

Im Spiegelbild des Marktes

Studie Die Diskussion um den 4PL hat im Logistikmarkt für nachhaltigen Wirbel gesorgt: Dienstleister streben verstärkt die Position des 4PL an.

Richtig im Markt positioniert? So lautete die Fragestellung, mit der LOGISTIK HEUTE im November 2003 Logistikdienstleister zur Teilnahme am Quick-Scan aufrief. Wie groß ist die Lücke zwischen der Eigensicht auf das Unternehmen und dem tatsächlichen Auftritt im Logistikmarkt? Die Analysten vom Bereich Logistik der Technischen Universität Berlin und der Visality Consulting GmbH nahmen auf Basis der Fragebögen sowie der eigens recherchierten Daten eine Auswertung vor.

Der durchgeführte Quick-Scan ermöglicht erstmalig eine Positionierung von Logistikdienstleistern entsprechend der Typen Transporteur, Spediteur, 3PL und 4PL, wobei auch die Zwischenform Lead Logistics Provider (LLP) Berücksichtigung fand. In die Auswertung zum Quick-Scan flossen die Daten und Angaben von rund 50 Dienstleistern ein.

Positionierung im Markt

Die Zuordnung von Dienstleistern zu Logistiktypen erfolgte einerseits bezogen auf das vermarktete Unternehmenspro-

fil und dem darin enthaltenen Leistungsspektrum und andererseits bezogen auf die vorhandene Umsatzstruktur (siehe *Abbildungen*). Die Auswertung des Unternehmensprofils verdeutlicht, dass die Quick-Scan-Teilnehmer sehr wohl um eine deutliche Positionierung im Markt bemüht sind. Das angebotene Leistungsspektrum lässt nur vereinzelt Unternehmen das Fehlen eines eindeutigen Profils vor Augen führen.

Der Blick auf die Umsatzstruktur zeigt, dass sich die Branche im Wandel befindet. Beim Umsatzstrukturportfolio ist zu erkennen, dass viele Logistikdienstleister noch nicht die Umsatzstruktur aufweisen, die die Zuordnung auf Basis des Unternehmensprofils erwarten ließe. Nur selten erreicht eine Firma die Umsatzstruktur des LLP. Die Firmen, die hinsichtlich des Profils als 3PL identifiziert werden konnten, liegen von der Umsatzstruktur her eher in einem nicht eindeutig zuordenbaren profillosen Bereich.

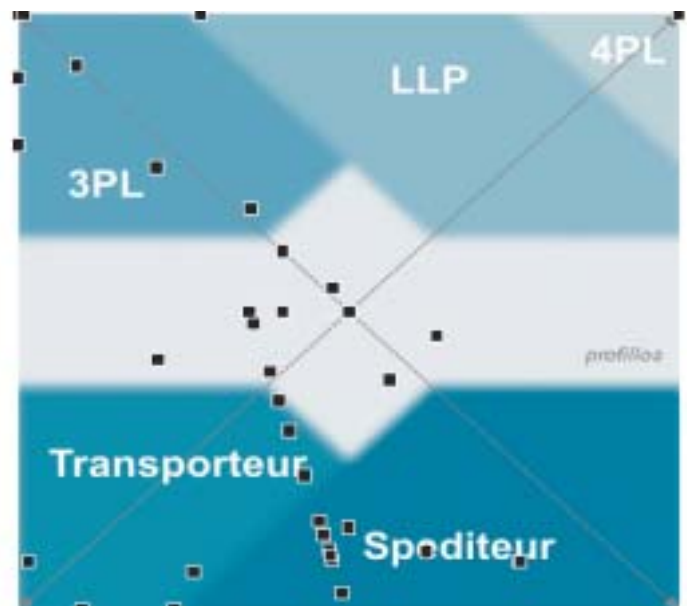
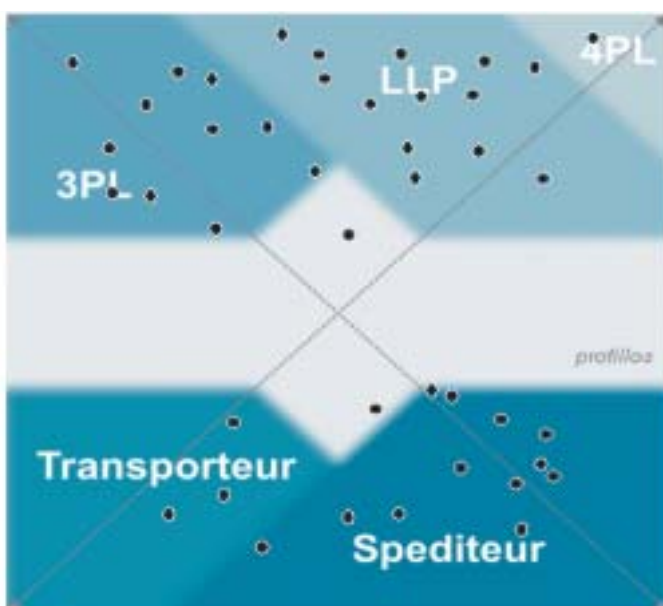
Unternehmen mit LLP-Struktur weisen überwiegend eine 3PL-Umsatzstruktur auf. Das zeigt Entwicklungspfade vom Transporteur bzw. Spediteur hin

zum 3PL und vom 3PL zum LLP bzw. 4PL auf. Dieses Ergebnis bedeutet weiterhin, dass die untersuchten Teilnehmer proaktiv agieren: Erst wird das Unternehmensprofil zukunftsorientiert ausgerichtet und dann verändert sich die Umsatzstruktur nachhaltig. Bei reagierenden Unternehmen, insbesondere Spediteuren und Transporteuren, stimmen die beiden Zuordnungen nach Profil und Umsatzstruktur weitgehend überein.

Die Auswertung bestätigt, dass die Diskussion zum 4PL im Logistikmarkt für eine nachhaltige Veränderung gesorgt hat. Für verschiedene Dienstleister gilt die Position des 4PL als erklärtes Wunschziel in der Marktpositionierung. Auch wenn festgehalten werden kann, dass bisher nur konzerninterne Logistikdienstleister den 4PL-Status erreicht haben. So zeigt sich deutlich, dass einige Firmen diesem Typ bereits sehr nahe kommen.

Eine klare Abgrenzung der Bereiche 3PL, LLP und 4PL ist nicht möglich – die Übergänge fließen. Umso deutlicher ist jedoch die Trennlinie zwischen den Anbietern klassischer Logistikleistungen (untere Portfoliehälfte) und den Full-Service-Dienstleistern (obere Portfoliehälfte). Immer mehr Spediteure und Transporteure streben Eigenangaben zufolge die Position 3PL, LLP oder 4PL für die nahe Zukunft an.

Positionierung im Markt





Der Auftritt im Markt

Sehr deutliche Unterschiede zeigen sich beim Marktauftritt der einzelnen Dienstleistertypen. Die untersuchten Unternehmen wurden im Hinblick auf die Verständlichkeit ihrer Produkte, Modularität des Produktprogramms, Standards in der Leistungserstellung, Hervorhebung des Kundennutzens sowie in der Kommunikation ihrer Strategie und ihres Leistungsangebots bewertet. Das Fazit: Allen gelingt die Kommunikation von Strategie und Leistungsangebot am besten. Defizite zeigen sich insbesondere in der verständlichen Darstellung ihrer Produkte sowie der Hervorhebung des Kundennutzens.

Ein Blick auf den Marktauftritt nach Dienstleistertypen verdeutlicht, dass Transporteure und Spediteure den größten Nachholbedarf haben. Besonders Transporteure tun sich schwer, ihre Leistungen verständlich und modular zu beschreiben. So entsteht oftmals der Eindruck, dass dies von den betroffenen Unternehmen nicht für nötig gehalten wird. Im Vergleich der Spediteure zu den 3PL und LLP fällt auf, dass Spediteure bei der Standardisierung ihres Leistungs-

Wer mehr Informationen zum Thema **Logistikdienstleister im Spiegelbild des Marktes** haben möchte, kann unter www.logistik-heute.de den ausführlichen Bericht dazu lesen.

Marktauftritt erzielen als die LLP – insbesondere in der Darstellung des Kundennutzens und der Verständlichkeit ihrer Produkte. Als Beispiele können hier TPG und Exel genannt werden. Dass die LLP noch Schwierigkeiten im Marktauftritt haben, liegt wohl auch daran, dass sie einerseits neue Leistungsfelder anbieten. Aufgrund mangelnder Beispiele können sie andererseits zu diesen Angeboten auch noch nicht den daraus resultierenden Kundennutzen transparent machen. Ryder Logistics verdeutlicht, dass dies jedoch sehr wohl möglich ist.

Fragmentierter Kontraktlogistikmarkt

Die Analyse der Marktanteile Kontraktlogistik bestätigte, dass dieses Segment sehr fragmentiert ist. Bei der Marktsegmentbetrachtung wurde versucht, nur wirklich die im Kontraktlogistikbereich angesiedelten Umsätze zu analysieren und

spektrums Probleme haben. Dass es auch anders geht, zeigt Hapag-Lloyd in positiver Weise.

Der Vergleich von 3PL und LLP zeigt, dass die 3PL über nahezu alle Bewertungsdimensionen einen besseren

Studie

Weitere und vertiefende Ergebnisse sind mit der Studie „**Marktpositionierung von Logistikdienstleistern**“ der TU Berlin und der Visality Consulting GmbH in Zusammenarbeit mit LOGISTIK HEUTE unter www.logistik-heute.de zu beziehen. Die abgeleiteten Ergebnisse und das Feedback seitens der beteiligten Logistikdienstleister attestieren, dass mit dem Quick-Scan und der angewandten Methode ein geeignetes Analyseinstrument für Logistikdienstleister vorliegt, das auch zukünftig ein fachlich kommentiertes Spiegelbild im Logistikmarkt ermöglichen wird.

nicht – wie so oft in diversen publizierten Rankinglisten – die im Geschäftsbericht angeführten Gesamtumsätze der Dienstleister. Die in diesem Marktsegment größten Logistikdienstleister erreichen gerade einmal knapp zwei Prozent der Anteile am Weltmarkt (siehe unten). Das bedeutet, dass Dienstleister weiterhin große Chancen haben, durch bessere Leistungen Marktanteile zu erobern. Hinzu kommt, dass dieses Marktsegment durch weiter zunehmendes Outsourcing neue Umsatzvolumina erhält.

Der Konzentrationsprozess in der Branche wird in den nächsten Jahren weiter anhalten. Erfolgreiche Logistikdienstleister wachsen durch sinnvolle Zukäufe in den Zielmarktsegmenten. Die starke Fragmentierung in der Kontraktlogistik gibt gleichzeitig Logistikdienstleistern eine Vielzahl an Möglichkeiten, durch Konzentration auf bestimmte Branchen oder Leistungsfelder in der Kontraktlogistik einen bedeutsamen Stellenwert zu erreichen. *ps*

Autoren: **Prof. Dr. Helmut Baumgarten**, Geschäftsführender Direktor des Instituts für Technologie und Management, Leiter des Bereichs Logistik, TU Berlin, sowie **Dr. Hartmut Zadek** und **Daniel Kieffer**, beide Partner der Visality Consulting GmbH, Berlin.

Marktanteile Kontraktlogistik

