

Von Günther Hörbst

**B**eratung. Das Wort mag Stefan Iskan gar nicht. Manager brauchen keine Berater, sagt er. Sie brauchen Profi-Begleiter neben dem operativen Tagesgeschäft. Einen, der sich um die organisatorischen und strategischen Baustellen kümmert. Der 31-jährige Professor für Logistik an der Hochschule Ludwigshafen hat derzeit viel zu begleiten. Vor allem mit seiner eigenen Unternehmung Iskan Advice ist er seit einem knappen Jahr gut im Geschäft, wie er im Gespräch mit der DVZ berichtet. Besonders viele Aufträge hat der gebürtige Nürnberger derzeit bei Firmen, die sich mit dem türkischen Markt beschäftigen.

Der ist seit der Wahl von Recep Tayyip Erdogan zum Präsidenten vor gut einer Woche wieder in den weltweiten Fokus gerückt. Für den Türkei-Experten Iskan ein Glücksfall. „Meine türkeibezogenen Auftragsbücher sind randvoll“, sagt er. „Ich begleite immer mehr deutsche und internationale Logistikunternehmen beim Ausbau ihrer Türkei-Geschäfte.“ Er stellt aber auch fest, dass in Deutschland und Europa noch sehr viel Unwissen und Vorurteile über den Markt Türkei bestehen.

#### Großprojekte sind sinnvoll

„Schauen Sie sich an, wie die Wirtschafts- und Infrastrukturlage vor der Amtszeit Erdogans war“, sagt Iskan. Erdogan war seit 2003 Ministerpräsident. „Heute ist das Land die siebtgrößte Volkswirtschaft Europas, hat aber weiterhin erheblichen Nachholbedarf“, erklärt der Autor einer vielbeachteten Studie zum Logistikmarkt Türkei. Dem Professor mit Wurzeln in einem fränkischen Speditionsfamilienbetrieb wird die Türkei von Unternehmern mit viel zu viel Emotion gegenüber Erdogan und seiner Partei betrachtet. „Wer sich mit der Türkei ernsthaft beschäftigen will, muss den Markt differenziert betrachten“, sagt er. „Mir kommt es so vor, als wolle die deutsche populistische Presse ihr Türkei-Negativbild nur weiterhin bedienen.“

Viel schlauer sei es, sich mit den Potenzialen und den gegenwärtigen Projekten zu beschäftigen. Die Türkei unter Erdogan durchlaufe derzeit einen massiven Veränderungsprozess. Und der führe zu Widerständen. Dafür, dass in Syrien und dem Irak, also der unmittelbaren Nachbarschaft, seit Jahren Krieg herrscht, gehe es der Türkei erstaunlich gut, findet Iskan.

## „Der Branche fehlt der Mut“

Logistikprofessor und Türkei-Kenner  
Stefan Iskan über die Potenziale am Bosphorus und Chancen für Dienstleister



FOTO: PRIVAT

Dennoch sagt er: „Ich sehe die türkische Wirtschaft gemischt.“ Sie basiere zum großen Teil auf ausländischem Kapital. Sollten sich die ausländischen Kapitalgeber eines Tages zurückziehen, könnte es Probleme geben. Andererseits stehen laut Iskan die zehn größten türkischen Familienholdings wie Borusan, Oyak oder Koc für rund 40 Prozent der Wertschöpfung. Borusan ist der umsatzstärkste Logistikdienstleister in der Türkei.

„Das größte Problem für die Logistik ist jedoch nach wie vor die ineffiziente Infrastruktur der Türkei“, sagt Iskan. Und das bei einem Marktvolumen von 34 Mrd. EUR. Aus diesem Grund kann der Experte auch die Debatte um Erdogans Großprojekte nicht nachvollziehen. „Die Türkei wird häufig als eurasisches Logistik-Hub bezeichnet. Aber zu einem Hub kann die Türkei

nur werden, wenn sie über die nötige Infrastruktur verfügt.“

Der neue Flughafen, die dritte Bosphorus-Brücke, der Bosphorus-Kanal - all diese Maßnahmen müssten zusammenhängend betrachtet werden. „Die Infrastrukturprojekte haben durchaus einen höheren Sinn. Das Gesamtbild muss man erst einmal erkennen.“

#### Neues Denken ist nötig

Das mit dem fehlenden Gespür für das Gesamtbild, das stört die ehemalige DB-Schenker-Führungskraft ganz allgemein in der Logistikbranche. Es fehle an Mut, sich in Zeiten geringer Margen ein neues Denken - ein anderes „Mindset“, wie Iskan sagt - anzueignen. Vor allem in Konzernen neigten die Manager dazu, wichtige Entscheidungen aus Angst vor den

#### Stefan Iskan

Der 31-jährige gebürtige Nürnberger ist Professor für Logistik und Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Ludwigshafen am Rhein. 2013 hat er das auf Automotive und Logistikdienstleistung spezialisierte Beratungsunternehmen Iskan Advice gegründet. Zu seinen früheren Stationen zählen die Daimler AG, Deutsche Post DHL und die Deutsche Bahn Group (DB Schenker). Dort berichtete er zuletzt an den Vorstand Landtransport der Schenker AG in Essen.

Konsequenzen für ihre meist bequemen Positionen zu scheuen.

„Für die deutsche Logistikindustrie kann es nur noch eine Marschrichtung geben: Profitabilität sichern, den Marktanteilsstellungskrieg in Zentraleuropa für sich entscheiden und mit Bestandskunden in neuen Märkten wie Türkei, Gus-Länder, Asien oder Lateinamerika wachsen“, sagt Iskan. Und das müsse mit aller Entschlossenheit, der notwendigen Geschwindigkeit und den Konsequenzen für die Aufbau- und Ablauforganisation, IT, Kundenlösungen und vor allem Managerqualität und Mitarbeiterqualifikation geschehen. „Die Zeiten von Management in kleinen Schritten sind vorbei“, sagt Iskan.

Die Branche drehe sich derzeit im Kreis. Und selbst die großen Unternehmen kämen ihrem Ebit-Ziel kaum ein Stück näher. „Das“, folgert Iskan, „bedeutet letztlich auch, dass die Branche unattraktiver wird für Top-Talente. Sie ist heute ohnehin schon zweite Wahl.“ Die richtig guten Leute gingen nämlich in die Industrie.

„Was jetzt gefragt ist, sind Mut und Entschlossenheit, die strukturellen Themen in den Unternehmen anzupacken“, fordert der Experte. Einen Lösungsansatz, um mehr Potenzial bei den internationalen Landverkehrsorganisationen freizusetzen, sieht Iskan in strafferen Managementstrukturen sowie in der Positionierung fähiger Führungskräfte, darin, eine zur Unternehmensgröße passende Aufbau- und Ablauforganisation zu schaffen und damit Shared-Service-Center-Konzepte in den Transportkernfunktionen zu schaffen.

„Das Ausschöpfen von Skaleneffekten durch die Bündelung von Doppelfunktionen muss die Branche zum Teil erst noch lernen“, sagt der Jungunternehmer. Und sie müssten mehr Intelligenz und Erfahrung in das Management von Ausschreibungen packen.

Unbefristete digitale Veröffentlichung genehmigt für [www.iskan-advice.com](http://www.iskan-advice.com)