

# Erfolgsstrategien in bewegten Zeiten

Von Claus Korschinsky

Der Beitrag stellt einen Auszug aus dem jüngsten IKB Branchenbericht Transport und Logistik dar mit dem Fokus auf die Kontraktlogistik.

Der Transport- und Logistikmarkt in Deutschland wird 2009 einen nominalen Wachstumseinbruch von etwa zwölf Prozent verzeichnen und muss damit den stärksten Rückgang seit der Liberalisierung der Branche Anfang der 90er Jahre verkraften. Das Gesamtvolumen beträgt 2009 rund 92 Milliarden Euro, das sich ausschließlich auf externe Transport- und Logistikdienstleister bezieht. Mehr als zwei Drittel der Gesamtumsätze werden von Logistikdienstleistern erbracht, rund ein Drittel entfällt auf Transportunternehmen.

Korrespondierend mit einer wirtschaftlichen Erholung 2010 (reale BIP-Veränderung: +1,5 bis 2 Prozent), wird der Logistikmarkt insbesondere vom Produktionswachstum des Verarbeitenden Gewerbes (+2 bis 2,5 Prozent) profitieren und mit vier bis fünf Prozent (nominal) überdurchschnittlich zulegen. Allerdings dürfte das Umsatzniveau von 2008 trotz angenommener konjunktureller Stabilität erst 2012 wieder erreicht werden.

*Kontraktlogistik  
weniger stark betroffen*

Auch die Kontraktlogistik hat 2009 einen krisenbedingten Umsatzrückgang von fünf bis acht Prozent zu erwarten, allerdings ist sie damit im Vergleich zu anderen Branchenseg-

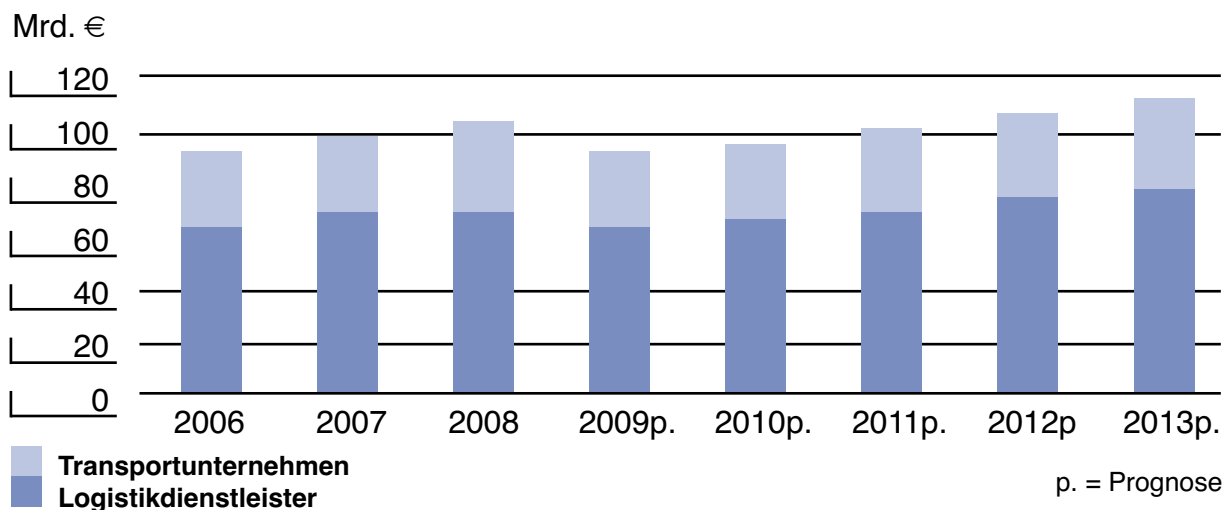
menten weniger stark betroffen. Insbesondere die Konsumgüter-Kontraktlogistik profitiert von einer relativ stabilen Nachfrage bei Verbrauchsgütern des täglichen Bedarfs. Dagegen leidet die industrielle Kontraktlogistik unter den Umsatzeinbrüchen wichtiger Industriebranchen. Jedoch nehmen in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld grundsätzlich die Rückbesinnung auf eigene Kernkompetenzen wie auch die Notwendigkeit zur Optimierung von Prozessen zu. Hier liegt die Chance für Logistikunternehmen, Leistungen zu übernehmen und die eigene Wertschöpfungstiefe durch das Angebot von Mehrwertdiensten zu erhöhen. Neben Effizienzsteigerungen sind durch das Outsourcing auch Kostenvorteile für die jeweiligen Auftraggeber zu erzielen, da die Tarifverträge im Logistikgewerbe oft niedrigere Stundenlöhne vorsehen. Daher wird Kontraktlogistik zukünftig wieder zum Wachstumstreiber für die Logistikbranche mit durchschnittlichen Steigerungsraten von fünf bis sieben Prozent pro Jahr.

## Zur Person



Claus Korschinsky ist Abteilungsleiter im Bereich Volkswirtschaft und Research der IKB Deutsche Industriebank AG in Düsseldorf. Er ist Branchenexperte für den Bereich Transport und Logistik und beschäftigt sich daneben intensiv mit dem Rating von Branchen auf nationaler und internationaler Ebene.

## Entwicklung der Transport- und Logistikumsätze in Deutschland



Für Deutschland wird das Umsatzvolumen der Kontraktlogistik 2008 auf 25 Milliarden Euro geschätzt, wobei der Anteil der industriellen Kontraktlogistik mit etwa 60 Prozent den Schwerpunkt bildet. Vor allem die industrielle Kontraktlogistik bietet aufgrund eines geringen Outsourcinggrades (etwa 27 Prozent) überdurchschnittliches Wachstumspotenzial, insbesondere in der Metall verarbeitenden Industrie, im Maschinenbau und in der Bauwirtschaft.

### *Einzelne Branchen verzeichnen Stabilität*

Welche großen Branchensegmente sind derzeit von der Krise besonders stark betroffen, und wo herrscht eine gewisse Stabilität? Wann stellt sich eine Rückkehr zum alten Produktions- und Umsatzniveau ein? Hierzu erfolgt die Analyse von großen, ausgewählten Wirt-

schaftsbereichen, die für den Logistiksektor wichtige Kundenbranchen darstellen.

Das gesamte Verarbeitende Gewerbe ist durch einen kräftigen Produktionseinbruch von 16 Prozent 2009 gekennzeichnet und hatte bis August einen Insolvenzanstieg von etwa 40 Prozent zu verkraften. Dabei weisen die stark exportorientierten Branchen Automotive, Metallerzeugung und Maschinenbau sowohl einen überdurchschnittlichen Produktionsrückgang als auch eine massive Insolvenzzunahme auf. Dagegen sind die Chemische Industrie, das Baugewerbe (profitiert vom Konjunkturprogramm), aber vor allem der Einzelhandel und das Ernährungsgewerbe weniger stark betroffen. Der große Bereich „Gesundheit und Soziales“ erweist sich sogar als weitestgehend unabhängig von konjunkturellen Krisen.

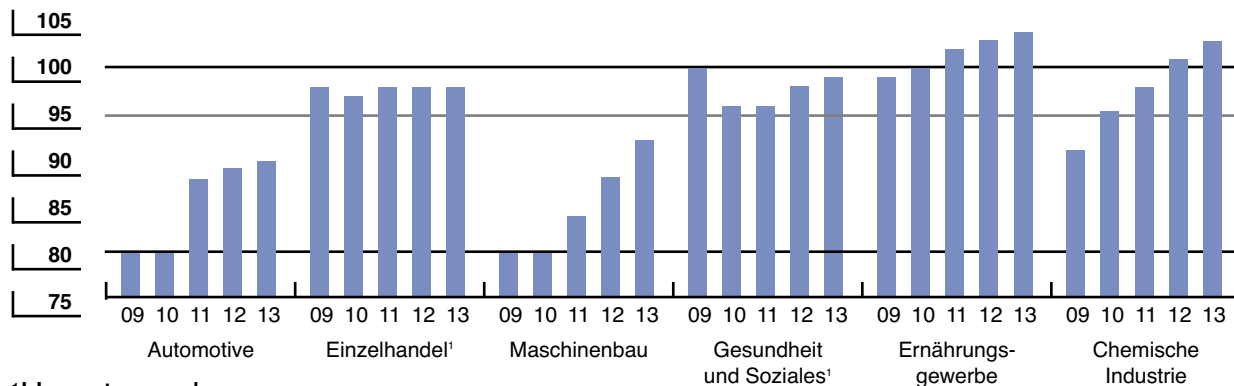
### *Internationalisierung setzt sich fort*

Trotz der aktuellen Krise wird sich die Internationalisierung der Wirtschaft und ihrer Produktionsabläufe fortsetzen. Im langfristigen Trend werden die globalen Güterströme daher weiter zunehmen, wovon das Logistikgewerbe überdurchschnittlich profitieren wird. Jedoch steigt damit die Anfälligkeit der deutschen Transport- und Logistikunternehmen gegenüber globalen Störfaktoren, da Deutschland auch zukünftig durch eine hohe Exportabhängigkeit gekennzeichnet sein wird.

Daher gilt es, Strategien zu entwickeln, die Auswirkungen möglicher Krisen abschwächen können. Hier empfiehlt sich für viele Unternehmen ein Mix aus Kundenbranchen, die eine unterschiedliche Konjunkturresilienz aufweisen, um damit Extremeinbrüche insgesamt et-

## Geschäftsentwicklung in wichtigen Kundenbranchen des Transport- und Logistiksektors

Index Produkt bzw. Umsatz 2008 = 100, real



<sup>1</sup>Umsatz, real

Quelle: Statistisches Bundesamt; IKB-Prognose



was abzumildern. Jedoch sollten dabei gerade mittelständische Unternehmen eine Fokussierung (auf Nischen, Branchen oder Regionen) nicht aus den Augen verlieren, um ihre Vorteile bezüglich einer größeren Flexibilität und Kundenorientierung auch ausspielen zu können.

In der Transport- und Logistikbranche werden sich als Folge des weiter zunehmenden Konkurrenzdrucks und konjunktureller Volatilitäten mittelständische Kooperationen erweitern und neu formieren. Vor allem für Logistikbereiche, die

aufgrund ihrer eher austauschbaren Dienstleistungen wirtschaftliche Vorteile aus ihrer Unternehmensgröße ziehen müssen und einer besonders hohen Wettbewerbsintensität ausgesetzt sind, steigt der Kooperationsdruck.

### *Branchenmix bleibt entscheidend*

Trotz wirtschaftlicher Erholung bleibt die Situation für 2010 schwierig, da neben den branchenimmanenten Problemen auch die gesamtwirtschaftliche Insolvenzwelle weiter

läuft und Forderungsausfälle das Logistikgewerbe belasten werden. Die Überlebensfähigkeit eines Transport- und Logistikunternehmens hängt daher entscheidend vom Geschäftsmodell, von der Kapital- und Liquiditätsausstattung sowie einem ausgewogenen Branchen-/Kundenmix ab. Eine Auswahl von Kundenbranchen mit unterschiedlicher Konjunkturreagibilität hilft dabei, Extremeinbrüche abzumildern. Insbesondere die Skalierbarkeit der Kosten (hoher variabler Anteil) sowie ein gutes Kreditoren- und Debitorenmanagement haben sich als wichtige Faktoren bei der Krisenbewältigung herauskristallisiert. Aber auch die Bildung von Kooperationen wird im Rahmen konjunktureller Schwankungen und der zunehmenden Wettbewerbsintensität zukünftig für immer mehr Logistiksegmente an Bedeutung gewinnen, um vor allem eine optimierte Auslastung gewährleisten zu können.