



Herbststudie 2014 des WHU Logistik-Panels Zusammenfassung der Ergebnisse

Carl Marcus Wallenburg

Florian Sander

Torsten Steinbach

Logistikunternehmen in Deutschland sehen sich einem sehr kompetitiven, international geprägten Wettbewerbsumfeld ausgesetzt. Sie versuchen fortlaufend, sich auf operativer und strategischer Ebene zu verbessern und die Beziehung zu den eigenen Kunden zu optimieren. Dabei helfen ihnen vor allem objektive Einblicke in Marktdynamik und -strukturen sowie transparente Kennzahlen und Benchmarks.

Vor diesem Hintergrund hat die WHU – Otto Beisheim School of Management das WHU Logistik-Panel gegründet. Es hat sich unter anderem zum Ziel gesetzt, branchenspezifische Kennzahlen und Marktinformationen zu erheben und damit der Branche einen Überblick über verschiedene relevante Themenfelder zu geben. Dabei werden sowohl quantitative Kennzahlen als auch qualitative Marktinformationen bereitgestellt, die den Teilnehmern des Panels Wettbewerbsvergleiche ermöglichen und strategische Entscheidungen vereinfachen.

Die Studie ist in drei übergeordnete inhaltliche Blöcke unterteilt: Als erstes setzt sie sich mit verschiedenen Finanzkennzahlen auseinander, zeigt im Anschluss den Umgang von Logistikdienstleistern mit dem Thema „Innovation“ auf, und stellt abschließend Strukturen von Logistiknetzwerken und die Beziehung von Subunternehmern und ihren Auftraggebern dar. Dadurch liefert die Studie vielfältige Einblicke in die Branche sowie Denkanstöße für Management und Führungskräfte.

Unser Dank gilt den Mitgliedern des WHU Logistik-Panels, die an der Befragung genommen haben und somit interessante Einblicke ermöglicht haben.

Viel Spaß und spannende Impulse wünscht Ihnen Ihr



Düsseldorf, Dezember 2014



**Prof. Dr.
Carl Marcus Wallenburg**

Inhaber des Lehrstuhls für Logistik
und Dienstleistungsmanagement,
**WHU – Otto Beisheim School of
Management**

Vorwort	2
Zusammenfassung der Ergebnisse	4
Teilnehmer	5
Finanzkennzahlen	7
Verbesserungen und neue Technologien	12
Logistiknetzwerke und Kooperation mit Subunternehmern	15
Über das WHU Logistik-Panel	17
Impressum und Rechtliches	18

Teilnehmer

- Die Studie gibt einen umfassenden Überblick über die Logistikbranche in Deutschland.
- Unternehmen verschiedener Größe, geografischer Reichweite und mit unterschiedlichem Dienstleistungsspektrum erlauben weitreichende Schlussfolgerungen.
- Alle Daten stammen von der Geschäftsführer- und Geschäftsbereichsleiter-Ebene.

Finanzkennzahlen: Fremd- und Eigenkapital

- Zinssätze der befragten Unternehmen liegen im Mittel bei ca. 5%, wobei großen Unternehmen niedrigere Zinsen gewährt werden.
- Die Eigenkapitalquote beträgt durchschnittlich 32%, ist bei kleinen Unternehmen jedoch höher.
- Drei Viertel der Unternehmen können aktuell problemlos liquide Mittel beschaffen.

Finanzkennzahlen: Zahlungsmoral und Marktausblick

- Im Durchschnitt gewähren Logistikunternehmen ihren Kunden ein Zahlungsziel von 3 bis 4 Wochen. Zwei Drittel der Kunden begleichen ihre Rechnungen pünktlich.
- Die Zahlungspünktlichkeit ist unabhängig vom Zahlungsziel.
- 60% der Unternehmen bewerten die aktuelle Auftragslage als gut. Etwa 80% der Unternehmen erwarten für die nächsten fünf Jahre stagnierendes oder schwaches Umsatzwachstum von jährlich unter 5%.

Verbesserungen und neue Technologien

- Logistikdienstleister legen großen Wert auf Effizienz- und Prozessoptimierung.
- Prozessoptimierung besitzt einen höheren Stellenwert als Effizienz- und Kostenoptimierung.
- Der Einsatz neuer Technologien hat einen hohen Stellenwert, jedoch wagen nur wenige Unternehmen ihren Einsatz vor den Wettbewerbern.

Logistiknetzwerke und Kooperation mit Subunternehmern

- Es ist keine branchenübliche Anzahl an Subunternehmern erkennbar. Diese variiert stark und kann von einigen wenigen Subunternehmern bis hin zu über 100 reichen.
- Die Einschätzungen von Subunternehmern und Auftraggebern bezüglich ihrer Zusammenarbeit unterschieden sich deutlich.
- Subunternehmer fühlen sich nicht als gleichberechtigte Partner und monieren fehlende Investitionen.

- Die Studie gibt einen umfassenden Überblick über die Logistikbranche in Deutschland.
- Unternehmen verschiedener Größe, geografischer Reichweite und mit unterschiedlichem Dienstleistungsspektrum erlauben weitreichende Schlussfolgerungen.
- Alle Daten stammen von der Geschäftsführer- und Geschäftsbereichsleiter-Ebene.

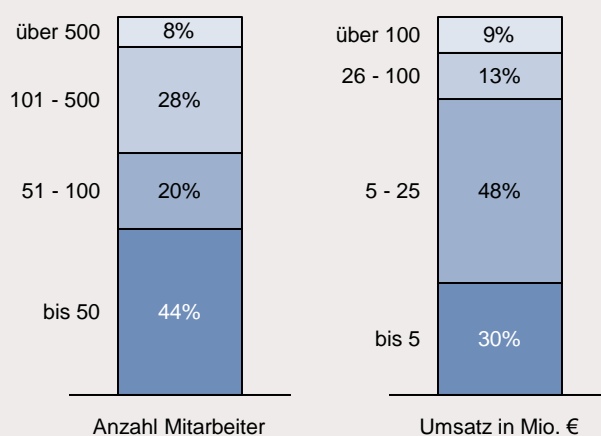
Die vorliegende Studie gibt einen breiten Überblick über die Logistikbranche und soll strategisch wichtige Fragestellungen in verschiedenen Bereichen beantworten. Daher wurden zur Erhebung der Daten ausschließlich Geschäftsführer oder Geschäftsbereichsleiter kontaktiert. Diese Fokussierung auf die Unternehmensführung stellt sicher, dass die Daten einen breiten, bereichsübergreifenden Blickwinkel wiedergeben.

Insgesamt wurden Daten von 64 Logistikunternehmen erfasst. Knapp die Hälfte der Unternehmen beschäftigt derzeit bis zu 50 Mitarbeiter und weitere 20% zwischen 51 und 100 Mitarbeiter (vgl. Abb. 1). Weniger als ein Zehntel der Unternehmen weist Mitarbeiterzahlen von über 500 auf.

Das Bild der Unternehmensumsätze reflektiert diese Spannweite: 30% der Unternehmen erwirtschaften jährlich weniger als fünf Millionen Euro Umsatz, fast die Hälfte der Unternehmen zwischen 5 und 25 Millionen Euro. Daneben finden sich aber ebenso einige große Logistikunternehmen mit über 100 Millionen Euro Umsatz. Die Studie gibt damit einen breiten Überblick über die Logistikbranche, die durch viele kleine und mittelgroße Unternehmen und nur durch einzelne Großunternehmen geprägt ist.

Über 60% der Befragten agieren international, d.h. sie sind neben Deutschland in mehreren europäischen Ländern aktiv (vgl. Abb. 2). Hierbei sind die Unternehmen am stärksten in den Niederlanden, der

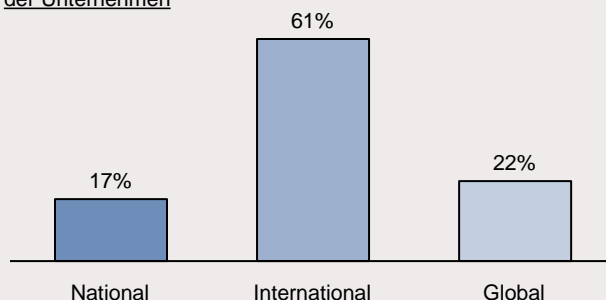
A1 – Unternehmensgröße



Schweiz, Österreich und Frankreich vertreten. 22% der Teilnehmer agieren sogar global, also über die Grenzen Europas hinweg. Im Durchschnitt haben die Unternehmen 3,7 Niederlassungen in Deutschland und 1,4 Niederlassungen im Ausland.

A2 – Geografische Reichweite

Geografische Präsenz der Unternehmen



Die analysierten Logistikdienstleister sind in verschiedenen Kundenbranchen aktiv (vgl. Abb. 3). Den größten Anteil bilden hierbei mit 31% Kunden aus dem Dienstleistungssektor. Dies schließt zum Teil Logistikunternehmen mit ein, die Aufträge an Subunternehmer weiterreichen. Die Metallverarbeitung und der Maschinen-/Anlagebau, die Automobilindustrie, sowie der Groß- und Einzelhandel sind mit jeweils über 10% die darauf folgenden am häufigsten vertretenen Kundenbranchen.

Mit Blick auf das eigene Dienstleistungsangebot konzentrieren sich etwa drei Viertel der befragten Unternehmen auf den Transport (vgl. Abb. 4). Das verbleibende Viertel verteilt sich auf Warehousing und Kontraktlogistik, oder es findet keine eindeutige

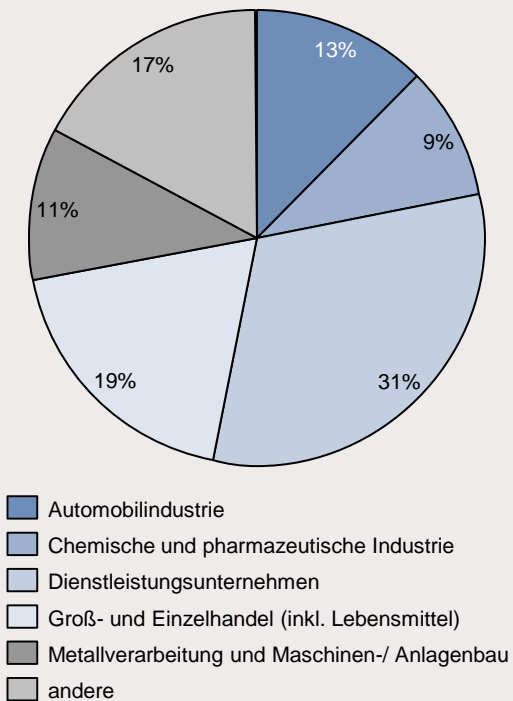
Fokussierung statt, indem Transport und Warehousing gleichermaßen im Fokus stehen.

Auffallend ist auch eine vergleichsweise hohe Kundenkonzentration: Mehr als ein Viertel der analysierten Unternehmen generiert mit ihren jeweils drei größten Kunden mehr als 50%, ein weiteres Drittel zwischen 26% und 50% ihres Umsatzes. Dies lässt auf langfristig ausgelegte Kundenbeziehungen schließen (vgl. Abb. 5).

Die beschriebenen Charakteristika der Unternehmen zeigen, dass mit der Studie ein breites Spektrum der Logistikdienstleisterbranche abgebildet wird. Somit ergeben sich interessante und relevante Einblicke für alle Unternehmen.

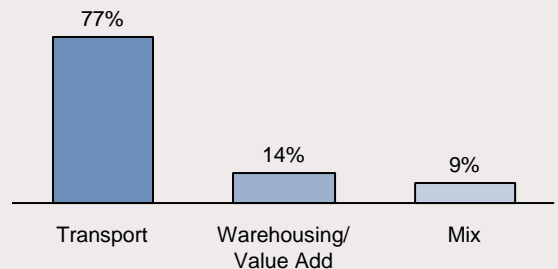
A3 – Fokusbranche

Industrie mit dem größten Umsatz



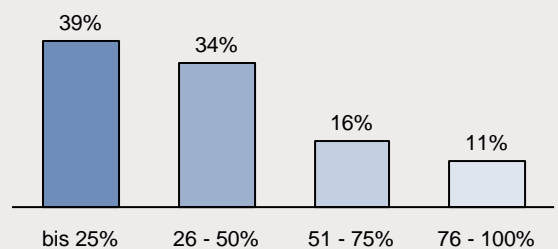
A4 – Dienstleistungsfokus

Dienstleistungsbereich mit dem größten Umsatz



A5 – Kundenkonzentration

Umsatzanteil der größten drei Kunden



- Zinssätze der befragten Unternehmen liegen im Mittel bei ca. 5%, wobei großen Unternehmen niedrigere Zinsen gewährt werden.
- Die Eigenkapitalquote beträgt durchschnittlich 32%, ist bei kleinen Unternehmen jedoch höher.
- Drei Viertel der Unternehmen können aktuell problemlos liquide Mittel beschaffen.

Im vorliegenden Abschnitt werden Vergleichsdaten und Benchmarks zu relevanten Finanz- und Bilanzkennzahlen analysiert. Dazu wurden die Teilnehmer zu den Themenblöcken „Fremd- und Eigenkapital“ und „Zahlungsmoral und Marktausblick“ befragt. Anhand der Teilnehmerdaten wurden im Anschluss interessante Abweichungen in demographischen **Untergruppen** wie Unternehmensgröße oder Kundenbranche identifiziert und dargestellt.

Im Folgenden stehen unter der Überschrift „Fremd- und Eigenkapital“ vor allem Bilanzaspekte von Logistikunternehmen im Vordergrund. Dazu gehen wir detailliert auf Finanzierungsmöglichkeiten und die Kapitalstruktur der Unternehmen ein.

Zinssätze und Beschaffung liquider Mittel

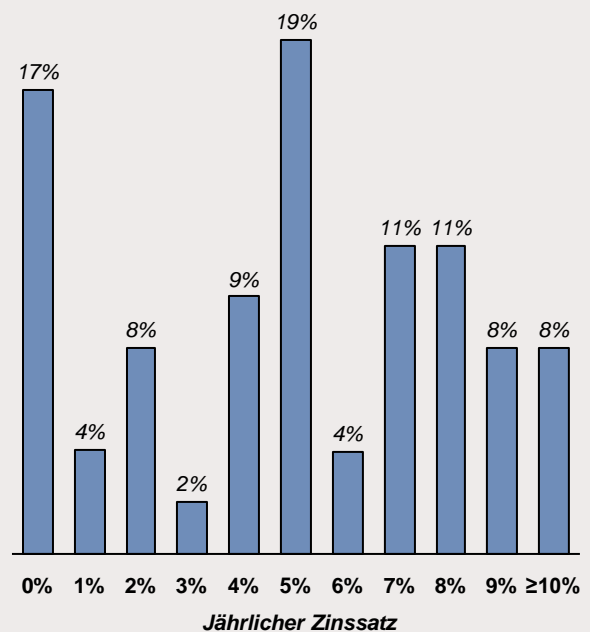
Für Logistikunternehmen besteht nicht selten die Notwendigkeit, kurzfristig Kredite aufzunehmen. Bei notwendigen Investitionen oder größeren ausstehenden Kundenzahlungen können diese bestehende Liquiditätsengpässe überbrücken und ermöglichen dem Unternehmen ausreichend Spielraum für ein zielgerichtetes und fortwährend strategisches Handeln.

Für kurzfristige Kredite entrichten die Unternehmen im Mittel einen Zinssatz von jährlich 5% (vgl. Abb. 6). Auffällig ist hierbei jedoch, dass 20% der Unternehmen sehr geringe oder gar keine Zinsen zahlen. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass familiengeführte Unternehmen zum Teil kurzfristig kostenfreie Kredite der Inhaber in Anspruch nehmen

können. Auf der anderen Seite des Spektrums gibt es in der Logistikbranche aber auch Unternehmen, die deutlich höhere Zinsen zahlen. Fast 40% haben einen Zinssatz von 7% oder mehr, jedes zwölfte Unternehmen sogar 10% oder mehr.

Der Vergleich demographischer **Untergruppen** zeigt, dass vor allem große Unternehmen günstige Zinssätze erhalten. So zahlen Unternehmen mit weniger als fünf Millionen Euro Umsatz im Durchschnitt 6,7% Zinsen, während Unternehmen mit Umsätzen zwischen 26 und 100 Millionen Euro durchschnittlich nur 3,2% Zinsen entrichten.

A6 – Zinssatz bei kurzfristigen Krediten

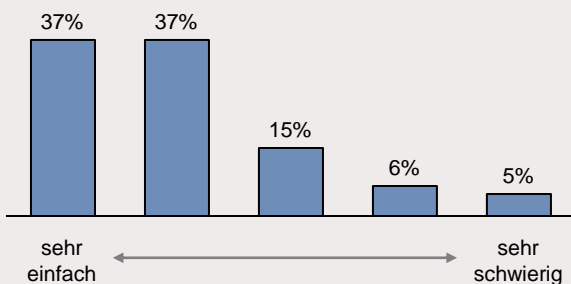


Aufgrund des Kreditvolumens und der möglicherweise sichereren wirtschaftlichen Lage ist dies wenig überraschend. Unternehmen, die ihren Fokus auf Transporte gelegt haben, erhalten ähnlich vorteilhafte Zinsen, während Dienstleister aus dem Bereich Warehousing und Value-Add-Services häufig höhere Zinsen zahlen.

Die Höhe der zu zahlenden Zinsen ist bereits ein erster Indikator dafür, wie leicht sich Unternehmen kurzfristig finanzielle Mittel beschaffen können. Trotz der teilweise hohen Zinsen für kurzfristige Kredite geben fast drei Viertel der Unternehmen an, problemlos liquide Mittel erhalten zu können (vgl. Abb. 7). Gerade vor dem Hintergrund, dass die europäische Zentralbank den Banken momentan günstig und in großem Umfang monetäre Mittel zur Verfügung stellt, ist es plausibel, dass auch Logistikunternehmen gut in der Lage sind, sich kurzfristig zu finanzieren. Unterschiede bestehen aktuell also weniger dahingehend, ob ein Unternehmen Kredite erhält, sondern eher zu welchen Konditionen.

A7 – Beschaffung liquider Mittel

Schwierigkeitsgrad der Beschaffung liquider Mittel



Beim Vergleich der **Untergruppen** ist auffällig, dass die Unternehmen Schwierigkeiten bei der Beschaffung liquider Mittel haben, die in Zukunft stark wachsen wollen. Diese Unternehmen stehen vor der zusätzlichen Herausforderung, Banken von den

eigenen organischen Wachstumsplänen oder solchen durch Zukäufe überzeugen zu müssen.

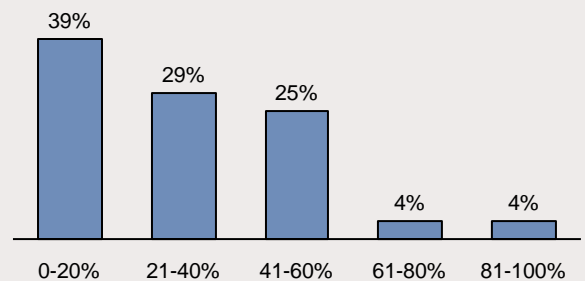
Ebenfalls haben Unternehmen eher Schwierigkeiten, die eine hohe Kundenkonzentration vorweisen. Sie erwirtschaften mit wenigen Kunden einen Großteil ihres Umsatzes, das Risiko für z.B. einen Zahlungsausfall ist so grundsätzlich höher.

Eigenkapital

Die Eigenkapitalquote misst den Anteil des eigenen Kapitals an der Bilanzsumme der Unternehmen. Vor allem in Zeiten von „günstigen“ Krediten am Finanzmarkt und abhängig von der Eigentümerstruktur können unterschiedliche Finanzierungsstrategien beobachtet werden, die Auswirkungen z.B. auf Wachstumsstrategien haben. Aus diesem Grund liefert die Eigenkapitalquote eine wichtige Kennzahl für Unternehmensführung, Anteilseigner, Banken und andere Stakeholder.

Die befragten Unternehmen weisen im Mittel eine Eigenkapitalquote von 32% auf. Erkennbar ist, dass sich über 90% der Teilnehmer relativ gleichmäßig auf Werte zwischen 0% und 60% Eigenkapitalquote verteilen (vgl. Abb. 8). Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass nur ein geringer Anteil von unter 10% der Unternehmen wenig fremdfinanziert ist (unter 40%).

A8 – Eigenkapitalquote



Der Vergleich verschiedener **Untergruppen** zeigt, dass vor allem kleine Logistikunternehmen eine vergleichsweise hohe Eigenfinanzierung aufweisen. Hier finden sich typische inhabergeführte Unternehmen. Auch Unternehmen mit Fokus auf Value-Add-Dienstleistungen haben vergleichsweise geringe Eigenkapitalquoten.

Da die befragten Logistikunternehmen vor allem im Transportsektor tätig sind, ist die Finanzierung der eingesetzten LKW-Kapazitäten ein interessantes Detail bei der Bilanzanalyse.

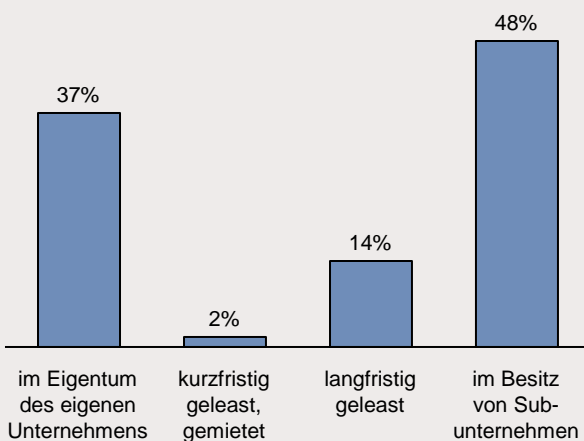
Ungefähr ein Drittel der Fahrzeuge, die Logistikunternehmen nutzen, um Aufträge zu erfüllen, gehört den Unternehmen selbst. Knapp ein Sechstel der disponierten Kapazität ist hingegen vor allem langfristig geleast oder gemietet, was weniger Einsatz von eigenem Kapital erfordert. Fast die Hälfte der Fahrzeuge wird schließlich von Subunternehmern eingesetzt, sodass der Betrieb eines eigenen Fuhrparks aus gekauften oder geleasten Fahrzeugen minimiert oder gänzlich vermieden wird (vgl. Abb. 9).

Untersucht man verschiedene **Untergruppen**, fällt auf, dass vor allem große und global agierende Unternehmen Subunternehmer engagieren, anstatt eigene LKW-Flotten zu nutzen. Dies kann unter anderem auf deren höhere Flexibilität zurückzuführen sein, die es erlaubt, größere Auftragsvolumina und Einsatzgebiete abzudecken.

Wenig überraschend ist hingegen, dass Unternehmen, die mit starkem Wachstum rechnen, primär auf Subunternehmer setzen. Hier sind finanzielle Gründe ausschlaggebend, da der schnelle Ausbau der eigenen Flotte hohe Kosten mit sich bringt.

A9 – Finanzierung disponierter LKW-Kapazitäten

Finanzierung aller disponierten LKW-Kapazitäten



- Im Durchschnitt gewähren Logistikunternehmen ihren Kunden ein Zahlungsziel von 3 bis 4 Wochen. Zwei Drittel der Kunden begleichen ihre Rechnungen pünktlich.
- Die Zahlungspünktlichkeit ist unabhängig vom Zahlungsziel.
- 60% der Unternehmen bewerten die aktuelle Auftragslage als gut. Etwa 80% der Unternehmen erwarten für die nächsten fünf Jahre stagnierendes oder schwaches Umsatzwachstum von jährlich unter 5%.

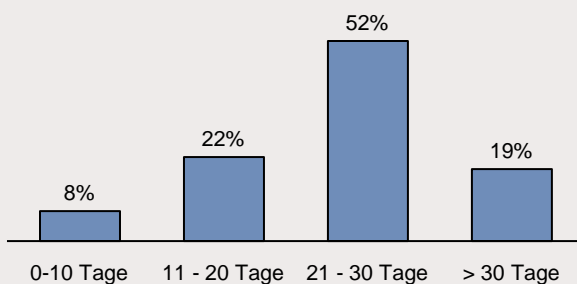
Unter den Schlagwörtern „**Zahlungsmoral und Marktausblick**“ wird die Kundenseite der Finanzkennzahlen beleuchtet. Der Fokus liegt dabei einerseits auf Zahlungszielen und Verhalten der Unternehmenskunden. Andererseits werden die derzeitige Auftragslage der Unternehmen und der Ausblick für die nächsten fünf Jahre dargestellt, um einen Überblick über die aktuelle und die zu erwartende Unternehmenssituation zu geben.

Zahlungsmoral

In vielen Bereichen sehen sich Logistikdienstleister mit großen Herausforderungen konfrontiert. Mit Blick auf die Reduktion des eigenen gebundenen Kapitals üben gerade große Kunden oftmals Druck aus, Forderungen verhältnismäßig spät begleichen zu dürfen.

Das branchenübliche Zahlungsziel reicht von drei Wochen bis zu einem Monat. 30% der Unternehmen liegen unterhalb dieser Werte (vgl. Abb. 10).

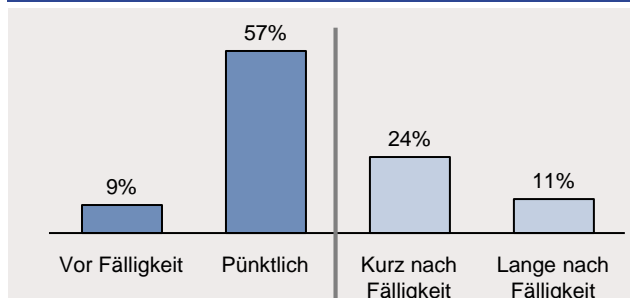
A10 – Durchschnittliches Zahlungsziel der Kunden



Ein Vergleich der **Untergruppen** zeigt, dass vor allem Kunden im Dienstleistungssektor sowie im Groß- und Einzelhandel relativ kurze Zahlungsziele gewährt werden. Im Gegensatz dazu stehen gerade mittelgroße Logistikunternehmen mit Umsätzen zwischen 26 und 50 Millionen Euro mit langen Zahlungszielen heraus.

Die tatsächliche Zahlungsmoral der Kunden geht Hand in Hand mit dem gewährten Zahlungsziel. Abbildung 11 verdeutlicht, dass zwei Drittel der Kunden Rechnungen pünktlich oder sogar schon vor deren Fälligkeit zahlen.

A11 – Zeitpunkt der Rechnungsbegleichung



Knapp ein Viertel der Kunden gerät mit der Zahlung leicht in Verzug, die restlichen ca. 10% sogar stark. Hier ist die Verhandlungsposition der Kunden ein wesentlicher Faktor.

Mit Blick auf verschiedene **Untergruppen** wird eine besonders schlechte Zahlungsmoral von Kunden aus der Chemie- und Pharmaindustrie berichtet.

Besonders pünktlich hingegen werden die Rechnungen kleinerer und regional agierender Unternehmen bezahlt, während die Zahlungsmoral von Kunden großer, globaler Unternehmen vergleichsweise schlecht ist.

Schließlich ist sehr interessant, dass kein Zusammenhang zwischen Zahlungsziel und Zahlungsmoral zu erkennen ist. Das bedeutet, dass selbst bei längerem Zahlungsziel die Zahlungsmoral nicht besser wird; umgekehrt führt ein kürzeres Zahlungsziel nicht zu mehr verspäteten Zahlungen.

Marktausblick

Neben spezifischen Kennzahlen zu Kunden wurden Benchmarks erhoben, um die derzeitige Marktlage sowie kurz- und langfristige Ausblicke abzubilden.

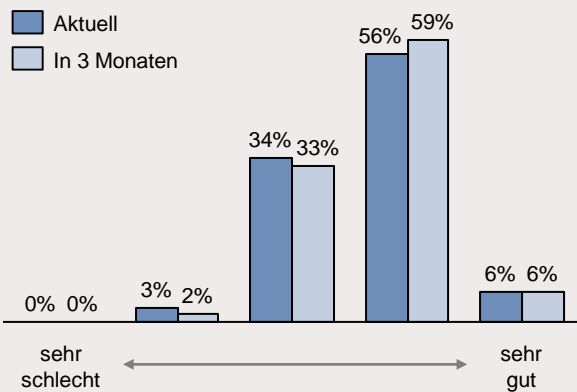
Die Teilnehmer wurden um eine Einschätzung der derzeitigen Auftragslage (Herbst 2014) sowie der Auftragslage in drei Monaten (Winter 2014) gebeten. Beide Werte sind fast identisch (vgl. Abb. 12), es wird also keine kurzfristige Änderung der Marktbedingungen erwartet. Etwa zwei Drittel der Unternehmen schätzen die derzeitige Auftragslage dabei als gut oder sehr gut ein, etwa ein Drittel hat eine neutrale

Haltung. Nur knapp 3% beurteilen die aktuelle Marktsituation als schlecht.

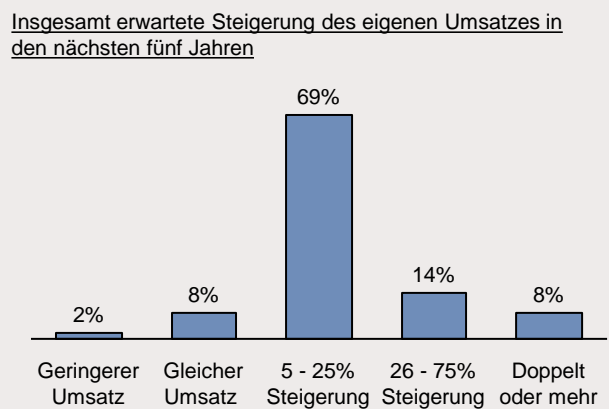
Mit Blick auf langfristige Umsatzerwartungen haben die Befragten angegeben, welches Wachstum sie insgesamt für die kommenden fünf Jahre erwarten. Über zwei Drittel der Unternehmen rechnen dabei mit insgesamt 5 bis 25% Umsatzsteigerung, also durchschnittlich 1 bis 5% im Jahr. Einen Umsatzrückgang prognostizieren hingegen nur 2% der Befragten (vgl. Abb. 13). Obwohl die Unternehmen hier um eine Selbsteinschätzung gebeten wurden, die tendenziell zu positiv ausfällt, spiegeln die Antworten dennoch ein ausgewogen positives Bild der kurz- und langfristigen Markterwartungen wider.

Beim Vergleich der **Untergruppen** lassen sich über die verschiedenen Kundenbranchen hinweg keine großen Unterschiede feststellen. Einzig Logistikdienstleister mit Fokus auf die Automobilindustrie bewerten die Auftragslage außerordentlich gut und rechnen mit einem besonders hohen Umsatzwachstum für die kommenden fünf Jahren. Ähnlich hohe Werte lassen sich bei großen, global agierenden Unternehmen feststellen.

A12 – Bewertung der Auftragslage



A13 – Umsatzerwartung in fünf Jahren



- Logistikdienstleister legen großen Wert auf Effizienz- und Prozessoptimierung.
- Prozessoptimierung besitzt einen höheren Stellenwert als Effizienz- und Kostenoptimierung.
- Der Einsatz neuer Technologien hat einen hohen Stellenwert, jedoch wagen nur wenige Unternehmen ihren Einsatz vor den Wettbewerbern.

Im Rahmen der Studie wurde betrachtet, welche Bedeutung Logistikdienstleister Verbesserungen und Innovation im eigenen Unternehmen beimessen und wann und auf welche Art und Weise sie diese fördern. Drei Themenfelder sind hier von besonderer Relevanz: „Prozess- und Kostenoptimierung“, „Neue Technologien“ und „Innovation mit dem Kunden“.

Prozess- und Kostenoptimierung

Innovation bedeutet, *andere Dinge* zu tun oder *dieselben Dinge anders* zu tun, und kann auf verschiedensten Ebenen stattfinden. Häufig ist sie darauf ausgerichtet, Prozesse zu optimieren und die eigenen Kosten zu senken. Vor allem die Verbesserung bestehender Prozesse für die Erhaltung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit steht dabei für Logistikdienstleister im Vordergrund (vgl. Abb. 14). So messen 90% der Befragten solchen Innovationen eine hohe bis sehr hohe Bedeutung bei.

Betrachtet man die verschiedenen **Untergruppen** fällt auf, dass diese Situation bei großen Unternehmen noch stärker ausgeprägt ist. Mit zunehmender Größe werden in diesen Unternehmen Prozessstrukturen noch komplexer. Daneben bewerten gerade Unternehmen, die in Zukunft stark wachsen möchten, Prozessoptimierung als besonders wichtig. Dies zeigt den hohen Stellenwert vor allem bei Expansionsplänen.

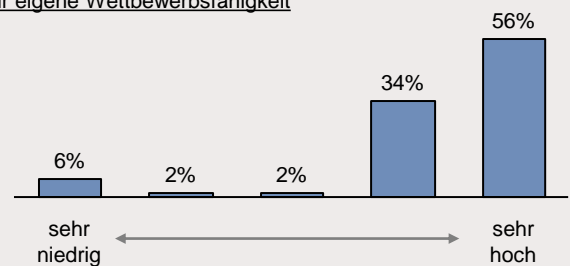
Neben der Prozessseite legen viele Unternehmen großen Wert auf Kosten- und Effizienzoptimierung, um im kompetitiven Marktumfeld handlungsfähig zu

bleiben. Während 90% der Befragten Prozessoptimierung eine hohe bis sehr hohe Bedeutung beimessen, wird der Aufwand für Kosten- und Effizienzoptimierung nur von etwas mehr als der Hälfte der Befragten so eingestuft (vgl. Abb. 15).

Unterschiede zwischen einzelnen **Untergruppen** lassen sich erneut bei der Unternehmensgröße feststellen: Große Logistikdienstleister betreiben besonders hohen Aufwand zur Kosten- und Effizienzoptimierung.

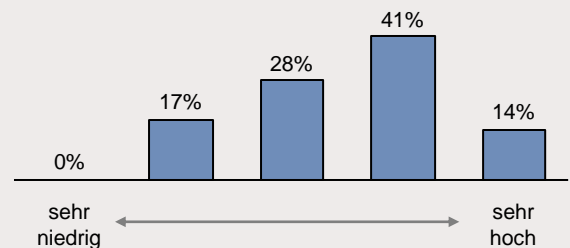
A14 – Prozessoptimierung

Bedeutung von Prozessoptimierung für eigene Wettbewerbsfähigkeit



A15 – Kosten- und Effizienzoptimierung

Eigener Aufwand für Kosten- und Effizienzoptimierung



Neue Technologien

Im Bereich der Innovation spielen auch in der Logistik neue Technologien eine wichtige Rolle. RFID, Big Data und andere Neuerungen bieten Unternehmen Chancen und Herausforderungen, eigene Prozesse und Kosten zu optimieren und auf Kundenanforderungen zu reagieren. Wie sinnvoll der Einsatz neuer Technologien ist, hängt vom einzelnen Unternehmen und Marktumfeld ab. Interessant ist jedoch die übergreifende Fragestellung, ob Logistikunternehmen neuen Technologien gegenüber grundsätzlich aufgeschlossen sind.

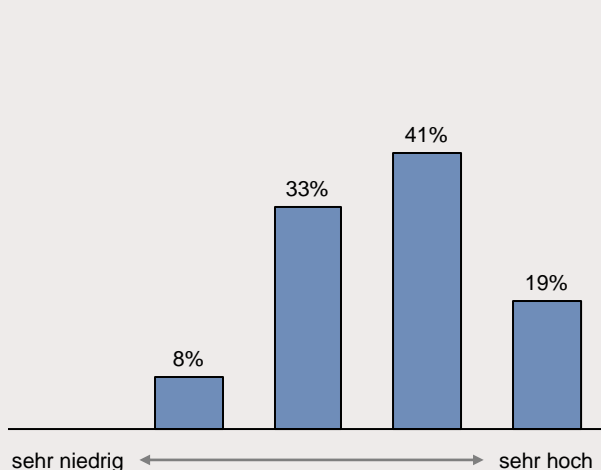
Insgesamt sehen fast alle Befragten neue Technologien als wichtig für das eigene Unternehmen an, 60% geben sogar an, dass der Stellenwert für das eigene Unternehmen hoch bis sehr hoch ist (vgl. Abb. 16). Interessanterweise bewerten gerade Unternehmen mit ausgeprägten Wachstumsplänen neue Technologien als relativ unwichtig. Dies kann

darauf hinweisen, dass neuer Umsatz vor allem ohne den Einsatz kostspieliger Technologien generiert werden soll.

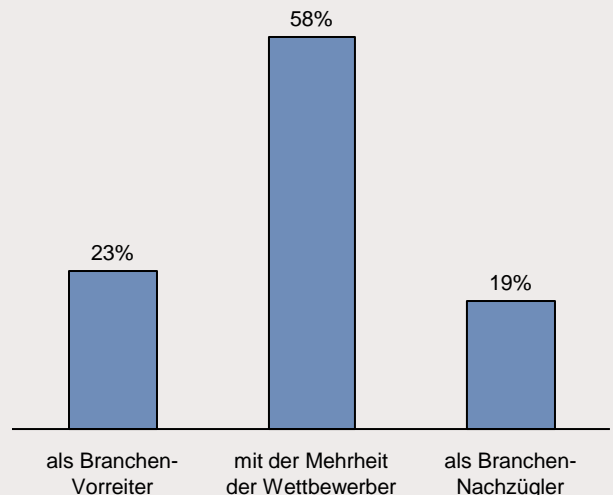
Neben der allgemeinen Bedeutung neuer Technologien ist interessant, wann Logistikdienstleister diese einsetzen. 58% der Befragten geben an, Technologien zusammen mit dem Großteil der Wettbewerber einzuführen, also erst sobald als erfolgreich erwiesen haben. Nur knapp ein Viertel der Unternehmen sieht sich als Vorreiter in der Branche und nutzt neue Technologien proaktiv. Da das damit verbundene Risiko relativ hoch sein kann, ist die eher abwartende Haltung vieler Unternehmen allerdings nachvollziehbar. Interessanterweise sind auch hier Unternehmen mit hohen Wachstumszielen am wenigsten proaktiv und sehen sich teils sogar als Nachzügler in der Branche.

A16 – Neue Technologien

Stellenwert des Einsatzes neuer Technologien im eigenen Unternehmen



Einsatzzeitpunkt neuer Technologien im eigenen Unternehmen



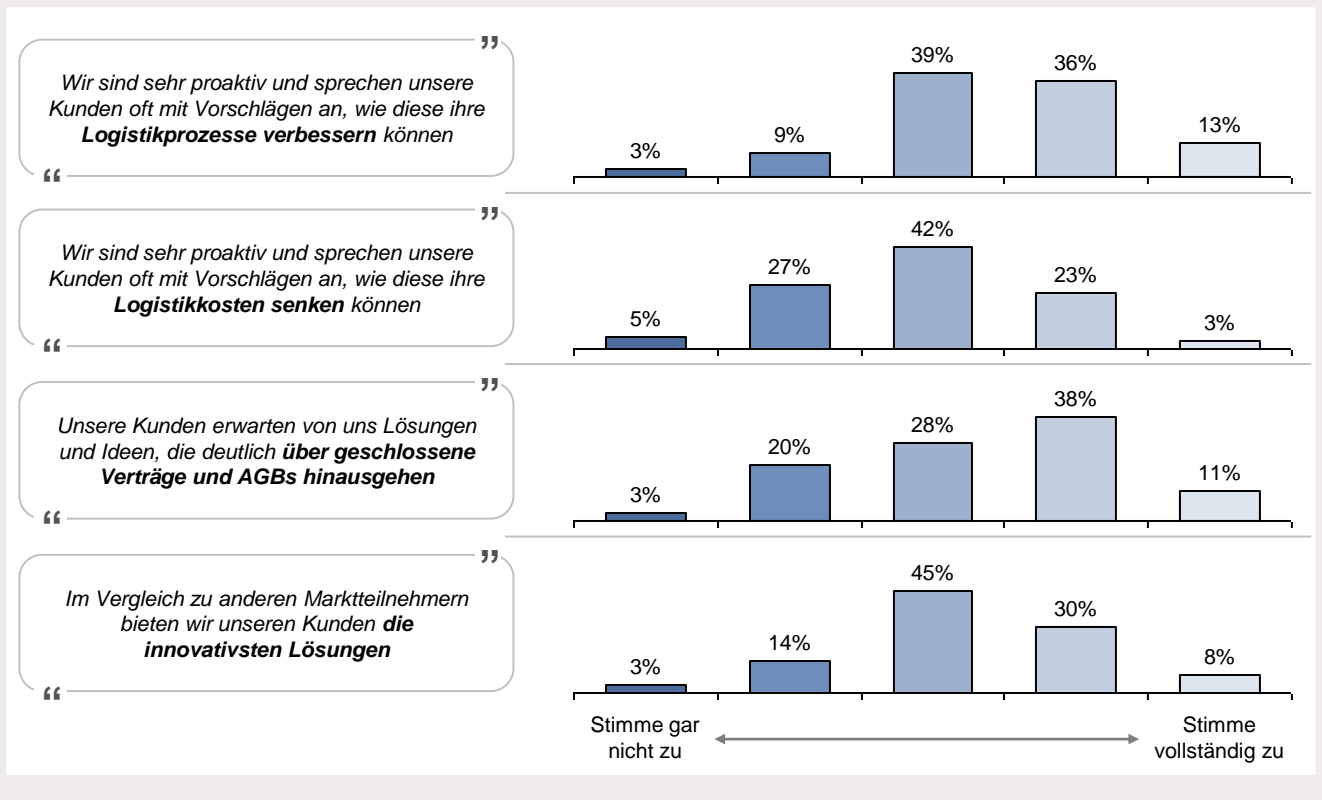
Innovation mit dem Kunden

Mit Blick auf die eigenen Kunden sind Logistikunternehmen relativ wenig innovativ. Insgesamt gibt der Großteil der Befragten an, Kunden nur mäßig proaktiv auf Prozessoptimierungen anzusprechen. Noch geringer fällt die Zustimmung zu der Aussage aus, dem Kunden proaktiv Kostensenkungen vorzuschlagen.

Auf der anderen Seite scheinen die Erwartungen der Kunden in Bezug auf innovative Lösungen seitens der Logistikdienstleister nur mittelmäßig ausgeprägt zu sein. Die Logistikunternehmen erfüllen also die Erwartungen ihrer Kunden, versuchen aber nicht aktiv, diese zu übertreffen (vgl. Abb. 17).

Unterschiede zwischen **Untergruppen** ergeben sich bezüglich der Unternehmensgröße. Einerseits sind die Erwartungen an große Logistikdienstleister höher, andererseits sind diese auch am proaktivsten, ihren Kunden Verbesserungspotentiale aufzuzeigen.

A17 – Bewertung von Aussagen über Innovation beim Kunden

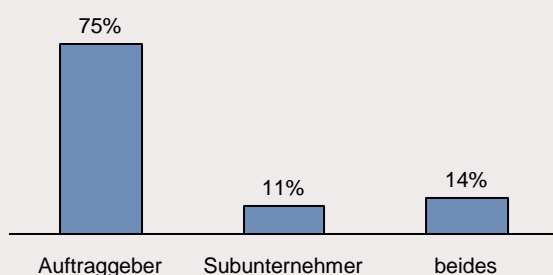


- Es ist keine branchenübliche Anzahl an Subunternehmern erkennbar. Diese variiert stark und kann von einigen wenigen Subunternehmern bis hin zu über 100 reichen.
- Die Einschätzungen von Subunternehmern und Auftraggebern bezüglich ihrer Zusammenarbeit unterschieden sich deutlich.
- Subunternehmer fühlen sich nicht als gleichberechtigte Partner und monieren fehlende Investitionen.

Kooperationen von Logistikdienstleistern sind in der Branche weit verbreitet. Daher werden in diesem Teil der Studie die Netzwerke der einzelnen Unternehmen analysiert, um aufzuzeigen, in welcher Rolle die Teilnehmer agieren, und wie ihre Netzwerke strukturiert sind.

Insgesamt gaben drei Viertel der Befragten an, den Großteil ihrer Umsätze als Auftraggeber zu erwirtschaften, d.h. sie beauftragen andere Unternehmen als Subunternehmer. Die Zahl der Logistikdienstleister, die als reine Subunternehmer tätig sind, ist hingegen mit 11% relativ gering (vgl. Abb. 18).

A18 – Position in der Geschäftsbeziehung

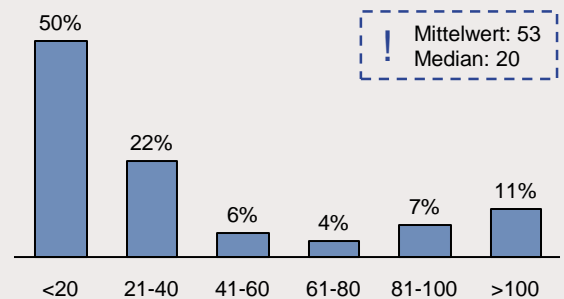


Wenig überraschend lässt sich im Vergleich der **Untergruppen** feststellen, dass kleinere Unternehmen eher als Subunternehmer tätig sind. Bezüglich der geografischen Reichweite sind keine Unterschiede zwischen national und international agierenden Unternehmen erkennbar. Bei beiden Ausprägungen kommen sowohl auftraggebende Unternehmen

als auch reine Subunternehmer vor, was im liberalisierten europäischen Binnenmarkt wenig verwunderlich ist. Abschließend zeigen die Ergebnisse, dass Unternehmen mit hohen Wachstumszielen oft Subunternehmer nutzen. Expansionspläne können so mit geringerem Kapitaleinsatz umgesetzt werden.

Als weiteres Merkmal wurde die Anzahl der eingesetzten Subunternehmer untersucht. Hierbei finden sich fast drei Viertel der Befragten mit bis zu 40 Subunternehmern wieder (vgl. Abb. 19). Allerdings ist auffällig, dass der Durchschnitt mit 53 Subunternehmern viel höher liegt. Dies liegt daran, dass einige wenige Unternehmen eine sehr große Zahl an Subunternehmern beauftragen. Überraschend ist allerdings, dass die Anzahl der Subunternehmer nicht von der Größe des auftraggebenden Unternehmens abhängt; auch kleine Unternehmen beschäftigen teils sehr viele Subunternehmer.

A19 – Anzahl der eingesetzten Subunternehmer



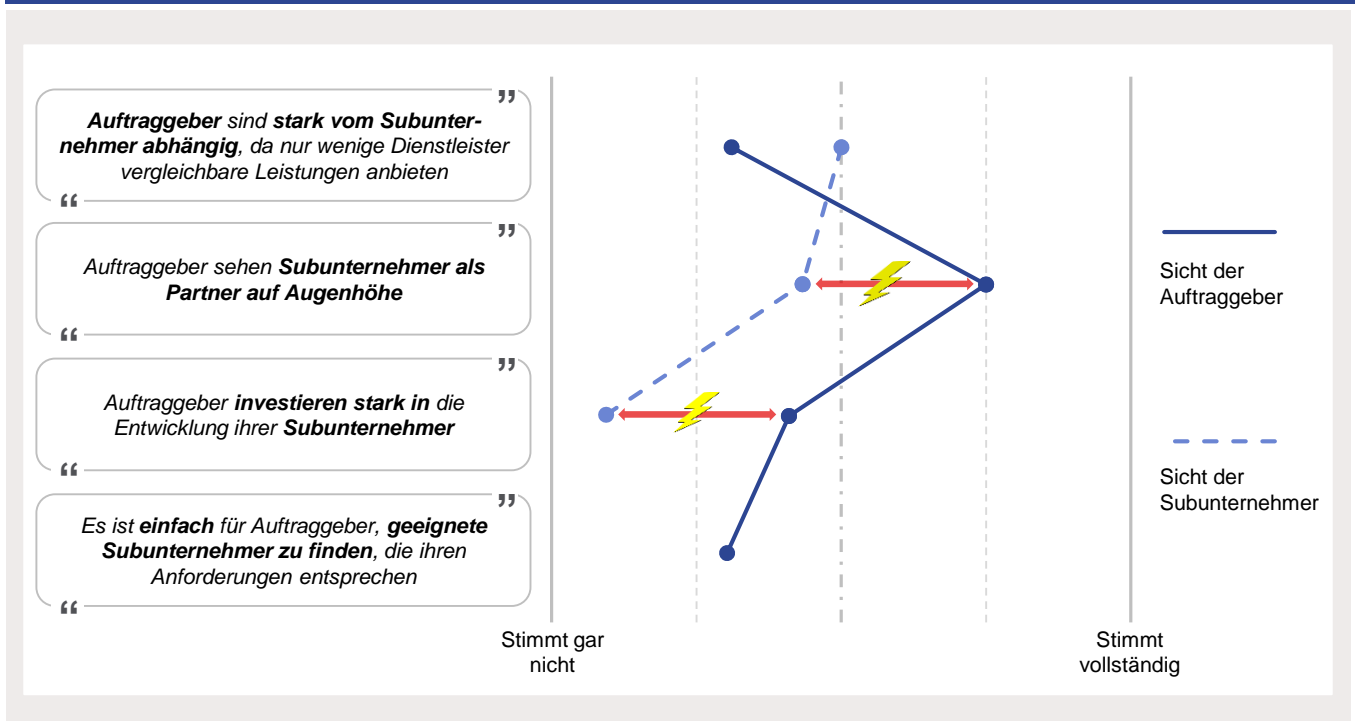
Mit Blick auf die Beziehung von Auftraggebern und Subunternehmern wurden die Teilnehmer unabhängig voneinander gebeten, verschiedene Aussagen aus ihrer jeweiligen Sichtweise zu beantworten (vgl. Abb. 20).

Einzig bei der Frage nach der „Abhängigkeit der Auftraggeber vom Subunternehmer“ geben die Auftraggeber und die Auftragnehmer vergleichsweise ähnliche Antworten und schätzen diese als mittel bis gering ein. Jedoch lassen sich bereits hier erste Unterschiede in der Einschätzung erkennen, die sich in den weiteren Antworten noch deutlicher manifestieren: Während Auftraggeber ihre Subunternehmer klar als „Partner auf Augenhöhe“ sehen, stimmen die Subunternehmer dieser Aussage nicht zu. Noch stärker weichen die Antworten bei der Frage nach „Investitionen in Subunternehmer“ voneinander ab.

Während Auftraggeber sehen, dass es relativ schwierig ist, „geeignete Subunternehmer zu finden“, und sie aus diesem Grund in deren Entwicklung investieren, geben Subunternehmer deutlich an, dass sie solche Investitionen nicht wahrnehmen.

Eine Erklärung für die teils stark voneinander abweichenden Einschätzungen ist, dass beide Parteien sich unter Umständen zu wenig austauschen, und sich der Bedürfnisse und der Herausforderungen des jeweils anderen teils nicht bewusst sind. Effektivere Kommunikation und längerfristige Partnerschaften sind hier potenzielle Lösungsansätze.

A20 – Vergleich der Einschätzung von Auftraggebern und Subunternehmern



Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU)

Die WHU – Otto Beisheim School of Management mit Sitz in Vallendar bei Koblenz und in Düsseldorf wurde 1984 auf eine Initiative der IHK Koblenz gegründet und gehört inzwischen zu den renommiertesten Wirtschaftshochschulen in Deutschland. Der direkte Praxisbezug in Lehre und Forschung ist dabei ein wichtiges Gestaltungsprinzip der Hochschule.

Neben Bachelor- und Masterstudiengängen bietet die WHU verschiedene MBA- und Weiterbildungsprogramme.



Lehrstuhl für Logistik und Dienstleistungsmanagement

Das Team des Lehrstuhls für Logistik und Dienstleistungsmanagement der WHU hat sich auf die Beantwortung aktueller und praxisorientierter Fragestellungen im Bereich der Logistik spezialisiert. Die Ergebnisse unserer Arbeit präsentieren wir regelmäßig auf Konferenzen und in renommierten internationalen Fachzeitschriften.

Inhaber des Lehrstuhls ist Professor Wallenburg, der für seine Forschung unter anderem den Wissenschaftspreis der Bundesvereinigung Logistik (BVL) erhalten hat.



WHU Logistik-Panel

Das WHU Logistik-Panel stellt eine Plattform zum aktiven Austausch von Transport- und Logistikunternehmen in Deutschland dar. Im Mittelpunkt stehen die Diskussion aktueller Themen und Trends, die Durchführung branchenspezifischer Benchmarkings und die Verbreitung neuer Forschungsergebnisse in die Unternehmenspraxis.

In halbjährlichen Benchmark-Studien sowie auf einem jährlich stattfindenden Logistik-Symposium wollen wir Trends und Entwicklungen im Umfeld von Logistikdienstleistern erkennen und diskutieren und so Praxis und Forschung verknüpfen. Anmeldungen sind unter www.logistik-panel.de möglich.



Impressum

Diese Studie wurde durchgeführt vom Lehrstuhl für Logistik und Dienstleistungsmanagement der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar.

Autoren: Carl Marcus Wallenburg, Florian Sander, Torsten Steinbach

Erscheinungsjahr: 2014

Kontakt

WHU – Otto Beisheim School of Management

Lehrstuhl für Logistik und Dienstleistungsmanagement

Erkrather Straße 224a

40233 Düsseldorf

www.logistik-panel.de

logistikpanel@whu.edu

Rechtliches

Alle Rechte, auch für die Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Lehrstuhlinhabers Prof. Dr. Carl Marcus Wallenburg in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Alle Firmen- oder Produktnamen sind Warenzeichen oder eingetragene Warenzeichen der jeweiligen Firmen.

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen beruhen auf freiwilligen Angaben der partizipierenden Unternehmen. Wir übernehmen weder eine Verantwortung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der enthaltenen Informationen, noch eine Haftung für eventuelle Schäden, die aus deren Nutzung entstehen könnten.

Selbstverständlich wurden sämtliche Daten vertraulich behandelt und im Ergebnisbericht anonymisiert. Wir arbeiten nach den Vorschriften des Bundesdatenschutzgesetzes.