

INTERVIEW MIT MARCO EMMERMANN

„Eine klare Strategie ist nötig“

Marco Emmermann ist Chef des Logistikberaters Visality. Im Interview mit dem Handelsblatt spricht er über die Zukunft der Logistikbranche und welche Bedeutung sie für den Standort Deutschland hat.

Herr Emmermann, die Logistikbranche wächst trotz der sich abkühlenden Konjunktur. Im laufenden Jahr soll der Umsatz in Deutschland um acht Prozent zulegen. Was sind die Gründe?

Logistik ist nicht nur in Deutschland, sondern weltweit einer der Wachstumsmärkte schlechthin - in meinen Augen sind die acht Prozent sogar noch konservativ gerechnet. Der Grund für die starke Nachfrage nach Logistikdienstleistungen ist vor allem der zunehmende globale Handel. Den Einfluss der weltweiten Geschäfte sieht man gut an der Luftfracht, die zurzeit zweieinhalbmals so schnell wächst wie das Bruttonutzenprodukt.

Dabei ist der Transport per Flugzeug vergleichsweise teuer.

Hochpreisige Produkte mit kurzen Lebenszyklen müssen schnell in die Zielmärkte verteilt werden. Ein gutes Beispiel ist die Modebranche: Früher war Bekleidung ein klassisches Thema für die Schifffahrt. Doch heutzutage bringen die großen Modeketten zwölfmal im Jahr eine neue Kollektion auf den Markt. Stellen Sie sich vor, was sechs Wochen Transportzeit per Schiffscontainer da bedeuten würde.

Welche Bedeutung hat die Logistikbranche für den Standort Deutschland?

Die Logistik ist die drittgrößte Branche, wenn wir über Beschäftigung reden. Aktuell haben 2,6 Mill. Menschen einen Arbeitsplatz bei einem Logistikdienstleister. Tendenziell glaubt man, dass diese Zahl sogar noch steigen wird, und ich würde mich nicht wundern, wenn die Logistikbranche irgendwann der Beschäftigungsmotor schlechthin ist. Immerhin kann man logistische Tätigkeiten nicht so einfach ins Ausland verlagern. Sie sind ein Geschäft, das auch in der Region erbracht werden muss, in der Waren produziert und konsumiert werden.

Experten erwarten Konsolidierungsprozesse in der Branche. Haben mittelständische Logistiker überhaupt eine Chance zu bestehen?

In Deutschland gibt es rund 16 000 Logistikdienstleister. Der größte, der Logistiker des Postkonzerns DHL, hat nicht einmal drei Prozent Marktanteil. Die größten fünf Unternehmen kommen zusammen auf knapp zehn Prozent. Das heißt, die Branche ist noch überhaupt nicht konsolidiert, und kein Anbieter hat eine marktbeherrschende Position. Die logische Folge daraus sind natürlich Zusammenschlüsse und Fusionen unter Gleichen. Im Umkehrschluss heißt das, dass jeder kleine Anbieter eine absolut realistische Chance hat, der Konsolidierung zu entgehen, wenn er sich gut aufstellt.

Mit welcher Strategie können sich mittelständische Anbieter denn gegen die globalen Riesen behaupten?

Ganz klar mit einer Nischenstrategie. Globale Komplettanbieter hat die Branche genug, die kleinen Logistiker müssen sich spezialisieren und Kernkompetenzen aufbauen.

Was bedeutet das für das Alltags-Geschäft?

Wenn man als kleiner Anbieter gegen große internationale Firmen im Wettbewerb gewinnen will, muss man sich branchenspezifisch aufstellen und maßgeschneiderte Branchenlösungen anbieten. Das setzt voraus, dass der Logistiker sich tief in die Prozesse seiner Kunden einarbeitet. Denn wenn ich als Dienstleister meinen Kunden helfen möchte, muss ich zunächst verstehen, was die Kunden tun. Und dann müssen sich die Mittelständler damit anfreunden, dass sie nicht alle Branchen bedienen können. Es gilt: Lieber eine oder wenige Branchen bedienen und dort Kernkompetenzen aufbauen, die einen Vorsprung gegenüber den großen Komplettanbietern verschaffen.

Setzen deutsche Mittelständler diese Empfehlung um?

Nein, 99 Prozent der kleinen und mittleren Logistikdienstleister haben keine klare Strategie. Viele bieten zwar alles an, können deshalb in der Folge aber nichts richtig gut. Dann wundern sie sich, dass sie sich über einen ruinösen Preis den Wettbewerb vom Hals halten müssen und jammern über sinkende Margen. Das Problem dieser Mittelständler ist, dass sie über den Preis kämpfen müssen, weil sie keine Branchenkompetenzen aufgebaut haben.

Ist der Preis denn das ausschlaggebende Kriterium bei der Auftragsvergabe?

Nein. Als Kunde eines Logistiklers habe ich nämlich nichts davon, wenn es zwar billig ist, die Leistung aber in den Keller geht. Es geht darum, den optimalen Dienstleister zu finden, der meine Anforderungen erfüllen kann. Hier kommen Logistikberater ins Spiel. Sie helfen Firmen, schon bei der Ausschreibung das richtige Anforderungsprofil zu definieren.

Was verlangen industrielle Kunden von Logistikunternehmen?

Logistiker müssen immer stärker auch als Berater fungieren. Das heißt, ein Unternehmen erwartet von seinem Dienstleister, dass dieser nicht nur tut, was der Kunde vorgibt, sondern dass er sich in die internen Prozessketten einarbeitet und Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigt. Damit treten die Logistiker in Konkurrenz mit den Logistikberatern, aber natürlich immer mit dem Hintergrund, dass sie keine Beratungsleistung verkaufen wollen, sondern ihre logistische Dienstleistung.

Die Fragen stellte Carmen Salvenmoser.

© 2011 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der **Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG**

Verlags-Services für Werbung: www.iqm.de (Mediadaten) | Verlags-Services für Content: **Content Sales Center** | [Sitemap](#) | [Archiv](#)

Realisierung und Hosting der Finanzmarktinformationen: **vwd Vereinigte Wirtschaftsdienste AG** | Verzögerung der Kursdaten: Deutsche Börse 15 Min., Nasdaq und NYSE 20 Min.