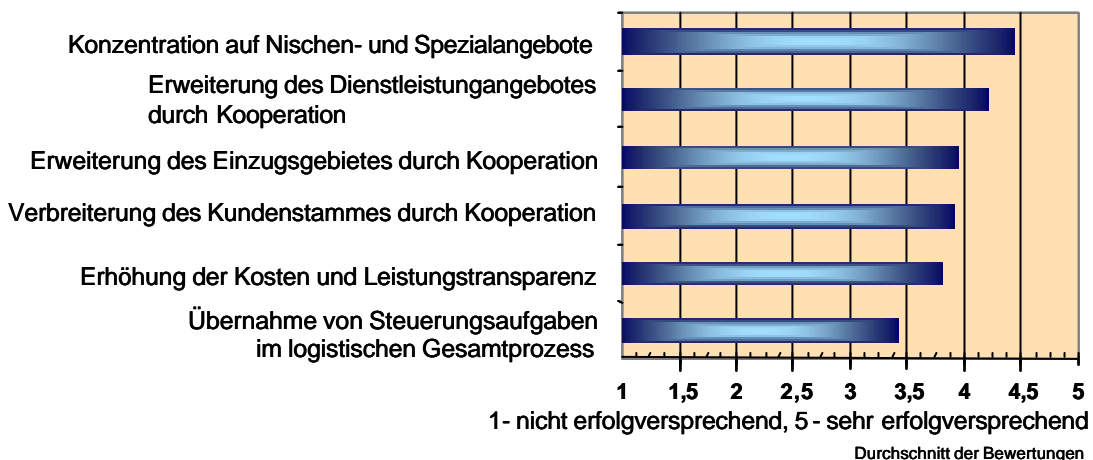
Angesichts der Konzentrationprozesse stellt sich die Frage, welche Chancen Klein- und Mittelunternehmen, sogenannte KMU, haben? Welche Strategie sollten sie verfolgen?

Trotz des Konzentrationsprozesses werden - doch überraschend eindeutig - gute Chancen für diese Unternehmen gesehen. Voraussetzung ist allerdings eine konsequente strategische Ausrichtung.

Abbildung 20

Unternehmensentwicklung: Strategische Ansätze

Strategien für **Kleinere und mittlere Unternehmen**



Spezialisierung statt "Wir können alles"

Eingehen von Kooperationen statt Expansion aus eigener Kraft

Für ihren Auftritt sollten kleinere Unternehmen deshalb eine klare Spezialisierungsstrategie entwickeln und verfolgen. Allzu oft fehlt dies und es wird nach dem Motto verfahren "Wir können alles".

Eine Konzentration auf Nischen- und Spezialangebote ist deshalb die erfolgversprechendste Strategie. Eine Ausdehnung des Angebotes und des Einzugsgebietes sollte dann vorzugsweise durch Kooperationen statt aus eigener Kraft angegangen werden.

Wir haben auch danach gefragt, welche Spezialisierung am erfolgversprechendsten ist. Nach einem uneinheitlichen Meinungsbild in der ersten Runde hat sich dann das Bild in der zweiten Runde verdichtet. 88% der Experten halten eine Branchenspezialisierung für den besten Entwicklungsweg. Kunden- und regionale Kenntnis verschafft den Unternehmen Wettbewerbsvorteile gegenüber global agierenden größeren Wettbewerbern.

Zum anderen entstehen durch die Systemführer Auslagerungspotenziale, und dadurch Möglichkeiten für eine funktionale Spezialisierung, 10% der Befragten sehen den Erfolg in diesem Weg. Geschäftsfelder können z.B. im Vor- und Nachlauf, in der Retourenabwicklung oder bei Spezialtransporten (Gefahrgut, Entsorgung etc.) liegen.

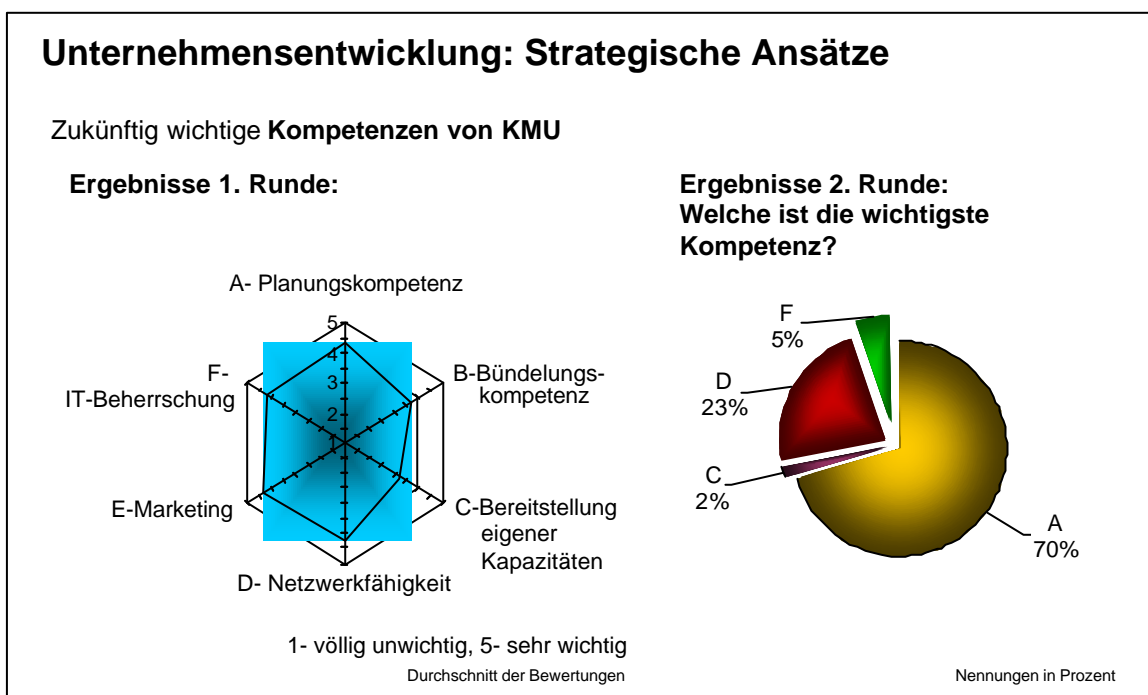


Abbildung 21

Unabhängig, welche Richtung eingeschlagen wird, müssen kleine und mittelständische Unternehmen künftig unbedingt Kompetenzen aufbauen, die ihre Kernleistung ergänzen und die heute häufig noch fehlen:

Am wichtigsten ist Planungskompetenz, das heißt die Kompetenz, Planungs- und Beratungsleistungen für Logistiklösungen selbst oder durch Partner anzubieten. Weitere wichtige Kompetenzen liegen in ihrer Netzwerkfähigkeit und in der Informationstechnologie.

Mit welchen Problemen werden die Unternehmen in ihrer zukünftigen Entwicklung zu rechnen haben?

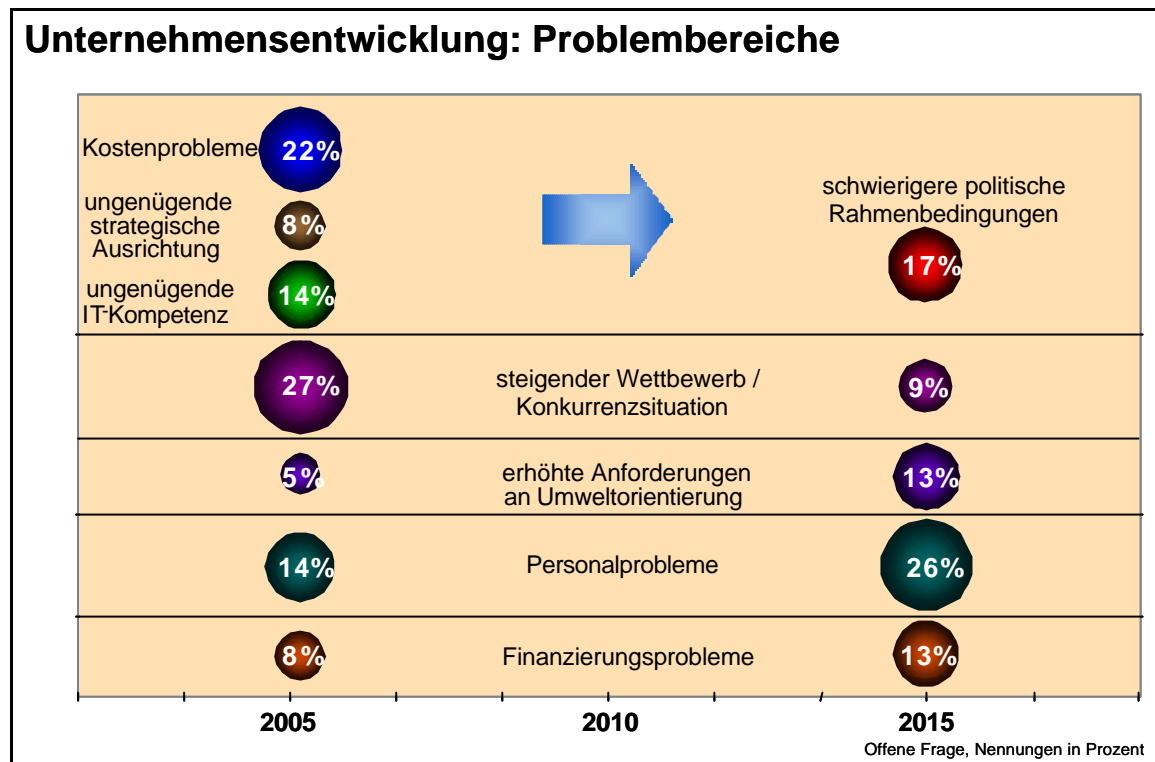


Abbildung 22

Diese offene Frage stellten wir für zwei Zeiträume, einmal bis 2005 und zum anderen bis 2015.

Mittelfristig zeigen sich Probleme, die aus der Unternehmensführung selbst resultieren. Am häufigsten wurden hier Kostenprobleme genannt, aber auch ungenügende strategische Ausrichtung und ungenügende IT-Kompetenz. Längerfristig könnten diese internen Probleme weitgehend behoben werden, denn bis 2015 sehen die Experten eher Probleme aus den dann schwierigeren politischen Rahmenbedingungen auf die Unternehmen zukommen. Der Erfolg wichtiger Projekte wie die Liberalisierung und Harmonisierung des Transportmarktes, die Reform der EU-Institutionen und die EU-Osterweiterung scheint durchaus skeptisch beurteilt zu werden – und die Auswirkungen von Verzögerungen oder Misslingen bekommen die Unternehmen zu spüren.

Interessant ist auch, dass die Bedeutung, die dem Wettbewerb und der Konkurrenzsituation beigemessen wird, abnimmt. Diese Einschätzung könnte logische Konsequenz einer dann erfolgten Marktberreinigung sein.

Zu Denken geben sollte uns, wie stark die **Personalprobleme** gesehen werden. Bis zum Jahre 2005 sehen bereits 14% der Experten hier Hemmnisse für die Unternehmensentwicklung. Langfristig werden Personalbeschaffung, Personalführung und –

entwicklung die wichtigste Herausforderung für das Management sein - so 26% der Nennungen. Neue Strategien erfordern auch neue Qualifikationen. Wenn es um die wichtigen Kernkompetenzen, wie Logistikplanung, IT und E-Business geht, werden gut dotierte Führungskräfte und Spezialisten gebraucht. Diese werden offensichtlich zum Engpass. Die Ursachen sehen die Befragten vor allem in der mangelnden Branchenattraktivität, Stichwort: geringere Gehälter bei längeren Arbeitszeiten in der Spedition, in einem häufig fehlenden professionellen Personalmanagement und in Ausbildungsdefiziten. So wurde auch explizit genannt, dass das Berufsbild eines Logistikers bislang nicht besteht.

Werden diese Problem nicht aktiv angegangen, drohen die Ambitionen in der Branche, sich als Dienstleister im Rahmen von Outsourcingvorhaben zu profilieren, ins Leere zu laufen, da schlicht die Leistungsträger und die Qualifikationen fehlen.

Zusammenfassung

Die Studie spiegelt die Einschätzungen der befragten Teilnehmer wider, die durch den gegenwärtigen Informationsstand und durch aktuelle Probleme beeinflusst werden. Insofern wird nicht etwa eine objektiv und zwangsläufig kommende Zukunft vorweggenommen, sondern eine Zukunft, wie sie heute vom Kreis der befragten Fachleute wahrgenommen wurde. Die interdisziplinäre und sehr anspruchsvolle Zusammensetzung des Teilnehmerkreises spricht allerdings dafür, dass die Trends auf dem Transportmarkt in der Studie bestmöglich eingeschätzt wurden.

Bei aller Offenheit in der Entwicklung wurde sehr deutlich, dass sich die Nachfrage tendenziell auf immer weniger Dienstleister konzentriert, die immer komplexere Angebote erbringen. Der Zugang zum Kunden und die Qualität des Kontaktes werden darüber bestimmen, wer das Rennen letztlich gewinnt. Entscheidend ist hier nicht nur Verkaufsstärke, sondern vor allem Planungs- und Steuerungskompetenz.

Der Mittelstand hat trotzdem gute Chancen. Er steht allerdings am Scheideweg, welche Strategie für ihn zukünftig sinnvoll ist, sei es als Branchenspezialist oder als Carrier.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und freue mich auf die anschließende Diskussion.

Dr. Norbert Wagener

Wagener & Herbst Management Consultants GmbH
Große Weinmeisterstr.9
D-14469 Potsdam
Tel. 0331-275040
Fax 0331-2750441
Email n.wagener@wagener-herbst.com
Website www.wagener-herbst.com