

## So wird Logistik profitabler

Speditionen müssen an den richtigen Stellschrauben drehen, um zukunftsfähig zu werden

Wer im Speditionsgeschäft auch morgen noch profitabel sein will, muss heute umdenken. Manager und Führungskräfte drehen oftmals an kleinen Kostenschrauben, ohne die eigentlichen sieben großen Problemfelder anzupacken. Dies erfordert Veränderungsbereitschaft und unternehmerischen Mut, Althergebrachtes infrage zu stellen. Die DVZ eröffnet die Serie „Profitabler werden“ mit diesem Übersichtsartikel. Es folgen sieben Teile in loser Folge.

von Dr. Stefan Iskan und Joris D'Inca

Die Transport- und Logistikbranche lockt nicht mit attraktiven Gewinnmargen. Deutsche Premium-Autobauer erzielen Ebit-Margen (die Kennzahl der Rendite vor Zinsen und Steuern im Verhältnis zum Umsatz) von 12 Prozent (Audi) und 10,4 Prozent (BMW). Mischkonzerne wie General Electric erreichen 19,6 Prozent und Siemens noch 7,9 Prozent.

Solche Renditen werden in der Logistikbranche bei weitem nicht erreicht. Selbst nicht bei führenden integrierten Logistikern wie beispielsweise Kühne + Nagel, DB Schenker oder Fedex. Die Geschäftsbücher zeigen in einem kontinuierlich wachsenden Markt zwar mitunter steigende Umsätze, aber schrumpfende Gewinne. Die Formel „mehr Umsatz gleich mehr Gewinn“ (Skaleneffekt) lässt sich offenbar nicht umsetzen.

Und das alles nur wegen Rahmenbedingungen und externen Kosten, die sie selbst nicht in der Hand haben? Ein Blick in die Praxis reicht, um zu erkennen: Der Schlüssel zu Profitabilität, zur internen Freisetzung von Potenzialen und damit profitabilem Wachstum liegt durchaus auch im eigenen Haus. Diesen zu finden ist steinig und verläuft über eine fundamentale Veränderung des Geschäftsmodells mit sieben Handlungsfeldern:

- Managementfehler reduzieren
- Aufbauorganisation verschlanken
- Produktion industrialisieren
- Tendermanagement optimieren
- Aufträge strikt implementieren
- IT und Projektmanagementfähigkeiten verbessern
- Wissen in Wachstumsmärkte transferieren.

### Margendruck im Landverkehr

Ein Marktsegment, in dem der Margendruck schon immer präsent war, nun aber auch für führende Anbieter zunehmend zur Zukunftsfrage wird, ist der europäische Landverkehr. In dem zersplitterten Marktfeld mit einem Volumen von zirka 285 Mrd. EUR verfügen selbst Marktführer wie DB Schenker Logistics, DHL Freight oder Norbert Dentressangle gerade einmal über einen Marktanteil von zirka 0,5 bis 2,5 Prozent. Nicht viel spektakulärer sieht es mit den Gewinnmargen im Landverkehr aus, die weit entfernt sind von jenen Kunden aus der Industrie, für die sie unterwegs sind (siehe Kasten „Ausgewählte Landtransportanbieter“).

Immer häufiger stellen sich daher Kapitalgeber und Konzernmütter die Gretchenfrage, ob sie ihr Geld überhaupt noch in den europäischen Landverkehr pumpen oder nicht doch lieber in die Kontraktlogistik investieren sollen. Oder ob das Geld besser in den Märkten von Brasilien,



DVZ-ILLUSTRATION: LILIANE OESER

### SERIE Profitabler werden

**7. Juni: Stellschrauben**  
Managementfehler reduzieren, Organisation verschlanken, Produktion industrialisieren, Tendermanagement optimieren, Aufträge strikt implementieren, IT-Fähigkeiten verbessern, Wissen für Wachstumsmärkte

Russland, Indien und China (Bric-Staaten) anzulegen ist.

Viele Landverkehr-Verantwortliche mögen jetzt sagen: Das liegt eben in der Natur der Branche. Doch ist der Landverkehr in Europa wirklich ein Auslaufmodell für Investoren? Können Logistikdienstleister ihre Profitabilität wirklich nicht steigern? Doch, und es gibt gute Ansätze. Die Schlagworte heißen „Governance“ und „Industrialisierung“. Beide nehmen eine prominente Rolle bei der Schaffung eines profitableren Landverkehrs der Zukunft ein.

### Netzwerke bleiben ungenutzt

Viele Logistikdienstleister haben im Laufe der vergangenen 15 Jahre über organisches Wachstum und Zukäufe ein Netzwerk geschaffen. Sie bezeichnen sich als Netzwerkdienstleister. Doch bei genauerer Betrachtung sind es „Netzwerke mit Teilnetzwerkern“. Warum? Netzwerkdenken im Landnetzwerk ist selten ausgeprägt. Überkommene Denkmuster, Bestandsverwaltung und Silodenken auf Managementebene verschärfen die Situation. Dies prägt die Kultur in der Organisation und ist ein wesentlicher Faktor, der oftmals für mangelnde Profitabilität und zugleich Wertvernichtung verantwortlich ist.

Gleichzeitig ist die Gewinn- und Verlustmessung meist auf lokaler Niederlassungsebene verankert. Die führt im Tagesgeschäft unweigerlich dazu, dass sich jeder im Netzwerk zulasten des anderen optimiert. Zumindest so lange, bis nicht die Ergebnisse insgesamt in Form von gemeinsamen Transportrelationen oder auf Landes- oder Regionalebene gemessen werden.

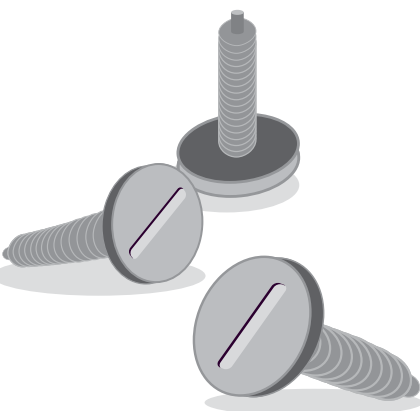
### Profit-Center schmälern Gewinn

Diese Kirchturmpolitik bei der Gewinnbetrachtung mag zwar für einzelne Niederlassungen oder Landesorganisationen positiv sein. Doch genau diese Profit-Center-Orientierung und die oftmals gepriesene Philosophie vom „Entrepreneur vor Ort“ sind fatal für die Gesamtorganisation. Sie stehen dem Heben von Skaleneffekten bei Kosten und Geschäftsentwicklung im Weg. Komplizierte Matrix-Strukturen und damit erschwerte Entscheidungsstrukturen wie auch das mehrfache Vorhalten von Funktionen und Verantwortlichkeiten tun ihr Übriges.

### Prozesse oft nicht harmonisiert

In der Praxis kommt hinzu, dass vor allem in europäischen Landtransportorganisationen oftmals Prozesse und Strukturen nicht harmonisiert sind. Doch wie sollen Prozesse und Strukturen harmonisiert werden, wenn die IT in der Zentrale eine Abbildung der Organisation kaum oder gar nicht zulässt? Dabei schlummern im Netzwerk, bestehend aus den Ebenen Zentrale, Region, Land und Niederlassung Ansätze zur Bündelung von Funktionen und Aktivitäten in Shared Service Centern. Darunter sind zum Beispiel Buchhaltung, Kundenservice, IT, Personal, Abrechnung, Disposition oder Subunternehmer-Einkauf zu verstehen, die für die Gesamtorganisation Aufgaben übernehmen können. Hierdurch lassen sich je nach Ausgestaltung bis zu 20 Prozent Kostenoptimierung erzielen.

Die Ecken auf operativer Ebene sind längst ausgekehrt, die Kostenschrauben längst angezogen, wenn nicht sogar in einigen Fällen überdreht worden. Eine richtige Hebelwirkung kann jetzt nur noch von einer weiteren Standardisierung und Industrialisierung, Branchenorientierung, Netzwerkmanagement, Verbesserung der Governance (Verwaltung) und des Managements an sich ausgehen. Diese Serie soll Wege aufzeigen.



### Ausgewählte Landtransportanbieter

Unternehmen	Umsätze 2010 in Mrd. EUR	Ebit-Marge in Prozent
DB Schenker Logistics	5,9	1,7
DHL Freight	3,7	0,9
DSV	2,8	3,7
Geodis	2,8	2,5
Dachser	2,5	-
Kühne + Nagel	2,4	-0,7
Gefco	1,8	-
Rhenus	1,7	-
Norbert Dentressangle	1,6	3,6

Quelle: \*Geschäftsberichte und Expertenschätzungen

**Dr. Stefan Iskan** Direktor, Iskan Advice, Nürnberg, Sindelfingen, Ludwigshafen,  
**Joris D'Inca** Partner, Oliver Wyman, Zürich, Leiter Practice Transportation, Europa & Naher Osten.  
hector@dvz.de