

**strategy&**

---

***Transport und  
Logistik Kompass***

**&**

**Fünf disruptive  
Trends verändern  
die Logistik**



## ***Kontaktinformationen***

---

### **Düsseldorf**

**Dietmar Prümm**

*Partner, PwC Germany*

+49-211-981-2146

dietmar.prümm

@de.pwc.com

### **Frankfurt**

**Stefan Stroh**

*Partner, PwC Germany*

+49-69-9585-5440

stefan.stroh

@strategyand.de.pwc.com

## ***Über die Autoren***

---

**Stefan Stroh** ist Partner bei Strategy&, der Strategieberatung von PwC. Er berät Kunden in der Transport- und Logistikindustrie bei der Strategienentwicklung, Organisationstransformation und der Digitalisierung von Geschäftsmodellen. Er leitet in Europa, Middle East und Afrika den Transport- und Logistiksektor von PwC.

**Dietmar Prümm** (Partner) ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater und Leiter des Bereichs Transport & Logistik in Deutschland bei PwC und verantwortet neben seiner nationalen Rolle den internationalen Post- und Logistikbereich bei PwC.

# Fünf disruptive Trends verändern die Logistik

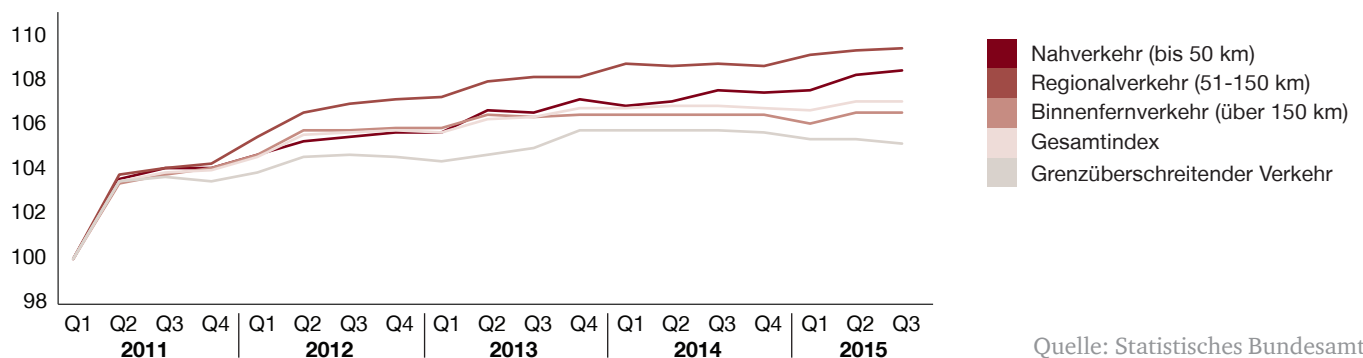
Die Transportpreise in Deutschland stagnieren, betrachtet man den Gesamtmarkt. Im Jahr 2015 hat sich wenig bewegt und signifikante Änderungen sind für die Zukunft ebenfalls nicht in Sicht. Auch die Ausweitung der Maut hat an diesem Zustand nichts geändert.

Die Preisentwicklung im Transportsektor war in den letzten Jahren in den einzelnen Segmenten sehr unterschiedlich. So hat der hohe Wettbewerbsdruck aus Mittel-, Ost- und Südeuropa im Fern- und Grenzverkehr deutliche Spuren hinterlassen. Dementsprechend stehen die Anbieter in diesem Segment unter einem enormen Preisdruck. Für regionale und nahe Transporte konnten Logistiker hingegen in den letzten fünf Jahren überdurchschnittliche Preissteigerungen durchsetzen. Gerade in diesem Segment versuchen in jüngster Zeit auch viele Markteinsteiger an der Entwicklung teilzuhaben.

Abbildung 1

**Erzeugerpreisindex für den Straßengüterverkehr differenziert nach Verkehrsart von 2010 bis 2015 (Jahr 2010 = 100)**

Erzeugerpreisindex  
(Basis: 2010 = 100)



Quelle: Statistisches Bundesamt

Auf der Suche nach profitablen Geschäftsfeldern sahen viele Logistiker in Transaktionen einen möglichen Weg zum Erfolg. In Deutschland lassen die M&A-Aktivitäten aber seit zwei Jahren nach. Die Anzahl der Deals sinkt und die ganz großen Deals bleiben aus. Bei der überwiegenden Anzahl der Fälle im vorigen Jahr lag das Übernahmeziel in Deutschland. Das weltweite Jahr der Megadeals – 2015 war das globale Dealvolumen doppelt so hoch wie im Vorjahr – ist somit an Deutschland vorbeigegangen (siehe Abbildung 2).

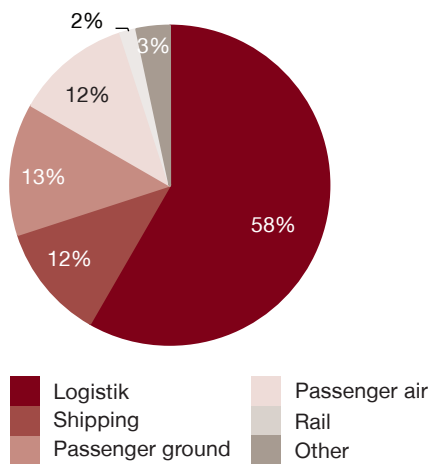
Die derzeitigen Entwicklungen zeigen weltweit einen tiefgreifenden Wandel auf dem Markt für Transportdienstleistungen, dem sich auch der deutsche Markt nicht entziehen kann. Hinzu kommen die wachsenden Erwartungen der Kunden.

Die Ursachen für die Veränderungen in der Transport- und Logistikbranche sind im Wesentlichen durch fünf Trends begründet:

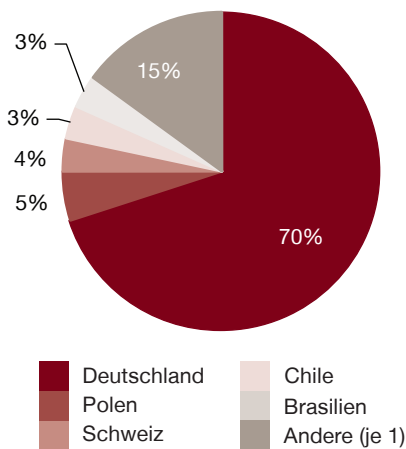
- Der fragmentierte Logistikmarkt in Deutschland ist durch globale und lokale beziehungsweise regional agierende Unternehmen geprägt. In den wachsenden Netzwerken werden Logistiker von den Kunden zu

**Abbildung 2**  
**Deals mit deutscher Beteiligung in 2015, PwC-Analyse „M&A in der Transport- und Logistikbranche 2015“**

Verteilung der Deals mit deutscher Beteiligung nach Sub-Sektoren



Verteilung der Deals mit deutscher Beteiligung nach Herkunft des Targets



Quelle: PwC-Analyse „M&A in der Transport- und Logistikbranche 2015“

*immer schnelleren Zustellzeiten* getrieben. Eine Lieferung innerhalb von ein oder zwei Tagen reicht oft nicht mehr aus – der Trend geht dahin, dass der Empfänger die Sendung nur wenige Stunden nach der betreffenden Bestellung erhalten muss.

- Auch bei den Verladern setzt sich langsam die Erkenntnis durch, dass sich mit effizienter Logistik Wettbewerbsvorteile generieren lassen. Es handelt sich hierbei längst nicht mehr nur um eine taktische Erwägung, die lediglich durch die Kosten beeinflusst wird. Die größer werdende Arbeitsteiligkeit in der Logistik erfordert daher innovative strategische Überlegungen in Bezug auf die *Gestaltung der Lieferkette*.
- Eine wachsende Anzahl von Versendern erwartet hinsichtlich des Versands margenträchtiger, hochpreisiger und zugleich empfindlicher Produkte wie spezialisierte Pharmaartikel oder Hightech-Elektronik ein hohes Maß an *Qualität* in der Logistik: Sicherheit, Zuverlässigkeit und natürlich die Möglichkeit der lückenlosen Sendungsverfolgung während des gesamten Transportes.
- Neben den produktspezifischen Nachfrageschwankungen haben die Verloader mit den Auswirkungen von Naturkatastrophen, Streiks und politischen Unsicherheiten zu kämpfen, die in erheblichem Maß die *logistische Leistungsfähigkeit* des Liefernetzwerkes belasten können. Auch die kommunikationstechnische Vernetzung birgt diesbezüglich Risiken.
- Das zweistellige Wachstum des *E-Commerce* hat ebenfalls Auswirkungen auf den Business-to-Business-Bereich. Bestandsreduzierte Systeme und schnelle Modellwechsel erfordern ein Umdenken. Verstärkte Regionalisierung und verkürzte Lieferketten sind ein Beleg für den beginnenden Umbruch. Die Prozesse werden komplexer und die Anforderungen größer.

Die aktuellen Trends weisen eine starke, auf den Kunden ausgerichtete Dienstleistungsorientierung, auf und fordern neue Denkmuster von Logistikern. Die Kunden wollen Logistikdienstleister, die nicht nur bestens vernetzt und vielseitig einsetzbar sind. Sie suchen vor allem Transporteure, die Frachtspitzen bewältigen und auch bei auftretenden Problemen ihre Leistung zuverlässig auf hohem Niveau erbringen können. Neue Technologien wie das Internet der Dinge und Industrie 4.0, aber auch Cloud Computing oder der 3D-Drucker, eröffnen den Partnern in der Wertschöpfungskette neue Wege der Zusammenarbeit und der Kommunikation. Sie sind Katalysatoren für neue Dienstleistungen, und damit auch für neue Geschäftsmodelle.

# ***Disruptive Geschäftsmodelle nehmen Fahrt auf***

Etablierte Transport- und Logistikunternehmen sind bis heute oftmals nicht in der Lage, die ganze Bandbreite innovativer Entwicklungen in ihr Geschäftsmodell zu integrieren. Denn ihre Strukturen und Prozesse sowie Know-how und Technologie haben sich dem rasanten digitalen Wandel nicht ausreichend angepasst. Das hat zur Folge, dass eine Flut neuer Wettbewerber zielgerichtet Dienstleistungen anbietet, die von den Verladern vielfach als wertiger, innovativer und damit als attraktiver wahrgenommen werden als das traditionelle, breite, aber weniger spezialisierte Angebot größerer Dienstleister.

Die disruptiven Geschäftsmodelle lassen sich in verschiedene Gruppen zusammenfassen:

Die sogenannten **Local Network Builders** sind regional begrenzt agierende Unternehmen. Sie adaptieren das konventionelle Modell einer zentralisierten Lagerhaltung und eines ausgedehnten Transportnetzwerks für ein lokales, begrenztes Verteilersystem, welches die Vorteile von Geschwindigkeit und dynamischer Flexibilität beinhaltet, aber zu geringeren Kosten und mehr Effizienz führt. Ein Beispiel für diese Entwicklung sind die Pläne des führenden Onlinehändlers Amazon, der ein eigenes, auf den Großraum München begrenztes, regionales Logistiknetzwerk etablieren will. Die Idee ist nicht unbedingt neu, denn beispielsweise wurde auch der Paketdienst Hermes vor über vierzig Jahren von der Versandhandelsgruppe Otto zu dem Zweck gegründet, das Unternehmen von der damals noch staatlichen Deutschen Post unabhängiger zu machen. Es ist durchaus denkbar, dass künftig weitere branchenfremde Unternehmen diesen Weg einschlagen könnten, denn die digitalen Möglichkeiten erleichtern heute den Marktzugang enorm. So nutzen auch große Verlager etwa die Dienstleistungen von tiramizoo, einem Unternehmen, das sich auf Same Day Delivery spezialisiert hat und diesen Service in Kooperation mit lokalen Kurierpartnern mittlerweile in 18 Großstädten anbietet.

Unternehmen einer anderen Gruppe werden als „**Crowdsourcing Fillers**“ bezeichnet. Sie setzen IT-Plattformen und -Foren dazu ein, den Versendern

Flexibilität und Mobilität zu bieten, indem sie Verlader und Transporteure per Internet verbinden. Die Zahl dieser Unternehmen ist stark expandierend: Gab es vor fünf Jahren nur 20 solcher Frachtenbörsen, sind es heute bereits über 100. Verlader und Transporteure kommen bei diesem Geschäftsmodell über eine Internetplattform in Kontakt und können so Ladekapazitäten managen. Natürlich gibt es für dieses Konzept keine Erfolgsgarantie, aber seine Existenz spricht dafür, dass kreative und flexible Angebote gefragt sind, um beispielsweise den Fachkräftemangel oder saisonale Schwankungen erfolgreich zu bewältigen. Vor allem für selbständige Fahrer, die als Ein-Mann-Unternehmen unterwegs sind, bieten die Plattformen mit ihren leicht zu bedienenden Apps und der Darstellung der Kapazitäten in Echtzeit viele Möglichkeiten. Auch das Konzept „Frachtenbörse“ gibt es schon seit längerem. Mit den neuen Internetplattformen ergeben sich aber gerade für Kleinunternehmer, Privatfahrer und Unternehmen aus anderen Branchen neue Wege, Transportgeschäfte abzuwickeln.

Eine weitere Gruppe sind die sogenannten **“Startup Simplifiers”**. Im Fokus dieser Unternehmen stehen Händler und Produzenten, die aufgrund ihres geringen Volumens für die großen Logistiker nicht relevant sind. Die Geschäftsidee basiert darauf, kleine Versender mit einer speziell angepassten Vertriebsorganisation zu bedienen. Die Kundengruppe wird als individuelles Segment betrachtet, das speziell angepasste Produkte und Dienstleistungen erfordert. Angeboten wird eine breite Palette von Value Added Services, beispielsweise Webdesign und Online-Channel-Management, die für die Geschäftsentwicklung des Kunden nützlich sind. Regionale Händler sind so in der Lage, zusätzlich zu ihrem lokalen Geschäft in den Onlinehandel einzusteigen, indem sie auf Online-Portalen wie Allyouneed.com oder lokalen Online Marktplätzen von atalanda ihre Waren anbieten.

Als vierte Gruppe sind die **„Big Data Manipulators“** zu nennen. Sie bedienen sich der digitalen Möglichkeiten sowie der Kraft der Analytik und richten sich an Versender, die ein konsumentenfreundliches Einkaufserlebnis schaffen wollen, aber gleichzeitig eine große Kontrolle über ihre Sendung bewahren möchten. Richtig angewendet kann so nicht nur die Entscheidungsfindung unterstützt und die Transportplanung effizienter gestaltet werden. Vielmehr kann Big Data auf diese Weise auch zu substantiellen Kosteneinsparungen sowohl für den Versender als auch für den Logistiker führen. Diese Einsparungen können dann in den weiteren Ausbau der digitalen Kompetenz investiert werden.

Ein passender Name für die letzte Kategorie ist **„Hybrid Carriers“**. Diese Unternehmen versuchen das Gleichgewicht zwischen traditionellen „Asset light“- und „Asset heavy“-Modellen zu finden. Dies führt zu einem kombinierten Grundgerüst, das die positiven Aspekte beider Modelle vereint und dadurch sowohl eine vollständige Kontrolle über

*Value Added Services vereinfachen den Einstieg in den Online-Handel*

den eigenen Fuhrpark als auch bei Bedarf eine Erhöhung der Kapazitäten durch Einbeziehung von Partnern ermöglicht. Auf diese Weise kann der Volatilität des Marktes begegnet werden.

Es ist höchst unwahrscheinlich, dass einer dieser fünf Anbietertypen irgendwann den kommerziellen Fracht- und Logistiksektor dominieren wird, aber sie alle gestalten die Branche neu. Es werden auch in Zukunft viele weitere Unternehmen in diesen Markt eintreten. Die Konkurrenz wird mithin nicht auf Amazon beschränkt bleiben, auch wenn die Branche diesen Fremdanbieter zurzeit mit Sorgfalt beobachtet.

### ***Disrupt yourself***

Um sich im Wettbewerb zu behaupten, ist es wichtig, die Kundenbedürfnisse zu kennen und mit einem hochwertigen Dienstleistungsangebot flexibel zu agieren. Was müssen Führungskräfte etablierter Transport- und Logistikunternehmen also tun, um ihr Unternehmen gegen Wettbewerber mit neuen Geschäftsmodellen zu verteidigen? Wie können sie die Marktposition ihres Unternehmens unter den jetzigen Bedingungen stärken?

Wir glauben, die Antwort liegt in der Entwicklung einer ganzen Reihe von Maßnahmen. Unter anderem ist es unerlässlich, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen und sich noch mehr auf die veränderten Bedürfnisse der Kunden zu konzentrieren. Besonderes Augenmerk ist dabei auf die Alleinstellungsmerkmale zu richten. Eine tiefgreifende Professionalisierung im Unternehmen ermöglicht die betrieblichen Prozesse zu optimieren und zu optimalen Ergebnissen zu führen.

*Um wettbewerbsfähig zu bleiben, sind flexible Konzepte gefragt.*

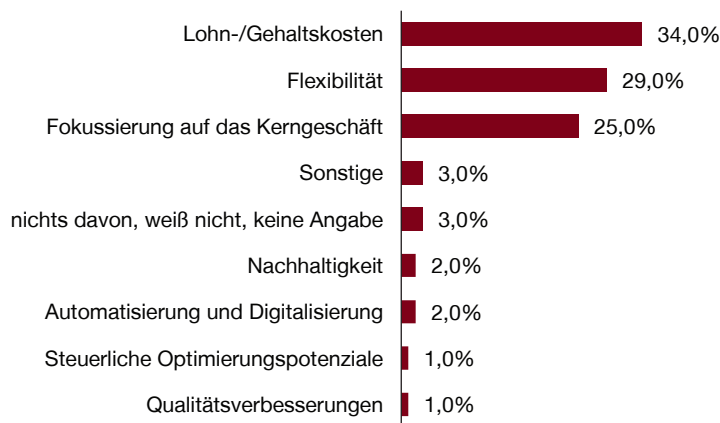


# Der Weg zum Ziel ist anspruchsvoll

Vier Bausteine, mit denen sich ein Umbruch einleiten lässt:

- **Verbesserung der Balance zwischen Kundenbedürfnissen und betrieblichen Erfordernissen.** Mitarbeiter, vor allem diejenigen, die im direkten Kundenkontakt stehen, müssen in der Lage sein, die Kunden kompetent und flexibel zu bedienen. Und sie sollten unaufgefordert regionale, beziehungsweise globale crossmodale, Lösungsansätze anbieten, die durch einen Mix eigener Dienstleistungen und der Dienstleistungen der Kooperationspartner gekennzeichnet sind. Value Added Services sind Bestandteil der neuen Dienstleistungsorientierung. Der Produktnutzen des Kunden muss sich durch die Dienstleistung erhöhen.

Abbildung 3  
Treiber für Kontraktlogistik im Maschinenbau



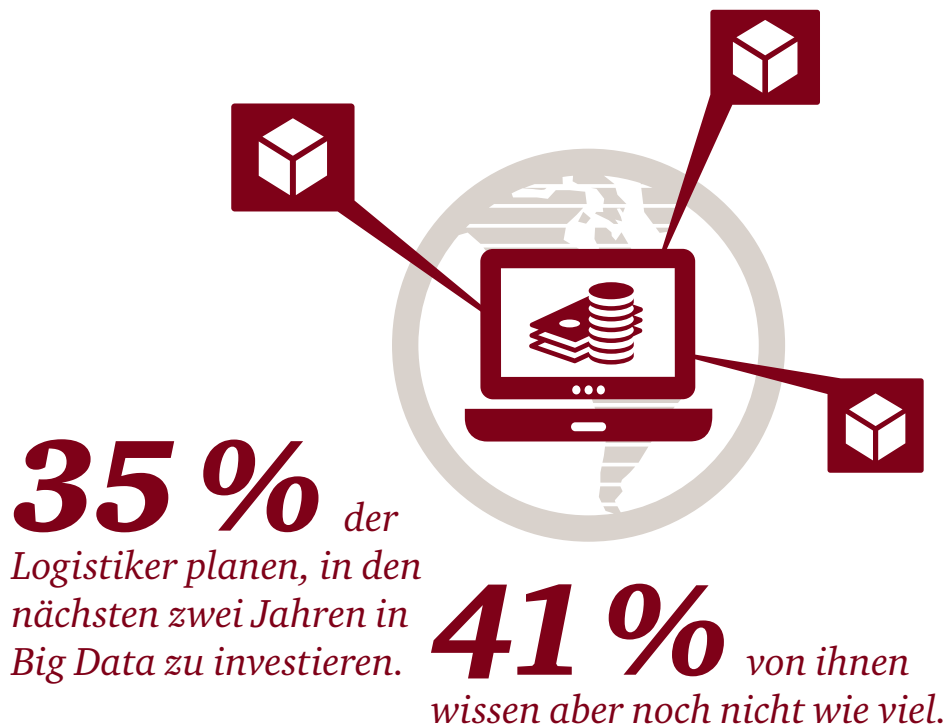
Quelle: Maschinen-  
baubarometer,  
PwC, Q4/2015

- **Suche nach strategischen Übernahmekandidaten.** Eine regelmäßige Suche nach neuen Wettbewerbern sorgt auf diese Weise für ein Verständnis der Kundenbedürfnisse, die durch die Konkurrenz bedient werden. Wenn neue Produkte oder Chancen identifiziert werden, dann kann auch die Übernahme der betreffenden Firma eine Option sein, das eigene Geschäftsmodell zu ergänzen.

Transaktionen sind keine alleinige strategische Antwort auf die sich verändernden Anforderungen der Kunden. M&A können ein exzellentes Werkzeug sein, um wichtige Kompetenzen zu stärken sowie Produkte und das Serviceportfolio zu erweitern – aber nur dann, wenn Sie eine klare Strategie für die Erreichung der Kundenanforderungen haben.

- **Data Analytics und Digitalisierung nutzen.** Mit der Anwendung von Data-Analytics-Tools können Daten effektiv erfasst und gespeichert werden. Analysten extrahieren aus diesen die relevanten Informationen und ebnen so den Weg dafür, die betreffenden

Abbildung 4  
Bereitschaft von Logistikern, in Big Data zu investieren



Quelle: PwC-Studie „Data Analytics in der Logistik“, Oktober 2015

Erkenntnisse im Unternehmensalltag umzusetzen. So können zum Beispiel hochwertige Prognosen über die Absatzmenge im Bestandsmanagement Kosten sparen und die Lieferzeit verkürzen. Die Integration der Daten in die Kundensysteme und die Systeme Ihrer Kooperationspartner muss reibungslos funktionieren. Moderne, kundengerechte digitale Werkzeuge müssen entwickelt und implementiert werden.

- **Mobilität im Netzwerk stärken und Kapazitätsmanagement unterstützen.** Entweder sind lokale Netzwerke zu entwickeln oder Kooperationspartner müssen eingebunden werden, um die Mobilität im Netzwerk zu gewährleisten. Hub-and-Spoke-Konzepte sind dabei zu umgehen; besser ist es die Vorteile der dynamischen Möglichkeiten der Annahme und Auslieferung der Fracht mit einem kundennahen Verteilernetzwerk zu nutzen. Lokale Netzwerke können flexibler als nationale Systeme sein, weil die Fracht in ihnen nur kurze Distanzen überbrücken muss. Lokale Logistiker können Overnight-Dienstleistungen für Bestellungen zusichern, die bis 10 Uhr abends erfolgen. Das begrüßen viele Versender, denn im Internet werden die meisten Bestellungen nach dem Abendessen getätigt. Zudem können lokale Netzwerke effektiv bei der Beseitigung von Störungen in der Lieferkette unterstützen sowie tägliche, monatliche und jährliche Lastspitzen abfangen. Eine Reregionalisierung könnte daher eine gute Option sein.

Disruptive Geschäftsmodelle haben die Transport- und Logistikbranche verändert. Nur wenn die etablierten Unternehmen die neuen Herausforderungen annehmen, können sie auf die gewachsenen Kundenansprüche reagieren. Das Thema sollte aktiv angegangen werden, um frühzeitig entscheidende Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Strategy& is a global team of practical strategists committed to helping you seize essential advantage.

We do that by working alongside you to solve your toughest problems and helping you capture your greatest opportunities.

These are complex and high-stakes undertakings — often game-changing transformations. We bring 100 years of strategy consulting experience and the unrivaled industry and functional capabilities of the PwC network to the task. Whether you're

charting your corporate strategy, transforming a function or business unit, or building critical capabilities, we'll help you create the value you're looking for with speed, confidence, and impact.

We are part of the PwC network of firms in 157 countries with more than 208,000 people committed to delivering quality in assurance, tax, and advisory services. Tell us what matters to you and find out more by visiting us at [strategyand.pwc.com](http://strategyand.pwc.com).

[www.strategyand.pwc.com](http://www.strategyand.pwc.com)

© 2016 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details. Mentions of Strategy& refer to the global team of practical strategists that is integrated within the PwC network of firms. For more about Strategy&, see [www.strategyand.pwc.com](http://www.strategyand.pwc.com). No reproduction is permitted in whole or part without written permission of PwC. Disclaimer: This content is for general purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.