

## Fragebogen Logistik

- *interpretierende Auswertung* -

### Vorbemerkungen:

In den Monaten November/Dezember 2010 hat die TRUST MANAGEMENT CONSULTANTS-Gruppe an Logistikunternehmen bzw. an die in der Logistikbranche tätigen Manager einen 7-seitigen Fragebogen mit der Bitte um Ausfüllung verschickt, wobei insgesamt 75 Unternehmen von der Grundmenge 440 uns den Fragebogen ausgefüllt zur Verfügung gestellt haben. Dies entspricht einer Beteiligungsquote von 15,9 %.

---

<u>Gliederung</u>	<u>Seite</u>
1. Persönliche Angaben	2
2. Unternehmensspezifische Angaben	2
3. Derzeitige Situation im Unternehmen	4
4. Künftige Situation	5
4.1. im Unternehmen	5
4.2. in der Logistikbranche	7

---

---

## 1. Persönliche Angaben

Die Probanden, die den Fragebogen ausgefüllt haben, hatten durchschnittlich ein Alter von knapp über 40 Jahren und sind seit ca. 20 Jahren in der Logistikbranche tätig, wobei sie durchschnittlich 6 Jahre in dem gleichen Unternehmen arbeiten. Die befragten Manager bekleiden unterschiedliche Funktionen; angefangen vom Key Account Manager bis hin zum Geschäftsführer und vom angestellten Manager bis hin zum Anteilseigner.

---

## 2. Unternehmensspezifische Angaben

- *In welchen Segmenten bewegt sich Ihr Unternehmen?*

Bei der Einschätzung, welche Logistikunternehmen auf den Fragebogen geantwortet haben, gelangt man zu der Aussage, daß sich primär 40 % der Logistikunternehmen in nur einem einzigen Segment (Dedicated Logistics Provider) bewegen. Mit 28 % sind es solche Unternehmen, die sich in nahezu allen Segmenten bewegen - sprich sich als General Logistics Provider positionieren.

Hauptsächlich handelt es sich hierbei um Unternehmen, die Landdienstleistungen (zu 21 %) anbieten, zu 17 % Lagerlogistikdienstleister sind, wobei 16 % der befragten Unternehmen Contract Logistics Dienstleistungen anbieten. Es sind 14 % der Unternehmen, die Seedienstleistungen anbieten und nur 10 % Airdienstleistungen.

- *Sind die Aktivitäten Ihres Unternehmens eher regional, national oder international?*

Die Logistikaktivitäten werden zu 80 % international erbracht. Dahingegen bewegen sich 28 % der Unternehmen im nationalen und nur 12 % im regionalen Umfeld (Mehrfachnennungen).

- *Mitarbeiter und Umsatz*

Im Durchschnitt beschäftigten die befragten Unternehmen ca. 8200 Mitarbeiter.

Anhand der Umsatzentwicklung zeigt sich, daß die in 2009 erlittenen Umsatzeinbrüche in 2010 wieder das gleiche Niveau von 2008 erreichten – somit wird 2009 als ein „einmaliger Ausrutscher“ von den meisten Unternehmen bezeichnet.

- *Akzeptieren Sie Quereinsteiger (ohne Logistikerfahrung) als mögliche Kandidaten für die Top-Ebene, für die mittlere Managementebene oder für die untere Managementebene?*

Bezüglich der Frage nach Quereinsteigern (d.h. Mitarbeiter ohne Logistikerfahrung) wurde eine hohe Bereitschaft auf der unteren Managementebene festgestellt, d. h. 80 % der befragten Unternehmen antworteten mit „Ja“.

52 % der Unternehmen hingegen bezeichneten es als möglich, als Quereinsteiger auf der mittleren Managementebene einzusteigen.

Hingegen die gleiche Zahl verneinte einen Quereinstieg auf der Top-Ebene (52 %). Hierdurch wird deutlich, daß Branchenkenntnisse um so notwendiger sind, je höher die Position auf der Hierarchieebene anzusiedeln ist.

- *Wenn Sie eine externe Dienstleistung (Beratungsdienstleistung) einkaufen, worauf achten Sie am meisten?*

In der heutigen Zeit kommt es immer wieder darauf an, externe Dienstleistungen von dritten Unternehmen einzukaufen. Interessant ist, daß 76 % der befragten Unternehmen Wert darauf legen, daß der Berater das spezielle Problem analysieren kann und ein klares Problemverständnis zum Ausdruck bringt. Zu 68 % ist das branchenmäßige Know-how des Beraters von Relevanz, wobei es zu 56 % auch auf das funktionale Know-how des Beraters ankommt.

An vierter Stelle steht die Persönlichkeit (zu 52 %). Erst dann kommt das Honorar für die Dienstleistungsanbieter (zu 48 %), wobei es zu 24 % auf die Geschwindigkeit der Projektbearbeitung ankommt.

Diese Auswertung zeigt deutlich, daß es den Logistikunternehmen weniger auf die absolute Höhe des Angebotshonorars ankommt, sondern vielmehr auf die Sensibilität und die Erfahrung des betreffenden Beraters bei der Lösung des anhängigen Problems.

- *Haben Sie in Ihrem Unternehmen einen Beirat?*

Auf die Frage, ob das befragte Logistikunternehmen über einen Beirat verfüge, antworteten 56 % mit „Nein“. Dementsprechend haben immerhin 44 % der befragten Logistikunternehmen zusätzlich eine externe Kompetenzquelle in Form eines Beirates implementiert.

- *Arbeitet Ihr Unternehmen mit Kooperationspartnern eher national oder international?*

Hinsichtlich der Kooperation mit einem dritten Logistikunternehmen antworteten 72 % der Unternehmen, das sie mindestens einen nationalen Kooperationspartner haben (28 % verneinten diese Frage). Dahingegen betonten 60 % der Befragten, daß sie mindestens einen Kooperationspartner haben.

Hingegen 40 % der Unternehmen berichteten darüber, daß sie keinen internationalen Kooperationspartner verfügen.

---

### 3. Derzeitige Situation im Unternehmen

- *Wie wollen Sie auf den demographischen Wandel reagieren?*

Auf die Frage, wie das Unternehmen auf den demographischen Wandel in Deutschland reagiere, sagten 84 %, daß sie in das bestehende Personal investieren und zu 60 % mit verstärkten Rekrutierungsbemühungen reagieren wollten. 32 % der befragten Unternehmen konzentrieren sich auf die Kooperation mit anderen Unternehmen. Nur 20 % wollten mit fremden Zeit-, Leih- bzw. Interimskräften arbeiten.

- *In welchen Segmenten sehen Sie für Ihr Unternehmen die größten Wachstumschancen?*

Auf die Frage nach den größten Wachstumschancen für Logistikunternehmen wollen 60 % der befragten Unternehmen in Richtung Contract Logistics gehen, während 44 % die Landaktivitäten weiter ausbauen wollten und 40 % der Unternehmen in den Bereich Lagerlogistik investieren wollten.

Die Bereiche Intermodal, Sea bzw. Air wurden zu jeweils 24 % genannt.

Interessant in diesem Zusammenhang ist, daß immerhin 20 % der Unternehmen zusätzliche Maßnahmen ergreifen wollten, wobei sich 60 % (von den 20 %) auf erweiterte Dienstleistungen, wie z. B. IT basierte Dienstleistungen fokussieren wollen.

- *Bei dem Thema „Grüne Logistik“ sind wir Pioniere, „schwimmen mit dem Strom“ oder tun so wenig wie möglich?*

Bei dem Thema „Grüne Logistik“ bezeichneten sich 56 % der befragten Unternehmen als „Pioniere“ und versuchen das Unternehmen so früh wie möglich an diese Thematik heranzuführen. 40 % der Unternehmen „schwimmen mit dem Strom“ und sind eher reaktiv ausgerichtet, während 4 % ausschließlich die gesetzlichen Vorschriften erfüllen.

- *Ist Ihr Unternehmen ein Nischenanbieter (z.B. Fokus auf temperaturgeführte Güter, Drinks Logistics, etc.)?*

52 % der befragten Unternehmen bezeichnen sich als General Logistics Unternehmen, während 48 % sich als Nischenanbieter sehen – man kann sagen, daß die Tendenz offensichtlich in Richtung Fokussierung und Spezialisierung immer weiter voranschreitet.

- *Bietet Ihr Unternehmen Entwicklungsprogramme für (angehende) Führungskräfte an?*

Bezüglich der Entwicklungsprogramme für angehende Führungskräfte ergibt sich das Bild, daß 52 % der befragten Unternehmen solche Programme sowohl für Trainees als auch für angehende Führungskräfte bereit halten. 36 % der Unternehmen fokussieren diese Aktivitäten auf solche Manager, die in Richtung Junior Management anzusiedeln sind; 20 % der befragten Unternehmen besitzen Programme jeweils für das Mittlere und das Top Management.

Hierbei ist allerdings zu beachten, daß 52 % der Unternehmen Mehrfachnennungen angekreuzt haben, d.h. sie haben Entwicklungsprogramme für jeweils unterschiedlich relevante Zielgruppen definiert und implementiert.

- *Wie effektiv stufen Sie diese Entwicklungsprogramme ein?*

Beachtenswert ist jedoch die Einschätzung dieser Entwicklungsprogramme:

62 % der befragten Logistikmanager bezeichnen diese Entwicklungsprogramme als nur „adäquat“, beachtenswerte 23 % geben diesen Entwicklungsprogrammen die Note „sehr gut“, während 15 % diesen Programmen sehr kritisch gegenüberstehen, bzw. diese als „unterdurchschnittlich“ bezeichnen.

## 4. Künftige Situation

### 4.1. im Unternehmen

- *Haben Sie in 2010 Mitarbeiter eingestellt?*

Die Logistikbranche scheint die Probleme des „Krisenjahres“ 2009 gut überstanden zu haben, da 84 % der Unternehmen im Jahre 2010 wiederum Personal eingestellt haben.

- *Welche Tendenzen erwarten Sie für Ende 2010/2011?*

Die generell positive wirtschaftliche Einschätzung der Branche wird auch durch die zu erwartenden stark steigenden Kosten nicht getrübt - 59 % der Probanden gehen davon aus, daß die Kosten überproportional steigen werden, da es für den Dienstleistungsbereich „Logistik“ logisch ist, bei Wachstum von Personalkostensteigerung auszugehen (74 %).

Der Fokus der Investitionen richtet sich primär auf Lagervergrößerung – besonders lassen hier Investitionen im IT-Bereich (zu 67 %) aufhorchen.

Grundsätzlich gehen die Logistikunternehmen davon aus, daß das Geschäft sowohl national (54 %) als auch international (66 %) stark wachsen wird, wobei die Unternehmen tendenziell davon ausgehen, daß ein stärkeres Wachstum im internationalen Umfeld zu erwarten ist.

Netzwerke sind gerade im Bereich Logistik von historisch geprägter Bedeutung (45 %), wobei man dem Entstehen neuer Netzwerke skeptisch (d.h. zu nur 21 %) gegenübersteht.

- *Welcher Funktionsbereich wird ein innovationsgetriebener Bereich sein, der für Sie in Zukunft von Interesse ist?*

Der Funktionsbereich, der künftig am stärksten von Interesse sein wird, ist eindeutig der IT-Bereich (92 %). Gefolgt wird er vom kundennahen Bereich Vertrieb bzw. Marketing (62 %) und dann vom HR-Bereich (37 %).

Diejenigen Funktionsbereiche, die als etabliert dastehen, sind eindeutig das Finanzwesen (zu 62 %) und das Marketing (zu 50 %), wobei der HR-Bereich 42 % ausmacht – hier allerdings noch Investitions- und Umsetzungsbedarf besteht.

- *Planen Sie (eine) Akquisition(en) von Logistikunternehmen?*

Trotz des kleinen Anteils an Pessimisten (8 %) blicken 92 % der Logistikunternehmen optimistisch in die Zukunft – jedoch fast 50 % der Unternehmen sagen „Nein“ zu Akquisitionen innerhalb eines überschaubaren Zeitraums.

- *Der größte Engpassfaktor für Ihr Unternehmen in naher Zukunft ist...?*

Diese Chancen von Unternehmen werden durch qualifizierte Mitarbeiter (zu 56 %) und den motivierten Mitarbeitern (zu 48 %) limitiert.

Interessanterweise stellt die Beschaffung von Fremdkapital zu nur 12 % einen Engpaßfaktor innerhalb der Logistik dar.

Beachtenswert ist, daß 28 % der befragten Unternehmen in einer fehlenden Vision bzw. in der Definition und Umsetzung einer langfristigen Strategie einen Engpassfaktor für das künftige Wachstum sehen.

- *Worin sehen Sie die größten Chancen für Ihr Unternehmen?*

Der Faktor „Mensch“ bestimmt zu 60 % die Chancen eines Logistik-Unternehmens, gefolgt von internationalen Aktivitäten (zu 48 %) und einer Fokussierung auf ausgewählte Branchen (zu 44 %).

- *Welche Themen sind für die langfristige Ausrichtung Ihres Unternehmens von herausragender Bedeutung?*

Sensible Themen mit besonderer Bedeutung für die Logistikunternehmen sind:

- die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter (zu 48 %)
- die Internationalisierung der Märkte (zu 44 %) und
- der Aufbau neuer Dienstleistungen bzw. die Berücksichtigung des Umwelt- und Klimaschutzes ( zu jeweils 40 %)

## 4.2. in der Logistikbranche

- *Wie verändert sich die Bedeutung des Themas „Grüne Logistik“?*

Das Thema "Grüne Logistik" zeigte deutlich, daß dies als ein Bereich angesehen wird, bei der die Logistikindustrie Wachstumschancen (zu 83 %) sieht.

- *Wird sich der intelligente Dienstleistungsanteil bei der Erbringung von logistischen Leistungen in Zukunft verändern?*

Mit einer Zustimmung von 92 % setzen die Logistikunternehmen auf „intelligente Dienstleistungen“, die den Nutzen des Kunden erhöhen und gleichzeitig die Effizienz bei den Logistikunternehmen verbessern.

- *Wie sieht die Zukunft der Logistikbranche aus?*

Die Logistikbranche steht vor etlichen Veränderungen. Der Konzentrationsprozess wird sich weiter fortsetzen (92 % der Befragten stimmen zu) und Kooperationen mit andern Logistik-Unternehmen werden einen hohen Stellenwert (zu 67 % der Befragten) einnehmen.

Die Logistikdienstleistung ist nach wie vor eine individuelle Dienstleistung, wobei zu 62 % der jeweilige Kunde maßgeblichen Einfluß auf die Erbringung der Dienstleistung nimmt.

Eindeutig kann gesagt werden, daß die Logistikindustrie eine stark kundenorientierte Branche ist und individuell kreierte Dienstleistungen in den Vordergrund stellt.

Diese Tendenz könnte durch den Staat entsprechend unterstützt werden, wenn dieser den verordneten, administrativen Aufwand reduzieren würde – seitens der Logistikunternehmen äußerten 84 % diesen Wunsch.

In toto läßt sich sagen, daß die Logistikbranche eine stark marktorientierte Richtung eingeschlagen hat - im Rahmen der zunehmenden Konzentration hat die Branche einen drastischen Veränderungs- und Anpassungsbedarf. Eindeutig nimmt hierbei die IT-Funktion eine überragende Rolle ein, wobei der Faktor Mensch der dominierende Entscheidungsfaktor innerhalb dieser Branche ist.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung.

Im Falle von Fragen steht Ihnen Herr Rainer V. Zimmek, Senior Partner der TRUST MANAGEMENT CONSULTANTS Gruppe unter der Telefonnummer 0211 / 86 57 60 jederzeit gerne zur Verfügung.

Ihre  
TMC- Gruppe  
[www.TMCgroup.de](http://www.TMCgroup.de)