

Von Sebastian Reimann

Cornelius Geber, viele Jahre Vorstand bei Kühne + Nagel und seit geraumer Zeit weltweit beratend in der Logistikbranche tätig, hat in seiner langen Karriere viel gesehen. Und dennoch ist er davon überzeugt, dass die Logistikbranche ihr Gesicht in den kommenden Jahren noch einmal grundlegend ändern wird. „Wir stehen vor einer erneuten Konsolidierungswelle“, betont er.

Ausschlaggebend dafür ist aus seiner Sicht nicht nur die anhaltende Margenschwäche in vielen Teilbereichen der Branche. Hinzu komme auch, dass sich mit dem E-Commerce-Boom die Anforderungen an die Logistik massiv ändern und neue, technologiegetriebene Anbieter auf den Plan treten.

Für die klassischen, meist mittelständischen Stückgutanbieter beispielsweise bedeute das, dass sie ihre Netze noch effizienter gestalten müssen. Nur so könnten sie dem Margendruck standhalten. „Die Anbieter müssen Kep-ähnliche Strukturen mit einem hohen Grad an Zentralisierung aufbauen“, unterstreicht er. Wahrscheinlich werde es infolgedessen zu weiteren Fusionen und Übernahmen kommen. Klar sei, dass die Bedeutung des einzelnen Netzwerkpartners in den Systemen abnehmen werde.

Weitere Unternehmenszusammenschlüsse erwartet Geber auch in der Schifffahrt. Kaum ein Anbieter verdiene noch nachhaltig Geld, betont er. Bei den meisten Linienreedereien reiche es nur für „Windfall Profits“, unter anderem infolge gesunkener Bunkerpreise. Verantwortlich sind laut Geber der andauernde Kapazitätsaufbau, insbesondere bei den Großschiffen, und noch nie da gewesene Schwankungen bei den Frachtraten.

Stellt sich die Frage, ob die Karten für andere Teilbranchen, wie die Kep-Anbieter, die am E-Commerce-Boom per se leichter partizipieren können, besser sind. Geber ist allerdings auch hier skeptisch, zumindest mit Blick auf mittelgroße, nicht international positionierte Akteure. „Nischen oder regionale Märkte gibt es im Zuge der Globalisierung immer weniger“, sagt er. Hinzu komme, dass Kooperationsmodelle unter Mittelständlern sehr schnell an ihre Grenzen kämen. Dies zeige sich insbesondere bei nötigen Investitionen und der Verschlinkung von Abläufen und Prozessen durch eine viel engere IT-Verknüpfung.

Kooperation von Kep und Luftfracht? Dies dürfte auch ein Grund dafür sein, warum die global tätigen Expressdienstleister in Sachen Profitabilität so weit vorn lägen. Dabei verwundert es Geber, dass offenbar kein europäischer Kep-Anbieter versucht hat, TNT zu übernehmen und so neben DHL ein zweites europäisches Gegengewicht zu UPS und Fedex aufzubauen. Auch eine Kombination aus einer europäischen Airline und dem niederländischen Expressanbieter hätte aus Sicht Gebers einigen Charme gehabt.

Die Verknüpfung von regionalen Geschäftsmodellen zu internationalen Prozessketten mit einem „one face to the customer“-Auftritt böte ihm zufolge ganz neue Perspektiven zur Internationalisierung. „Würden internationale Transporte und das regionale Kep-Geschäft durchgängig verknüpft, so gelänge es, sehr schlanke, wettbewerbsfähige Angebote im Markt zu platzieren“, hebt er hervor.

Eine andere vielversprechende Kooperationsvariante ist aus seiner Sicht, wenn sich international aufgestellte Logistikgruppen noch stärker mit ausgewählten Luftfrachtcarriern in sehr viel engerer Kooperation ver-

„Nischen gibt es eigentlich nicht mehr“

Das Gesicht der Logistik verändert sich massiv, glaubt **Cornelius Geber**



netzen, um so vermehrt auch im stark wachsenden B2C-Geschäft auf der letzten Meile Fuß zu fassen. Kämen dann noch spezialisierte Anbieter hinzu, wäre es Geber zufolge denkbar, aus einer Hand die gesamte Logistikkette bis hin zur Ersatzteil- und Retourenlogistik allgemein abzubilden. „Dann könnten die Unternehmen auch die Bestandsführung, die Ersatzteilversorgung oder Callcenter-Dienstleistungen zusätzlich anbieten und damit die Kundenbindung nachhaltig verstärken“, ist er überzeugt.

Nur mit einer so umfassenden Angebotspalette behalten Logistikdienstleister seiner Meinung nach ihre Da-

seinsberechtigung und reduzieren das Risiko der Austauschbarkeit, denn: „Faktisch ist heute fast jeder in der Lage, Transporte von A nach B zu organisieren.“ Halb im Scherz spricht er vom Sofa-Spediteur 4.0. Ganz neue Anbieter drängten auf den Markt, die sich ausschließlich von der Kundenseite her organisieren und über neue IT-Plattformen heute schon unterschiedlichste Logistikdienstleistungen anbieten können. Er denkt dabei an Unternehmen wie Google.

Der Markteintritt branchenfremder Player findet dabei vor dem Hintergrund eines generellen Paradigmenwechsels in der Logistik statt. „Die Logistik ist aus Sicht vieler Kunden mittlerweile nachrangig“, sagt Geber klipp und klar. Soll heißen: „Entscheidend sind heute der Kundenzugang und die Kundenbindung, die große E-Commerce-Anbieter wie Amazon, Alibaba und Otto haben.“

Viele Logistikanbieter versuchen daher, sich sehr eng an diese Internetspieler zu binden. DHL hat das beispielsweise bei Amazon getan. Gleichzeitig müssen Logistikunternehmen selbst viel stärker und schneller in leistungsfähige IT-Systeme investieren. „Dies ist die strategische Komponente schlechthin, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhal-

ten“, sagt der Experte. „IT ist Chefsache. Viele Anbieter haben es zu lange zu dezentral betrieben und die Prozesse nicht von der Kundenseite her definiert.“

Die Geschäftsmodelle ändern sich also, und die Kapitalanforderungen steigen, was wiederum andere Akteure wie Private-Equity-Anbieter auf den Plan ruft. „Private-Equity-Fonds engagieren sich immer dann gern, wenn sich durch intelligente Wachstums- und Buy-and-Build-Strategien oder dadurch, dass sie Wachstumskapital zur Verfügung stellen, neue Perspektiven ergeben“, meint Geber.

Beim Mittelstand sind solche Investoren dabei bisher vergleichsweise wenig zum Zuge gekommen, vor allem weil nur die wenigsten Unternehmen gegenüber Finanzinvestoren offen sind. Erschwerend kommt dem Experten zufolge derzeit hinzu, „dass die Multiples bei den Kaufpreisen mittlerweile bis auf das Zehnfache des Ebitda angestiegen sind“. Daher seien solche Deals für Finanzinvestoren zurzeit eher uninteressant geworden. Und das extrem niedrige Zinsniveau trage auch nicht gerade dazu bei, dass es für Private-Equity-Häuser leichter wird, im Wettbewerb zu bestehen.

„Die Zeiten werden sich aber rasch wieder ändern, und dann werden mittelständische Unternehmer sicherlich interessiert sein, ihre Eigenkapitalbasis mit Hilfe von Finanzinvestoren zu verstärken, um sich damit unabhängiger von Banken und volatilen Marktentwicklungen zu machen“, ist Geber überzeugt. Ferner böten Finanzinvestoren Mittelständlern neue Möglichkeiten, die selbst über Zukäufe nachdenken. Denn schließlich sei bei vielen die fehlende Finanzierungsmöglichkeit der Hemmschuh, um neue Geschäftsfelder zu erschließen.

Wann kommen die Asiaten?

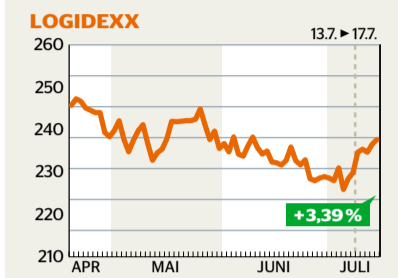
Auffällig war zuletzt das Interesse von US-Unternehmen in Europa. Im Falle von XPO Logistics und Norbert Dentressangle, dem Deal, der viele in der Branche vollkommen überrascht hat, sind dabei auch wieder Private-Equity-Geber mit an Bord. Aus der Sicht asiatischer Private-Equity-Fonds sind insbesondere Engagements bei US-Logistikern interessant, um von dort aus nicht nur die Geschäftsverbindungen nach Asien, sondern auch die nach Europa weiter auszubauen. Auf der anderen Seite haben sich große asiatische Anbieter, wie die Japan Post mit Toll Holdings oder auch Kintetsu World Express, die APL Logistics gekauft haben, in ihrem eigenen, regionalen Dunstkreis verstärkt.

Stellt sich die Frage, ob und gegebenenfalls wann die Asiaten wie schon in anderen Branchen auch in der europäischen Logistikbranche auf Shoppingtour gehen. „Grundsätzlich hat es das ja schon häufiger gegeben, nur nicht nachhaltig erfolgreich“, unterstreicht Geber. Es gebe auch vielfältige Kontakte zwischen asiatischen Anbietern und europäischen Mittelständlern. In der Vergangenheit sei aber der Fehler gemacht worden, zu versuchen, mit viel Geld quasi einem „Greenfield Approach“ folgend in Europa eigene Strukturen aufzubauen. Kooperative Geschäftsmodelle, auch mit finanzieller Beteiligung, seien da attraktiver.

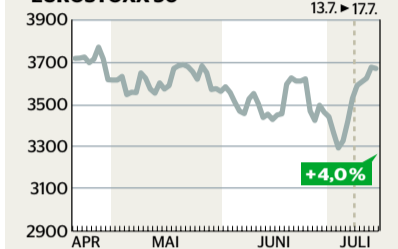
Und noch eine Option gibt es laut Geber für Asiaten, verstärkt in Europa Fuß zu fassen. „Hinter einigen der Akquisitionen von US-Unternehmen steht asiatisches Kapital“, sagt er. Einige amerikanische Logistikanbieter hätten bisher eher starke Verbindungen nach Asien unterhalten als nach Europa. Dies dürfte sich allerdings jetzt ändern, so Geber, nicht zuletzt wegen des starken US-Dollars.

LOGIDEXX

Kühne + Nagel-Aktie legt um gut 4 Prozent zu



EUROSTOXX 50



Der Wert der Kühne + Nagel-Aktie ist um 4,2 Prozent gestiegen. Damit honoriert die Börse offenbar das leicht verbesserte Halbjahresergebnis. Wettbewerber Panalpina gibt seine Zahlen Donnerstag dieser Woche bekannt. Insgesamt ging der Logidexx um 3,4 Prozent nach oben. (ma)

Insolvenzquote in der Logistik weiter sehr hoch

ZAHLUNGSVERHALTEN Transport- und Logistikunternehmen weisen auch weiterhin eine sehr hohe Insolvenzanfälligkeit auf. Mit 130 Pleiten je 10 000 Unternehmen verzeichnete die Branche beim aktuellen Vergleich der Wirtschaftsauskunftei Creditreform den höchsten Wert der zehn betrachteten Branchen.

Am besten schnitt die Grundstoffindustrie mit nur 16 Insolvenzen je 10 000 Unternehmen ab. Über alle Branchen hinweg verbesserte sich die Insolvenzfestigkeit im ersten Halbjahr 2015 gegenüber dem Vorjahreszeitraum von 74 auf 68 insolvenzbetroffene Unternehmen je 10 000 existierende Betriebe.

Die insgesamt erhöhte Stabilität der Unternehmen geht einher mit einem verbesserten Zahlungsverhalten. Gegenüber dem Vorjahr haben sich die Überfälligkeitsstage über alle Branchen hinweg von 13,50 Tagen im Durchschnitt auf 13,07 Tage reduziert. Am besten schneiden Unternehmen aus der Chemie und dem Kunststoffsektor ab. Sie haben im Schnitt eine Zahlungsüberfälligkeit von 10,79 Tagen. Logistik und Verkehr sind auch hier am unteren Ende angesiedelt mit durchschnittlich 14,46 Tagen Verzug in der ersten Jahreshälfte 2015. (sr)

KURZFRISTPROGNOSE

Deutliche Korrektur Seefracht

1,5-2,5 PROZENT

Wachstum in der Seefracht erwartet Marktexperte Prof. Christian Kille noch im laufenden Jahr. Grund ist der anhaltende Ratendruck. Möglicherweise sei daher sogar nur mit stagnierenden Erlösen zu rechnen. (sr)

QUELLE: KILLE/FRAUNHOFER SCS

FOTO: PATRICK LUX