
Management Summary

Die Bedeutung der Logistik-Dienstleistungswirtschaft als einem der größten und besonders dynamischen Zweige der deutschen Volkswirtschaft ist heute fast überall verstanden. Sie ist »systemkritisch« für die Wettbewerbsfähigkeit und den Wohlstand des Landes. Aber immer noch fehlt es im Vergleich zu den anderen Schlüsselbranchen der Wirtschaft – wie z. B. den Grundstoff-, den Automobil- und Konsumgüterindustrien – an Wissen und Einsicht zu den Fakten und Zusammenhängen, die die finanziellen Erfolge der Logistikunternehmen betreffen.

Diese Studie möchte Transparenz in den bisher wenig ausgeleuchteten Bereich der Profitabilität der Logistik-Dienstleistungswirtschaft bringen: Denn finanzielle Transparenz ist eine Voraussetzung für weitere Fortschritte der Professionalisierung, der Leistungsfähigkeit und Attraktivität der Branche. Finanzielle Transparenz schafft Vertrauen von Investoren, Auftraggebern, Mitarbeitern und anderen externen Ressourcen-Lieferanten und Stakeholdern. Vielleicht noch wichtiger: Branchenweit verbesserte Transparenz betriebswirtschaftlicher Daten verschafft dem Management der Logistik-Dienstleistungsunternehmen die Möglichkeit, ihre Position relativ zu Wettbewerbern und alternativen Geschäftsfeldern sicherer einzuschätzen, Schwachstellen und Verbesserungspotenziale aufzudecken, damit die Leistung ihrer Unternehmen und letztlich der gesamten Logistikwirtschaft zu verbessern. »You can't manage what you can't measure«. So hat der Management-Professor Peter Drucker diese Einsicht auf den Punkt gebracht.

Die Studie sucht und bietet Antworten auf die wichtigsten Fragen zu Fakten, Vergleichswerten, Bedingungen und möglichen Treibern der Profitabilität für die Unternehmen der Logistik-Dienstleistungswirtschaft. Sie beruht auf der erstmaligen systematischen Auswertung von Geschäftsberichten aus dem Bundesanzeiger über fünf Jahre der 700 mittleren und großen Logistik-Dienstleistungsunternehmen in Deutschland mit jeweils mindestens € 20 Mio. Jahres-Umsatzvolumen, die in einer »Datenbasis Profitabilität« zusammengefasst wurde. Damit steht sie auf einem objektiven, für jedermann nachprüfaren, nahezu umfassenden und repräsentativen Datenfundament.

Die Studie stellt aber auch Herausforderungen – an Autor und Leser. Das Datenmaterial ist komplex. Die Studie will nicht nur eine bloße Datenzusammenstellung bieten, sondern will auch fachkundige Interpretation von Zusammenhängen und Konsequenzen für Entscheider zur Diskussion stellen. Es ist nicht trivial, die Inhalte so zu verdichten und zu präsentieren, dass Wesentliches rasch aufzufinden und klar verständlich ist. Nicht allen Betroffenen wird die erweiterte Transparenz recht sein, die die Studie schafft – obwohl die genutzten Geschäftsberichte allesamt öffentlich zugänglich sind. Fehler der Datenauswertung und Missverständnisse der Interpretation sind nicht auszuschließen.

Um diesen Herausforderungen bestmöglich gerecht zu werden ist die Studie in fünf Kapitel und mehrere Anhänge gegliedert. Deren wichtigste Inhalte, ausgewählte Ergebnisse und einige Empfehlungen zur Nutzung der Studie sind hier ganz kurz zusammengefasst:

- Im ersten Kapitel werden die vier wesentlichen Fragen zur Profitabilität vorgestellt und begründet, die die Studie beantworten möchte: 1. Wie stellt sich die **durchschnittliche Profitabilität der Logistik-Dienstleistungswirtschaft** untersuchen, gemessen in den gängigsten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, dar? 2. Wie liegt die Profitabilität der Branche im **Vergleich zu anderen Sektoren** der Wirtschaft? 3. Welches sind die **finanziell besonders erfolgreichen Unternehmen** der Branche und ihrer Teilmarkt-Segmente? 4. Was lässt sich aus der Analyse bezüglich wahrscheinlicher **Erfolgsbedingungen und Erfolgsfaktoren** für das Management ableiten?
- Das zweite Kapitel stellt das **Konzept** und die **kritischen Begrifflichkeiten der Studie** vor. Es liefert Begründungen für den Anspruch auf Repräsentativität, benennt aber auch Grenzen und Einschränkungen. Es führt u.a. die wichtige Unterscheidung zwischen »1st-Tier« und »2nd-Tier« Geschäften der Logistik-Dienstleistungsunternehmen ein. Das Kapitel richtet sich besonders an solche Leser, die tief in die Details der Studie eintauchen und diese evtl. für weiterführende Recherchen und wissenschaftliche Arbeit nutzen möchten.
- Im dritten Kapitel wird das **»große Bild« der Profitabilität der Logistik-Dienstleistungswirtschaft in Deutschland** gezeichnet. Es enthält im ersten Teil eine Zusammenschau und **Diskussion** bisher zugänglicher **anderweitiger Veröffentlichungen zum Profitabilitätsthema** mit dem Ergebnis, dass diese insgesamt keine konsistenten, insbesondere nicht für das Management von Logistik-Dienstleistungsunternehmen hilfreichen Aussagen bieten können. Im zweiten Teil bietet es eine kompakte tabellarische Übersicht der **Ergebnisse dieser Studie zur Profitabilität** der Branche vor dem Eintritt der Pandemie- und kriegsbedingten Sondereinflüsse (S. 22/Tab. 6). Sie zeigt, dass die Unternehmen (> 20 Mio. Umsatz, Geschäftsschwerpunkt Deutschland) im Mittel ein **EBIT/Umsatz von 3,4 %** erzielen, das sich über mehrere Jahre als sehr stabil erweist (S. 27/Abb. 3). Das entspricht einem Gewinn vor Steuern **EBT/Umsatz von ca. 2,2 %**. Das »große Bild« bestätigt die Einschätzung der Logistik-Dienstleistungswirtschaft in Deutschland als einer Branche mit eher unterdurchschnittlichen Umsatzrenditen, wobei die Ergebnisse bezogen auf das eingesetzte Kapital deutlich günstiger, im Mittelfeld aller Wirtschaftsbranchen liegen (S. 26/Abb. 2). **Bessere Ergebnisse** erzielen auch die in Deutschland beheimateten **»Globals«** – Unternehmen mit Milliardenumsätzen, die aber überwiegend außerhalb Deutschlands erwirtschaftet und deshalb nicht primär von den Marktbedingungen im Land bestimmt werden (S. 22/Tabelle 6, Zeile 1).
- Das vierte Kapitel liefert **Analysen der zehn großen Marktsegmente** für Logistik-Dienstleistungen unter Einschluss des Air & Ocean Forwarding, der Bulk-Logistik, den Stückgut-Netzwerk-, Land Ladungsverkehrs-, KEP-, bis zu den wichtigsten Speziallogistik-Teilmärkten. Eine Übersicht zu **Segmentergebnissen und »Benchmarks«** (Seite 33/Tab. 7) zeigt die große Spannweite der Werte, die für das **EBIT/Umsatz von 1,3 % bis 12,1 %** reichen, für Benchmarks wie die **Rohertragsquote von 20,8 % bis 70,0 %**, für die durchschnittlichen **Jahreskosten eines Vollzeitmitarbeiters von T€ 39,9 bis T€ 64,3**. Jedes der Segmente-Teilkapitel umfasst

-
- ▶ ein **quantitatives Profil** des Segmentes;
 - ▶ eine Übersicht zur **Wachstums- und Profitabilitätsentwicklung** der letzten fünf Jahre;
 - ▶ den Vergleich der **Segment-typischen Benchmarks** zu den Durchschnittswerten aller Unternehmen der Logistik-Dienstleistungswirtschaft;
 - ▶ die vollständige Liste und **Detailldaten der einzelnen im Segment aktiven Unternehmen** in einer Reihung nach der durchschnittlichen EBIT/Umsatz Rentabilität (z.B. für das Segment Air & Ocean Forwarding S. 42–43/Tab. 10). Je eine vollständige alphabetische und eine nach Umsatz gereichte Liste aller erfassten Unternehmen ist in den Anhängen A und B.
 - ▶ eine **Diskussion von »Hidden Champions«** und von typischen **Bedingungen und Treibern der Profitabilität** im Segment.
- Das fünfte Kapitel bietet eine Rückschau des Autors auf die **Einsichten und Indizien zu Bedingungen und Treibern der Profitabilität**, die sich aus den vorangegangenen Analysen ableiten lassen. Die Diskussion bestätigt etablierte Management-Weisheiten, die auch in vielen anderen Wirtschaftsbranchen gelten: Dass es entweder eines Grads der Alleinstellung des angebotenen (Service-) Produkts (**»Product Leadership«**) bedarf, oder eines außerordentlichen Maßes an Einfühlung und Nähe zu den Kunden (**»Customer Intimacy«**), oder exzellenter Prozesse und strikten Kostenmanagements (**»Operational Excellence«**), um überlegene Profitabilität gegenüber Wettbewerbern nachhaltig zu ermöglichen. Das Kapitel hebt zuletzt einige besondere, von Branchenfremden oft nicht verstandene Bedingungen überdurchschnittlicher Profitabilität hervor, die in der Transport- und erweiterten Logistik-Dienstleistungswirtschaft gelten. Dazu gehört die außerordentliche Bedeutung exzellenten **Mitarbeiter- und Subunternehmer-Managements** in Bezug auf die (scheinbar) einfachen Fahrer-, Lager- und sonstigen Routinetätigkeiten in der Logistik. Dazu gehört auch ein Verständnis der nicht offensichtlichen Profitabilitätswirkungen von **»Netzwerkdichte«**, von **»Paarigkeiten«**, von **kontinuierlichen Auftragsabfolgen** und diese vorausschauend unterstützender **Preispolitik**.

Die Studie stellt nicht den Anspruch, absolut vollständige und endgültige Ergebnisse zur Profitabilität der Logistik-Dienstleistungswirtschaft zu liefern. Wenn sie den Lesern und Nutzern aber einige fundierte Anstöße zum Vergleichen, zu fortgesetztem Suchen nach Möglichkeiten der nachhaltigen Profitabilitätsverbesserung liefern kann, dann hat sich die Mühe gelohnt.

Für eine erste Starthilfe zu dem Projekt danke ich Phillip Sebesse von DC Advisory in Frankfurt. Für geduldige und tatkräftige Unterstützung des Veröffentlichungsprojekts danke ich der DVV Media Gruppe Hamburg, insbesondere Oliver Detje, Karl-Heinz Westerholt und Frau Susanne Armbruster. Für wertvollen inhaltlichen Input danke ich den ungezählten Praktikern der Logistik, von und mit denen ich im Lauf der Jahre Logistik »gelernt« habe, nicht zuletzt den ehemaligen Kollegen und Mitarbeitern des Fraunhofer SCS und meines Lehrstuhls in Nürnberg.

Peter Klaus

Bamberg, im August 2022