



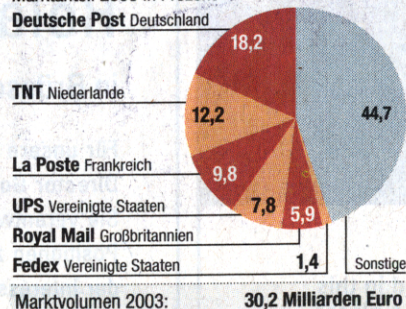
Die großen Handelsströme

Warenaustausch 2004 und 2008 (geschätzt) in Milliarden Euro



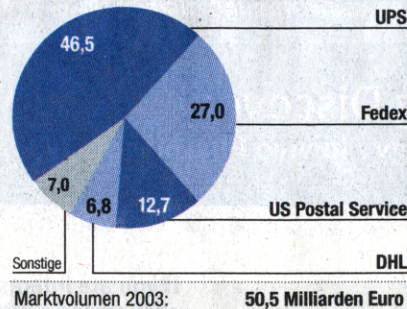
Der Expres- und Paketmarkt in Europa ...

Marktanteil 2003 in Prozent



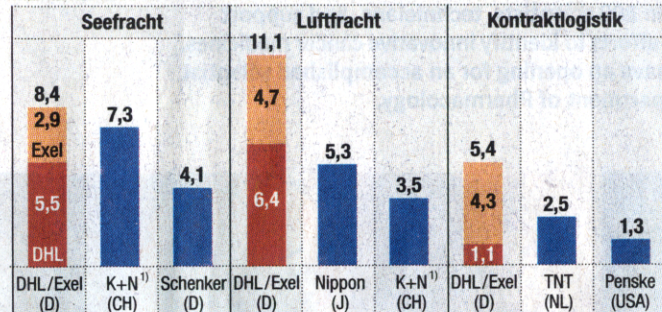
... und in den Vereinigten Staaten

Marktanteil 2003 in Prozent



Die Weltmarktführer

Marktanteil 2003 in Prozent



Die großen Unternehmen in Deutschland

Umsatz 2004 in Milliarden Euro (in Klammern: Mitarbeiterzahl)

Deutsche Bahn ³⁾	5,6	(34 500)
DHL	4,2	(55 000)
Dachser	1,5	(7 500)
DPD	1,1	(12 500)
UPS	1,0	(15 000)
Fiege	0,9	(11 100)
Hellmann	0,7	(6 000)
Hermes	0,7	(13 000)
Arvato Logistics	0,6	(6 200)
GLS	0,6	(12 000)

1) K+N: Kühne und Nagel. 2) Expres-Tochterunternehmen der Deutschen Post. 3) Einschließlich Railion, Schenker und Stinnes.

Quellen: DHL; Deutsche Post; Peter Klaus u. Christian Kille: Top 100 der Logistik - 2005 / Foto KPA / FA.Z - Grafik Walter

Die Gewinner der Globalisierung formieren sich

Wachsender Welthandel und vermehrte Auslagerungen der Kunden treiben die Umsätze / Von Helmut Bündler

BONN, 7. Oktober. Eine Branche wird neu entdeckt. Die geplante Übernahme des britischen Logistik-Riesen Exel durch die Deutsche Post hat die Anleger aufhorchen lassen und beschert den Konkurrenten unerwartete Höhenflüge. Aktien der lange als langweilig verschrienen Frachtunternehmen sind plötzlich wieder gefragt, viele Papiere notieren in der Nähe ihrer Höchststände. Einer der Hauptprofiteure war der schweizerische Luft- und Seefracht-spezialist Panalpina: Seine Aktien waren beim Börsengang Ende September mehrfach überzeichnet. Die Branche glänzt seit Jahren mit hohen Zuwachsraten, ein Ende scheint nicht in Sicht. Jetzt kommt auch noch die Übernahmephantasie hinzu.

Branchenkennner sind davon überzeugt, daß Exel nicht der letzte Coup gewesen ist. „Die Konsolidierung ist in vollem Gange“, sagt Frank Straube, Inhaber des Lehrstuhls für Logistik an der Technischen Universität (TU) Berlin. Er erwartet, daß Branchenriesen wie die Post oder die Deutsche Bahn mit ihrer Tochtergesellschaft Schenker künftig den Markt für standardisierbare Massenleistungen dominieren werden. Auch Peter Klaus, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre und Logistik an der Universität Erlangen-Nürnberg, hält weitere Übernahmen für realistisch. „Da vollzieht sich ein Konzentrationsprozeß, der nicht aufzuhalten ist. Die Logistikunternehmen werden versuchen, ihre europa- oder weltweite Netzabdeckung zu verbessern“, sagt er voraus. Klaus erwartet eine „Polarisierung der Branche“: auf der einen Seite Logistik-Riesen mit weltumspannenden Netzen und mittelständischen Frachtfirmen als Subunternehmen; auf der anderen Seite spezialisierte mittlere Unternehmen, die mit ihrer Kompetenz Auftraggeber aus der eigenen Region an sich binden können.

Logistik-Giganten wie DHL, Kühne + Nagel, die amerikanische UPS oder die niederländische TNT sind doppelte Gewinner der Globalisierung. Im internationalen Frachtgeschäft sorgt der wachsende Welt-

handel für einen anhaltenden Boom. Und im Inland zwingt der Kosten- und Rationalisierungsdruck Industrie- und Handelsunternehmen zur Auslagerung von Logistik-Dienstleistungen an die Spezialisten, die es effizienter und preiswerter können als ihre Auftraggeber. Auf rund 165 Milliarden Euro beziffert die Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Technologien der Logistik-Dienstleistungswirtschaft (ATL) in Nürnberg den Umsatz der deutschen Logistik-Wirtschaft. Europaweit dürften es rund 400 Milliarden Euro sein. Amtliche Zahlen gibt es nicht, obwohl die Logistik laut ATL-Angaben nach dem Fahrzeugbau, der Elektrotechnik und dem Maschinenbau die viertgrößte Branche in Deutschland wäre. Gemessen an den Erwerbstätigen-Zahlen, steht sie mit rund 2,5 Millionen Beschäftigten sogar unangefochten auf Platz eins.

Klaus schätzt, daß die Logistik-Unternehmen im vorigen Jahr auf 45 bis 47 Prozent des Gesamtumsatzes kamen. Das entspricht Erlösen von rund 75 Milliarden Euro. Vielfach werden nicht nur vergleichsweise einfache Transportaufgaben ausgelagert, sondern die Spezialisten übernehmen auch die komplette Warenverteilung und Lagerhaltung, nicht selten samt Zusatzleistungen in der Wertschöpfungskette. Mitarbeiter von UPS zum Beispiel liefern Computer aus und spielen zuvor die Software auf. Oder die Bremer Lagerhaus-Gesellschaft (BLG) stattet im Auftrag japanischer und koreanischer Autokonzerne in Bremerhaven Importfahrzeuge mit Ausstattungen für den deutschen Markt aus. Kontraktlogistik heißt diese langfristig angelegte Form der Zusammenarbeit, bei der Logistiker zum dauerhaften Partner eines Handels- oder Industrieunternehmens werden. Nach einer Studie der Mercer Management Consulting wächst dieser Zweig mit Jahres-

raten von rund acht Prozent. Davon kommen etwa 5 Prozent aus dem allgemeinen Wirtschaftswachstum und dem zunehmenden Handel, während drei Prozent dem Outsourcing zu verdanken sind. „Die Logistikwirtschaft wächst so schnell, weil sie Arbeitsplätze aus anderen Branchen übernimmt“, sagt Klaus. Er erwartet, daß im Durchschnitt der nächsten Jahre Leistungen für 2 bis 3 Milliarden Euro zusätzlich ausgelagert werden. „Die Logistik-Offensive ist auch eine Defensivreaktion, weil die Auftraggeber unter dem Zwang der Globalisierung ihre Kosten drücken müssen“, sagt er.

Untersuchungen der Technischen Universität (TU) Berlin belegen den Einfluß der Logistik auf den Unternehmenserfolg: Unternehmen, die in der Logistik die Nase vorn haben, stünden in ihrer Branche meistens auf einem der vorderen Plätze, erläutert Frank Straube, Inhaber des Lehrstuhls für Logistik. Musterbeispiel eines erfolgreichen „Logistik-Innovators“ ist für Straube der Handelskonzern Metro: Nicht zuletzt aufgrund eines ausgeklügelten Logistik-Konzepts habe er seine Marktstellung in einem hart umkämpften Wettbewerb festigen und ausbauen können. Oder Tchibo: Die Umsatzrendite, von der andere Einzelhändler nur träumen könnten, verdanke das Unternehmen der perfekten Abstimmung von Marketing und Logistik. Das schaffe hohe Planungssicherheit, die wiederum sehr geringe Logistik-Kosten und damit niedrige Verkaufspreise ermögliche. Aber viele Manager haben das Potential der Logistik offenbar noch nicht erkannt. „In einigen Branchen wie der Holz- oder Metallindustrie wird die kundenorientierte Logistik gerade erst entdeckt“, stellt Straube fest. Gemeinsam mit der Bundesvereinigung Logistik (BVL) hat die TU Berlin

Trends und Strategien in der Logistik und im Logistik-Management durchleuchtet. Die Studie soll beim BVL-Kongreß am 19. Oktober vorgestellt werden. Demnach ist nur knapp die Hälfte der Unternehmen in der Lage, ihre Logistik-Kosten zu beziffern, obwohl sie in der Industrie bis zu 10 Prozent und im Handel sogar bis zu 25 Prozent der Gesamtkosten ausmachen können. „Logistik-Manager müssen an ihre Leistungen Preisschilder hängen können“, sagt Straube. Zum Beispiel seien Kunden in vielen Fällen mit längeren Lieferzeiten zufrieden, wenn sie dabei Kosten einsparen könnten.

„Die Logistik-Branche steht auf der Sonnenseite der Weltwirtschaft. Jedes Jahr gewinnt sie zwischen 5 und 8 Prozent Mitarbeiter und schafft so real neue Beschäftigung“, sagt Straube. Davon könnte die deutsche Wirtschaft in besonderem Maße profitieren. Mit der Ost-Erweiterung ist das bevölkerungsreichste EU-Land in das geographische Zentrum der Europäischen Union gerückt. Kein anderer Mitgliedstaat kann mit ähnlich dichter Verkehrsinfrastruktur aufwarten. Auch in der Logistik-Zulieferindustrie ist Deutschland führend. Sein neuer Standortvorteil als transportgünstiger Anlaufpunkt und logistisches Zentrum für den innereuropäischen und internationalen Handel zeigt im Wettbewerb mit den Benelux-Ländern erste Wirkung. Spektakuläres Beispiel war die Entscheidung der Deutschen Post, den Zentralflughafen ihres Expresdienstes DHL von Brüssel nach Leipzig zu verlagern. Fast gleichzeitig hat sich der amerikanische Post-Konkurrent UPS entschieden, sein Luftdrehkreuz in Köln für rund 135 Millionen Dollar weiter auszubauen. Auch die deutschen Seehäfen investieren, um den erfolgsverwöhnten belgischen und niederländischen Konkurrenten die Kundschaft abzugewinnen. Rund eine halbe Million neuer Arbeitsplätze hält Logistik-Experte Klaus für denkbar, wenn es gelinge, die deutschen Standortvorteile voll auszuschöpfen.

Durch die Übernahme von Exel durch die Deutsche Post hat die Konsolidierung Tempo bekommen und ist nicht mehr aufzuhalten.