

---

# Erfolgspotentiale mittelständischer Speditionsbetriebe



## Delegiertenversammlung

### Verband für das Verkehrsgewerbe Westfalen-Lippe e.V.

Prof. Dr.-Ing. Uwe Clausen  
Fraunhofer Institut für Materialfluss und Logistik  
Lehrstuhl für Verkehrssysteme und -logistik, Universität Dortmund

Dipl.-Kff. Kirsten Schmidt  
Lehrstuhl für Verkehrssysteme und -logistik

**Dortmund, 14. Juni 2005**



- **Trends in Verkehr und Logistik**
- **Speditionsmarkt Deutschland**
  - Aktueller Stand
  - Probleme deutscher Speditionen
- **Motivation und Ziele der empirischen Untersuchung**
- **Ergebnisdarstellung der Erfolgsfaktoren im eigenen Unternehmen**
  - Mitarbeiter
  - IT-Einsatz
  - Produktpolitik
  - Vertrieb
- **Zusammenfassung und Ausblick**

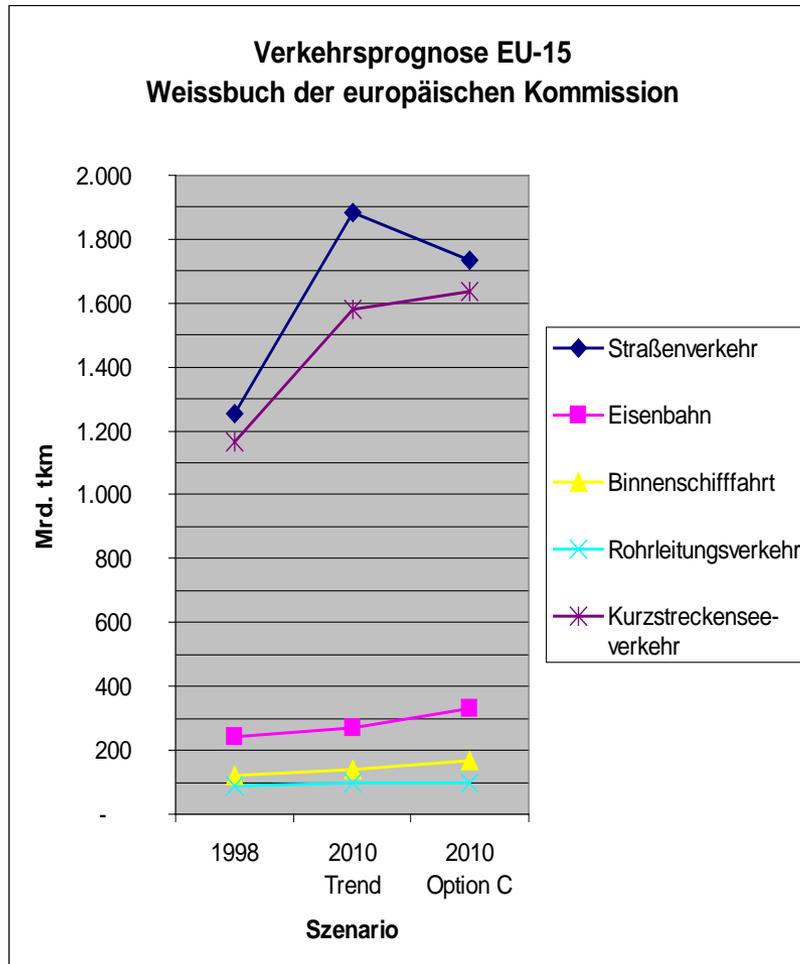




- **Güterstruktureffekt**
  - Zunahme an Konsumgütern
  - Rückgang im Massengutbereich
- **Globalisierung und zunehmende Arbeitsteilung**
  - Zunahme an nachgefragten Güterverkehrsleistungen
- **Internet**
  - als Treiber für kleinteilige Distribution
  - als Chance für Kommunikation zwischen Partnern in Logistiknetzen
- **Entsorgungslogistik**
  - Zunehmende Komplexität der Logistikprozesse in der Kreislaufwirtschaft
  - Differenzierte Anforderungen für die Produktrücknahme...



# Güterverkehr wird europaweit zunehmen

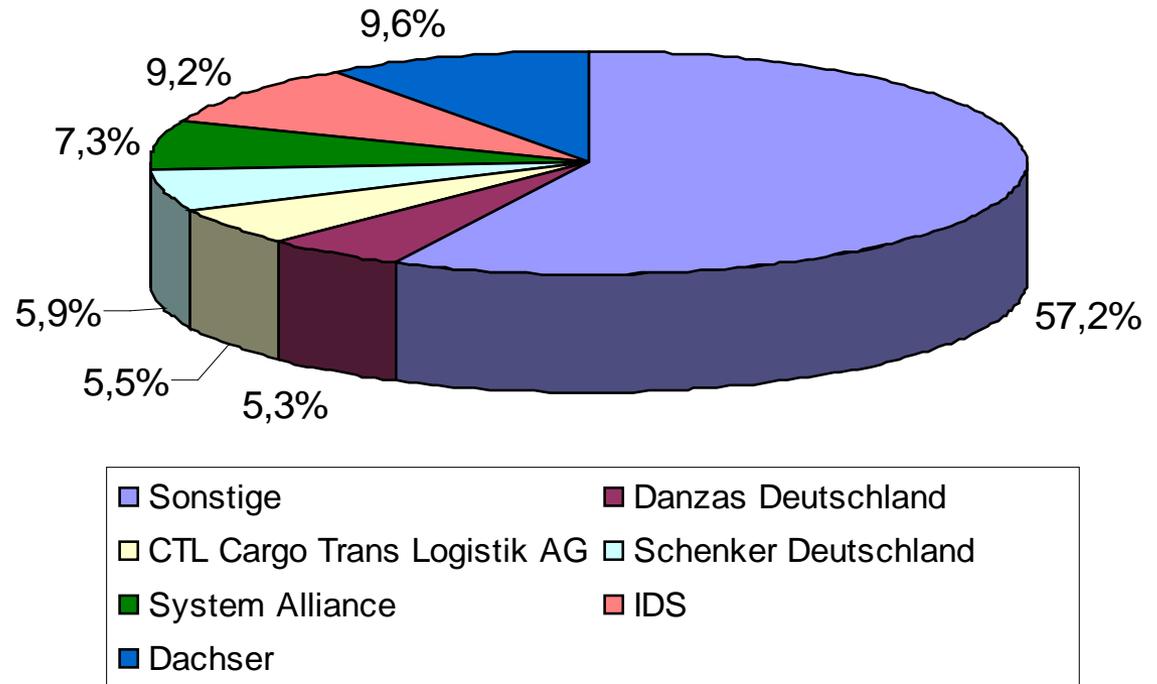


- Erwartete Steigerung im Schienengüterverkehr bis 2010 gemäß Weissbuch der EU: ca. 40 % gegenüber 1998 (Option C)!
- Der „European Transport Report 2002“ (Prognos) erwartet eine Ausweitung des Marktanteils des Schienengüterverkehrs von 13,5% auf 14,5% in 2015, gleichbedeutend mit einer Steigerung um 50%
- Der Straßengüterverkehr wird sich nach Prognos bis 2015 gegenüber 1991 verdoppeln



- Der Speditionsmarkt ist durch starke Zersplitterung gekennzeichnet
  - 16.400 Speditionen in Deutschland
  - 50.000 Güterverkehrsunternehmen

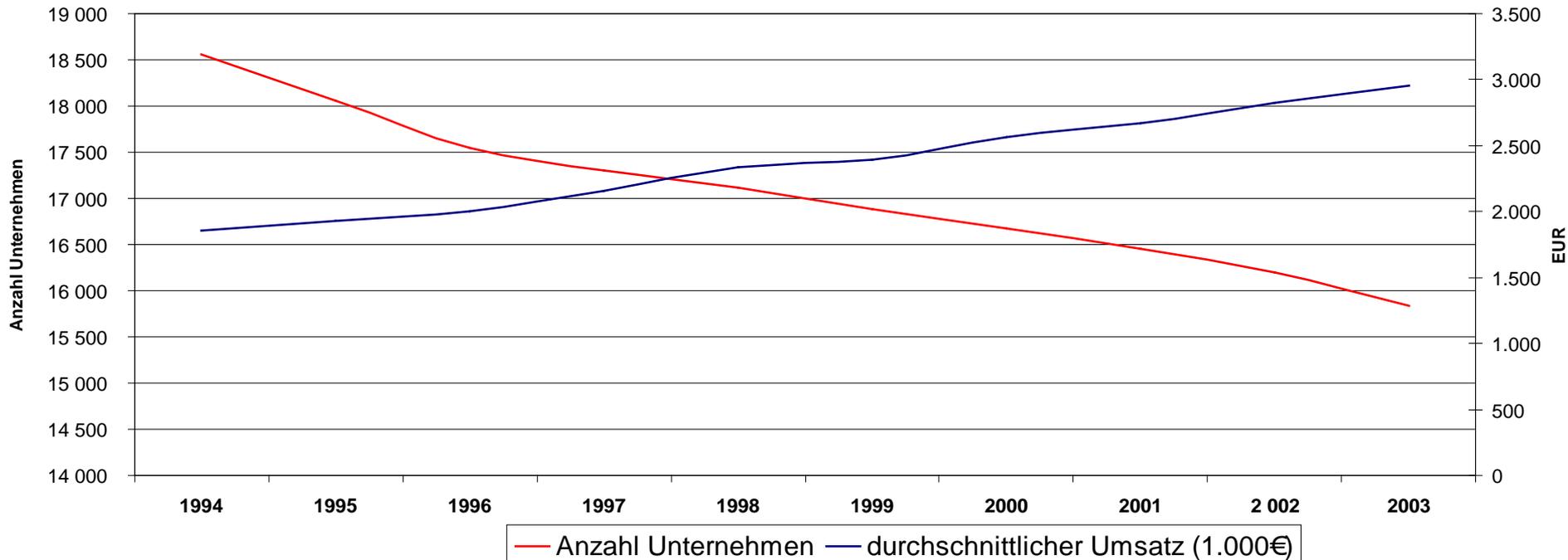
**Marktanteile der Speditionen nach Stückgutumsätzen**



Quelle: Klaus 2001

 **Bei Speditionen handelt es sich überwiegend um KMU**

# Speditionsmarkt 1994 - 2003



Quelle: Destatis



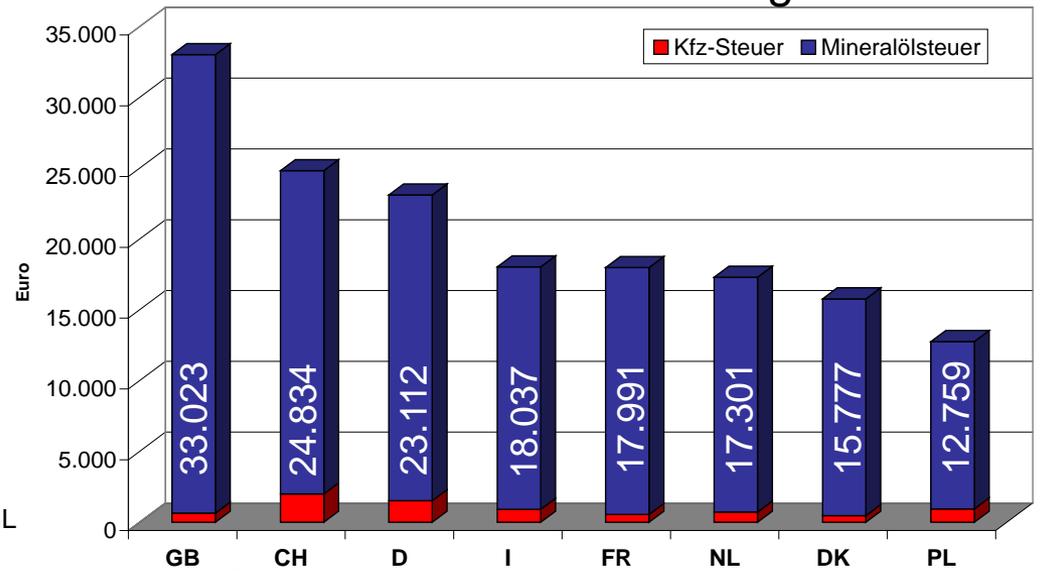
**Seit Beginn der Deregulation hat sich der Markt für Speditionen verändert**



# Probleme deutscher Speditionen

- **Auswirkungen der Liberalisierung des EU-Verkehrsmarktes**
  - Aufhebung der Tarifgebundenheit, der Konzessionspflicht und des Kabotageverbotes führten zu einer Änderung der Branchenstruktur
- **EU-Osterweiterung**
  - Chancen durch verstärktes Transportaufkommen
  - Preissenkung in Teilmärkten bis 15%
- **Mauteinführung**
- **Hohe Kraftstoffkosten**
- **Hohe Lohn-/Lohnnebenkosten**

Jahresabgaben für 40-to Zug



Quelle: BGL



- **Qualität, Preis und Logistikleistung prägen Kundenzufriedenheit**
- **Gute Logistik als Kernmerkmal erfolgreicher Industrieunternehmen**
- **Suche nach strategischen Handlungsoptionen**
- **Untersuchung von Unternehmen aus der Speditionsbranche mit zwei Fragestellungen**
  - *Welche* Faktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg?
  - *Wie* beeinflussen diese Faktoren den Unternehmenserfolg?



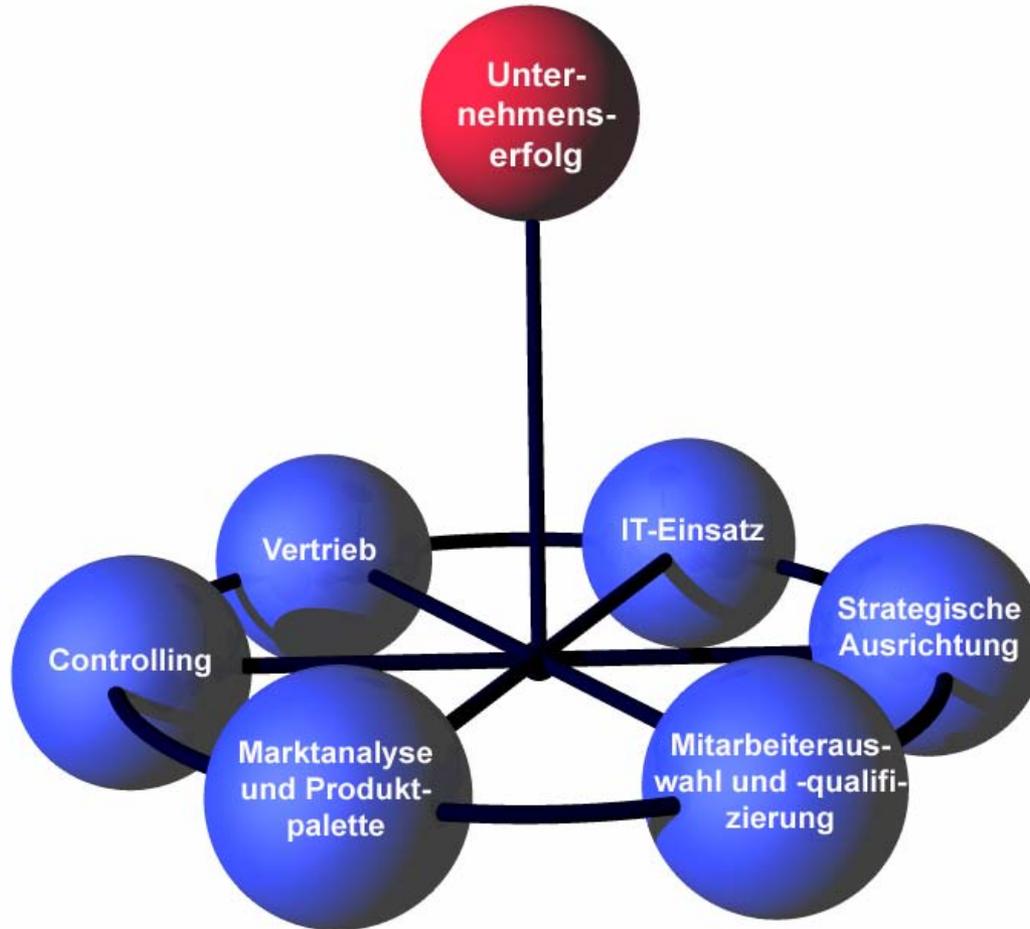
# Erfolgsfaktorenforschung – Entstehung und wissenschaftliche Ansätze

- 1961 Einrichtung eines Managementinformationssystems, das Auskunft über „Erfolgsfaktoren“ geben soll (Daniels, McKinsey)
- 1979 Konzept der kritischen Erfolgsfaktoren (Rockart)
- Eingang in die Managementwissenschaften als eigene Forschungsrichtung
- Trennung in empirische und theoretische Forschungsansätze

Empirische Ansätze	Theoretische Ansätze
PIMS - Profit Impact of Market Strategies	Produktlebenszykluskonzept
Peters/Waterman	Erfahrungskurvenkonzept
Fritz	Porter



# Untersuchte Erfolgsfaktoren in Speditionen



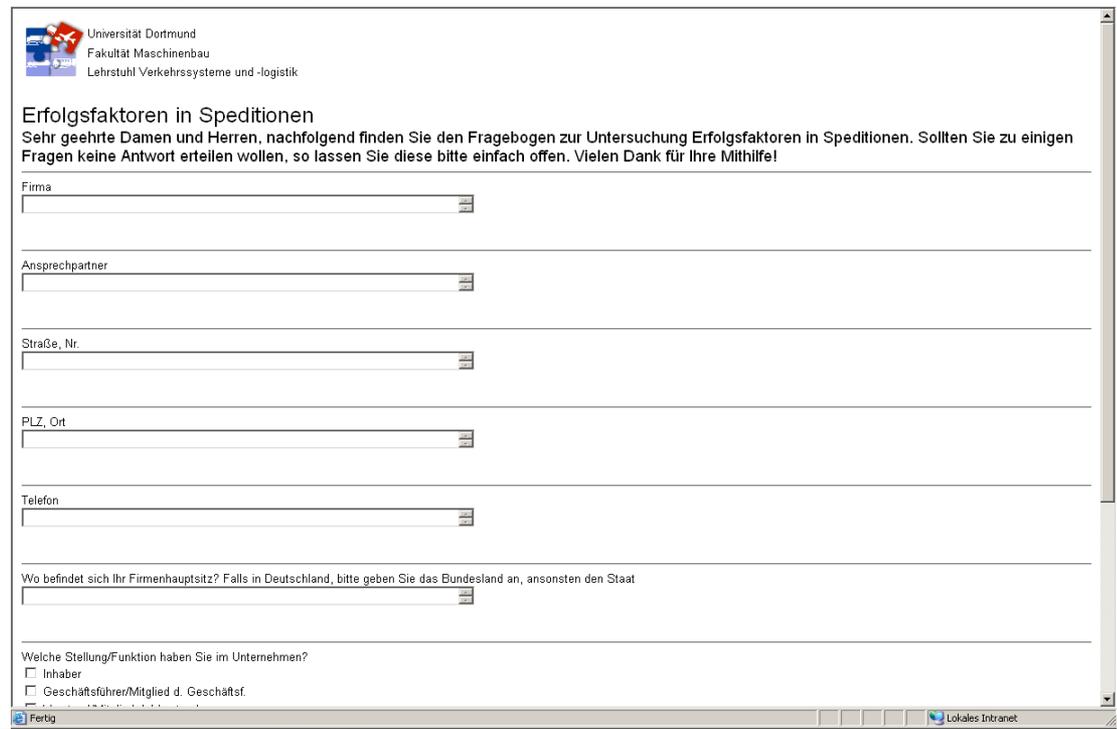
➔ Erfolgsfaktoren stehen nicht unabhängig nebeneinander



# Unternehmensauswahl und Befragung

- Beginn der Befragung am 29. März 2005
- Zufällige Auswahl von 3.800 Unternehmen der deutschen Speditionsbranche
- Postalische Zusendung der Fragebögen
- Parallel Fragebogenbearbeitung im Internet möglich

<http://www.speditionelle-logistik.de>



Universität Dortmund  
Fakultät Maschinenbau  
Lehrstuhl Verkehrssysteme und -logistik

Erfolgsfaktoren in Speditionen  
Sehr geehrte Damen und Herren, nachfolgend finden Sie den Fragebogen zur Untersuchung Erfolgsfaktoren in Speditionen. Sollten Sie zu einigen Fragen keine Antwort erteilen wollen, so lassen Sie diese bitte einfach offen. Vielen Dank für Ihre Mithilfe!

Firma  
[Text input field]

Ansprechpartner  
[Text input field]

Straße, Nr.  
[Text input field]

PLZ, Ort  
[Text input field]

Telefon  
[Text input field]

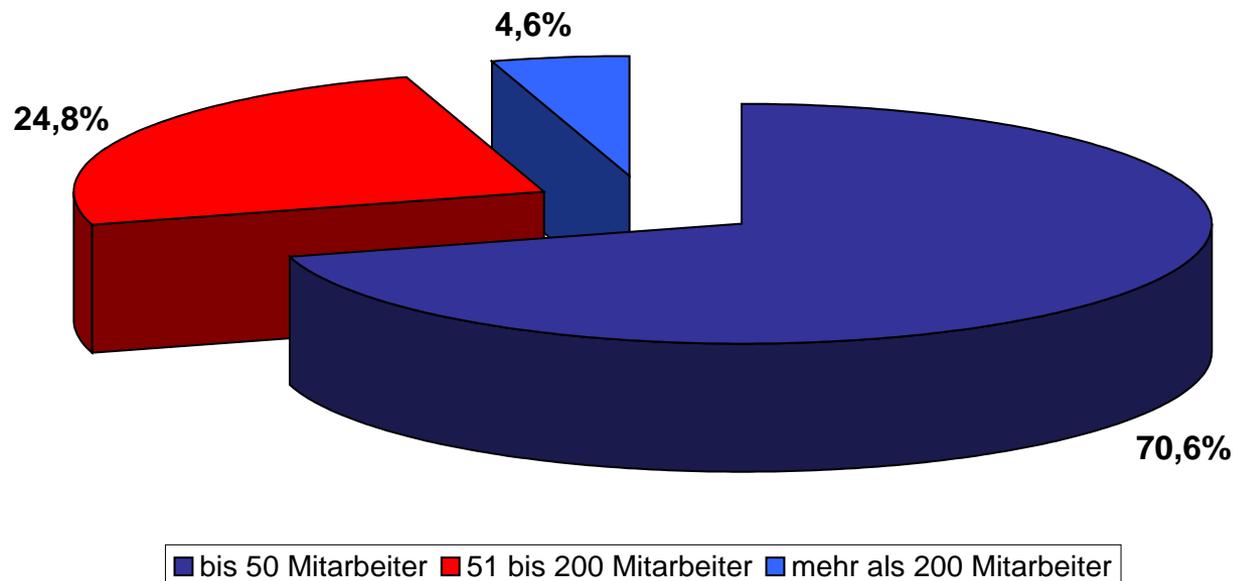
Wo befindet sich Ihr Firmensitz? Falls in Deutschland, bitte geben Sie das Bundesland an, ansonsten den Staat  
[Text input field]

Welche Stellung/Funktion haben Sie im Unternehmen?  
 Inhaber  
 Geschäftsführer/Mitglied d. Geschäftsf.

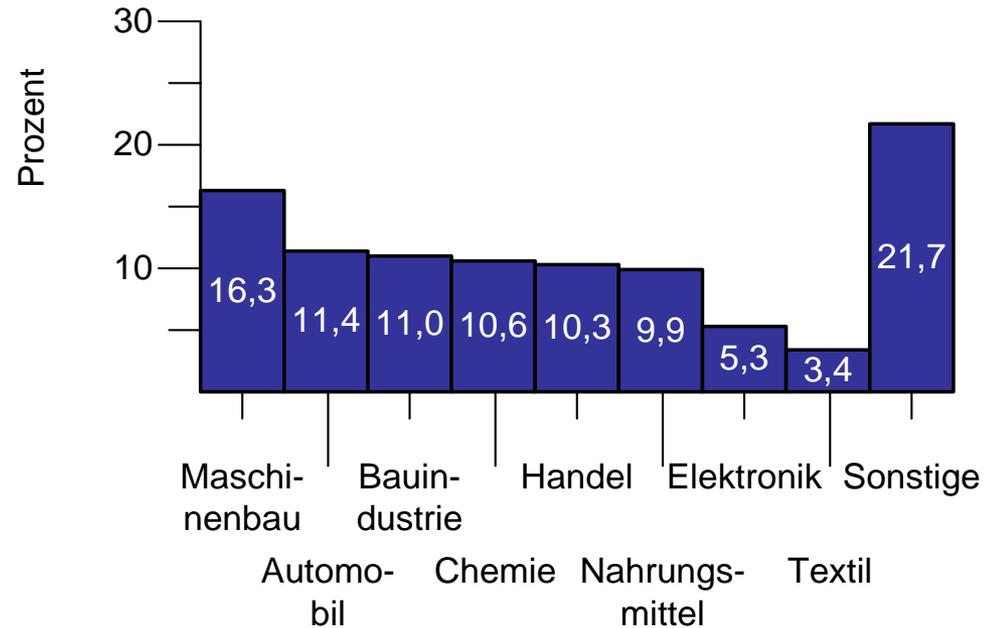
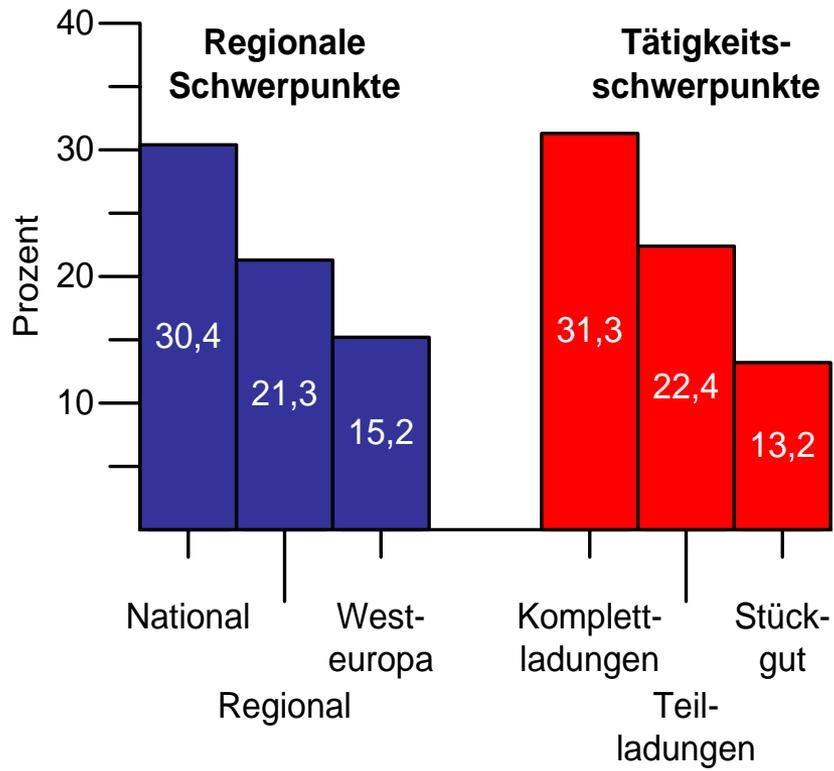
Fertig Lokales Intranet



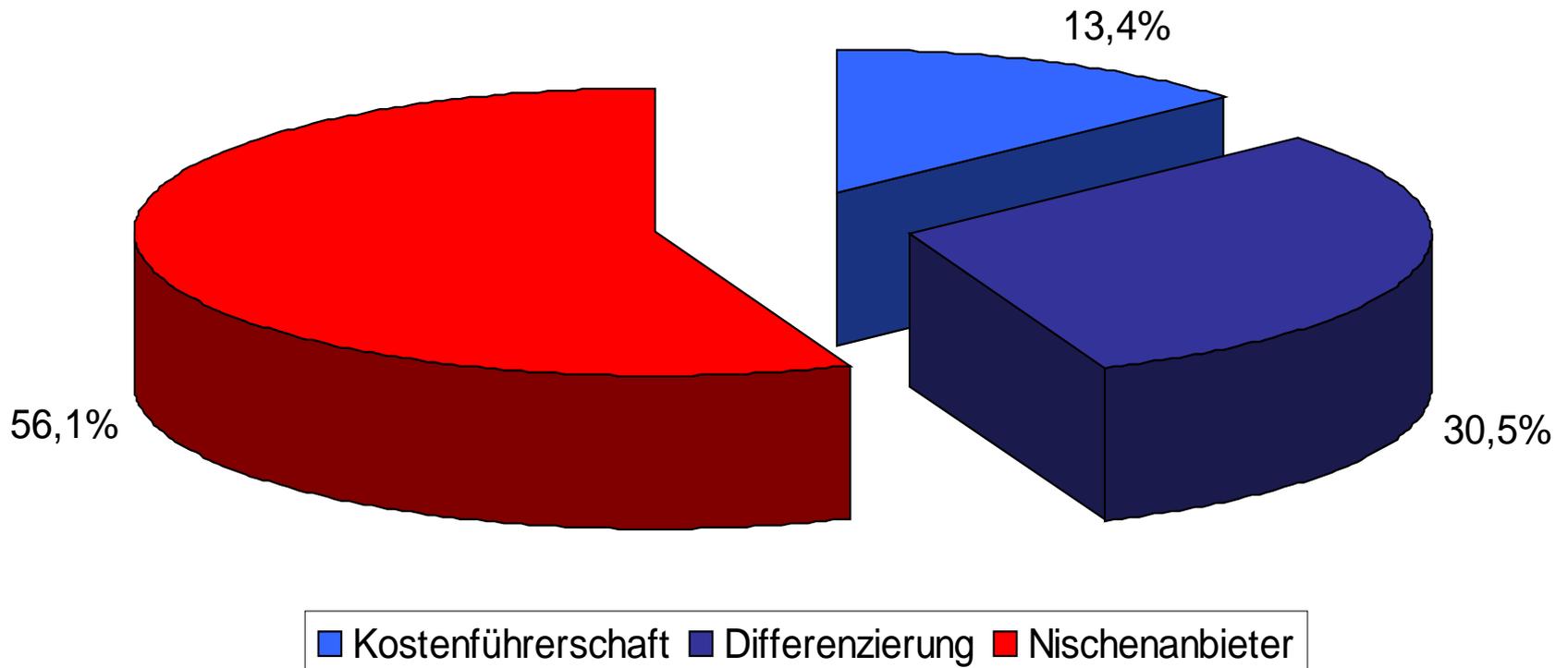
- Die Struktur der antwortenden Unternehmen spiegelt die Verteilung in der Wirtschaft wider.



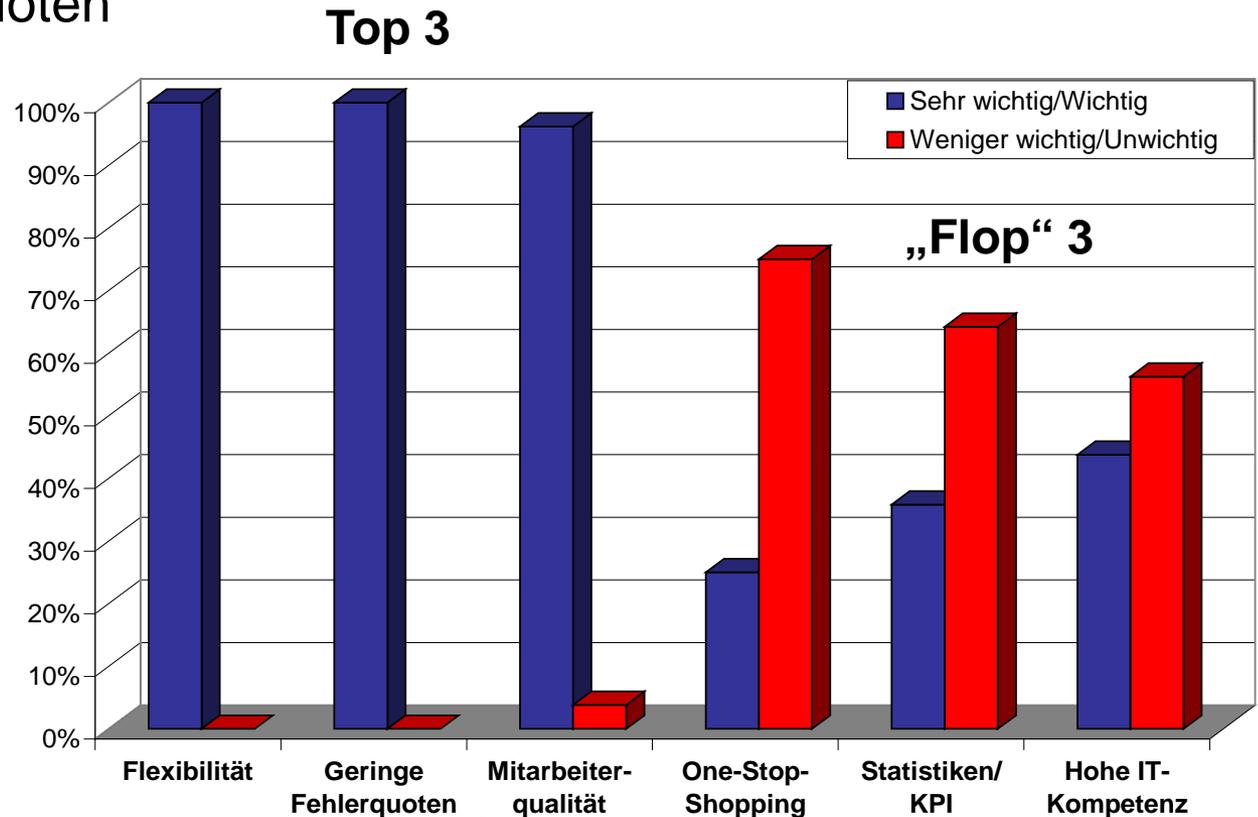
# Tätigkeitsschwerpunkte und regionale Tätigkeit



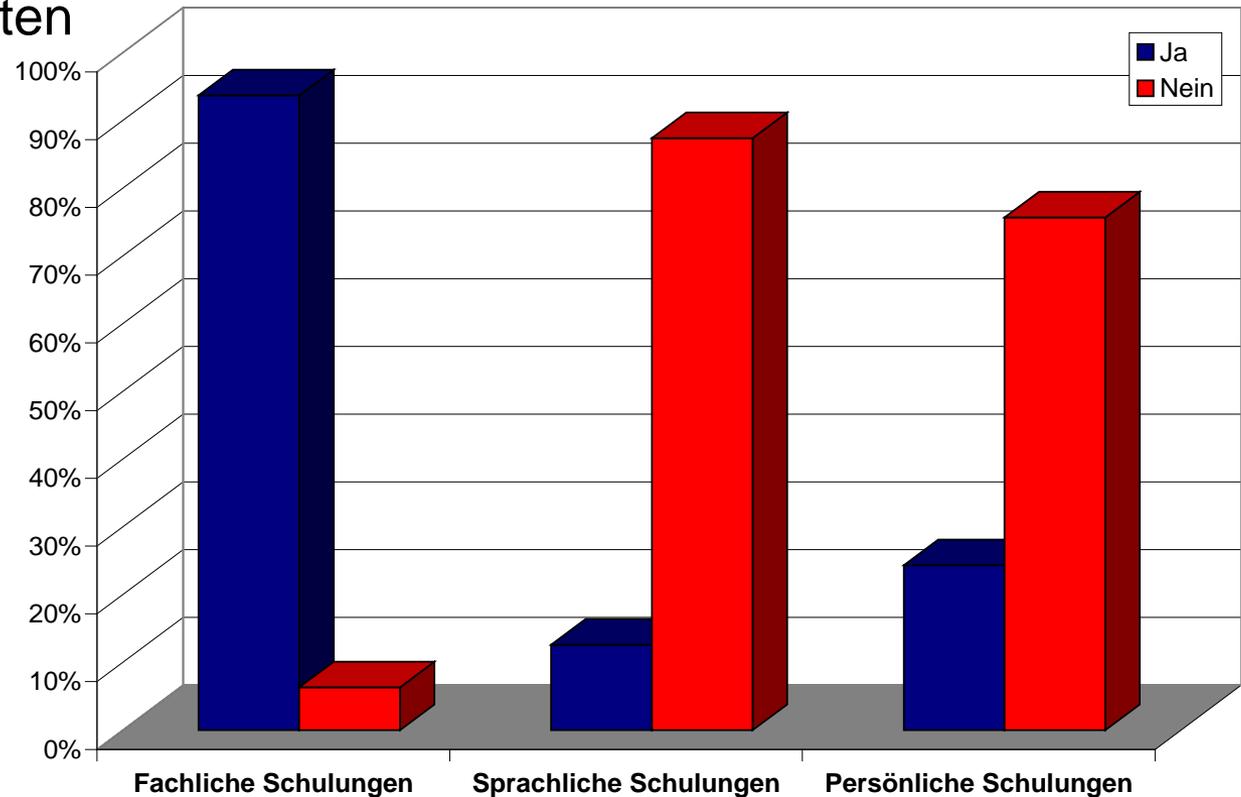
- Bei Vorgabe von drei Strategiealternativen entscheidet sich die Mehrheit der Unternehmen für den „Nischenanbieter“.



- Top - Erfolgsfaktoren
  - Flexibilität
  - Geringe Fehlerquoten



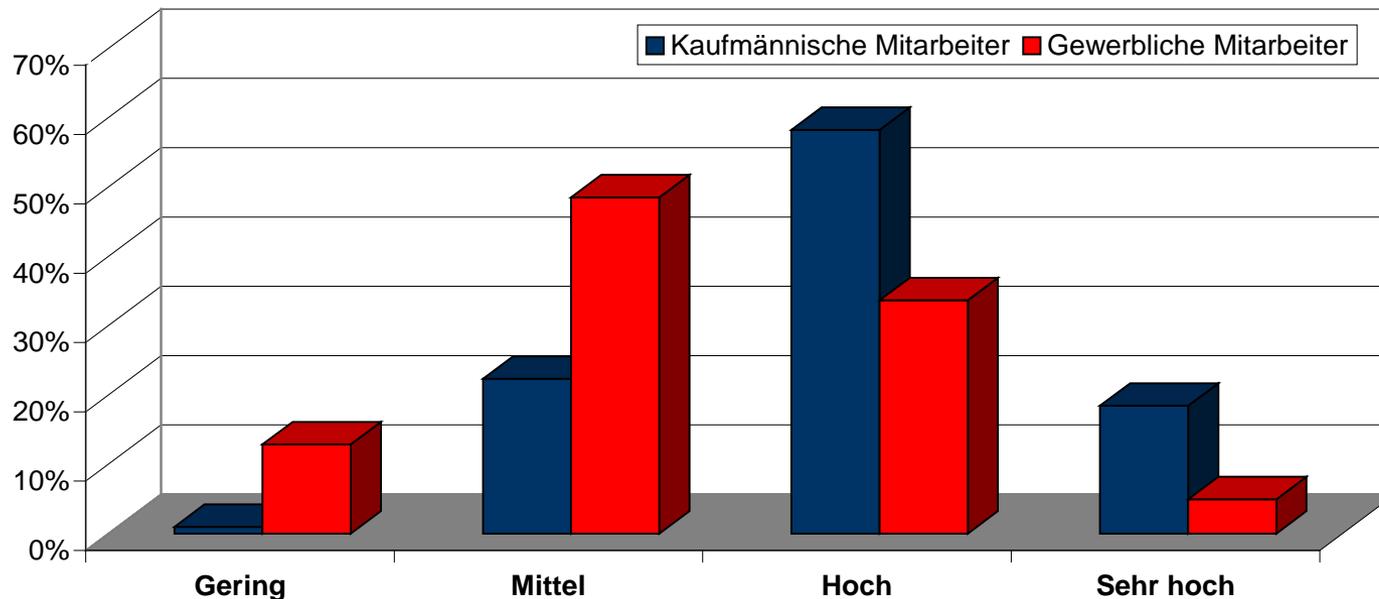
- Hohe Relevanz von Mitarbeitern zeigt sich in
  - Regelmäßigen Schulungen
  - Schulungsinhalten



# Mitarbeitermotivation

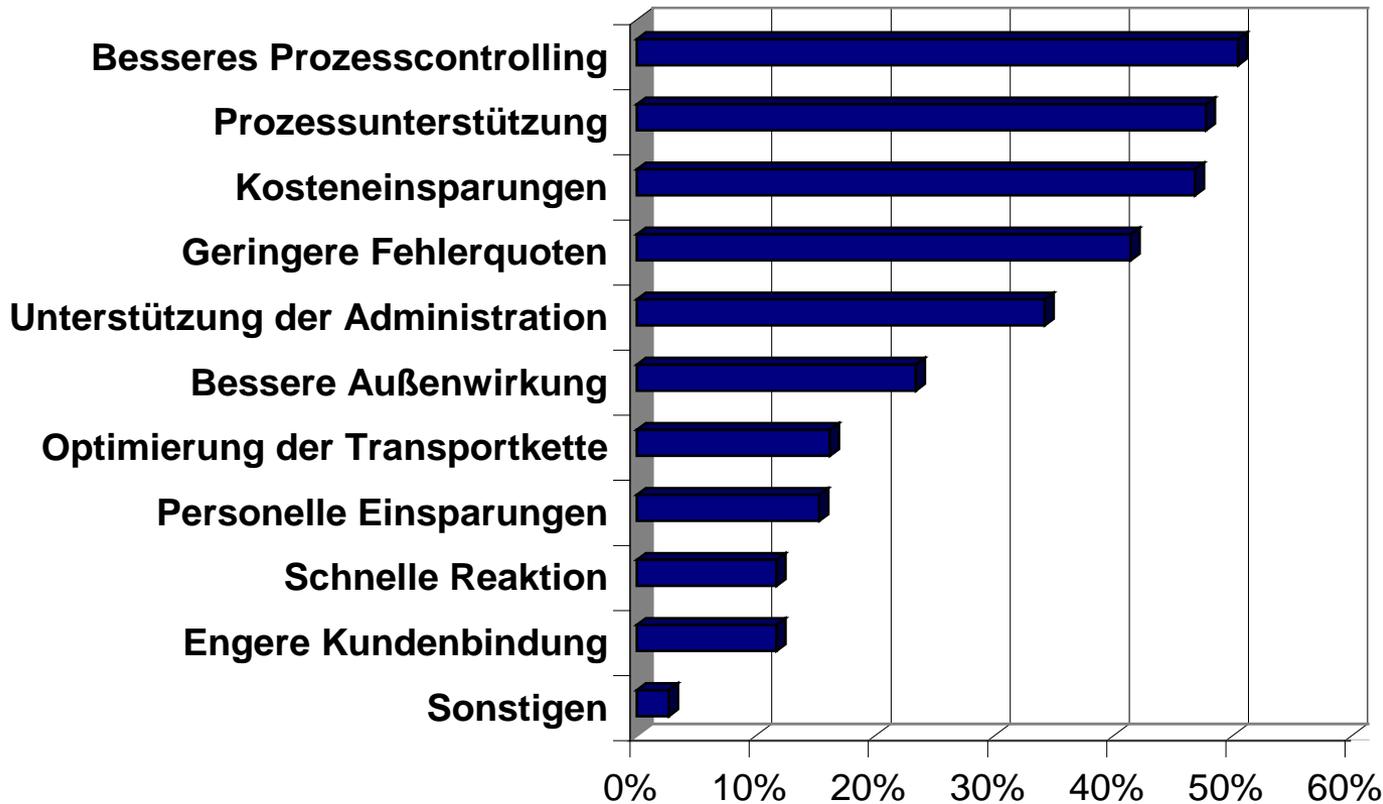
- Motivation ist neben Qualifikation ein weiteres Kriterium für die Mitarbeiterqualität

Wie hoch schätzen Sie die Motivation Ihrer Mitarbeiter ein, zusätzlich Verantwortung zu übernehmen?



# IT - Einsatz

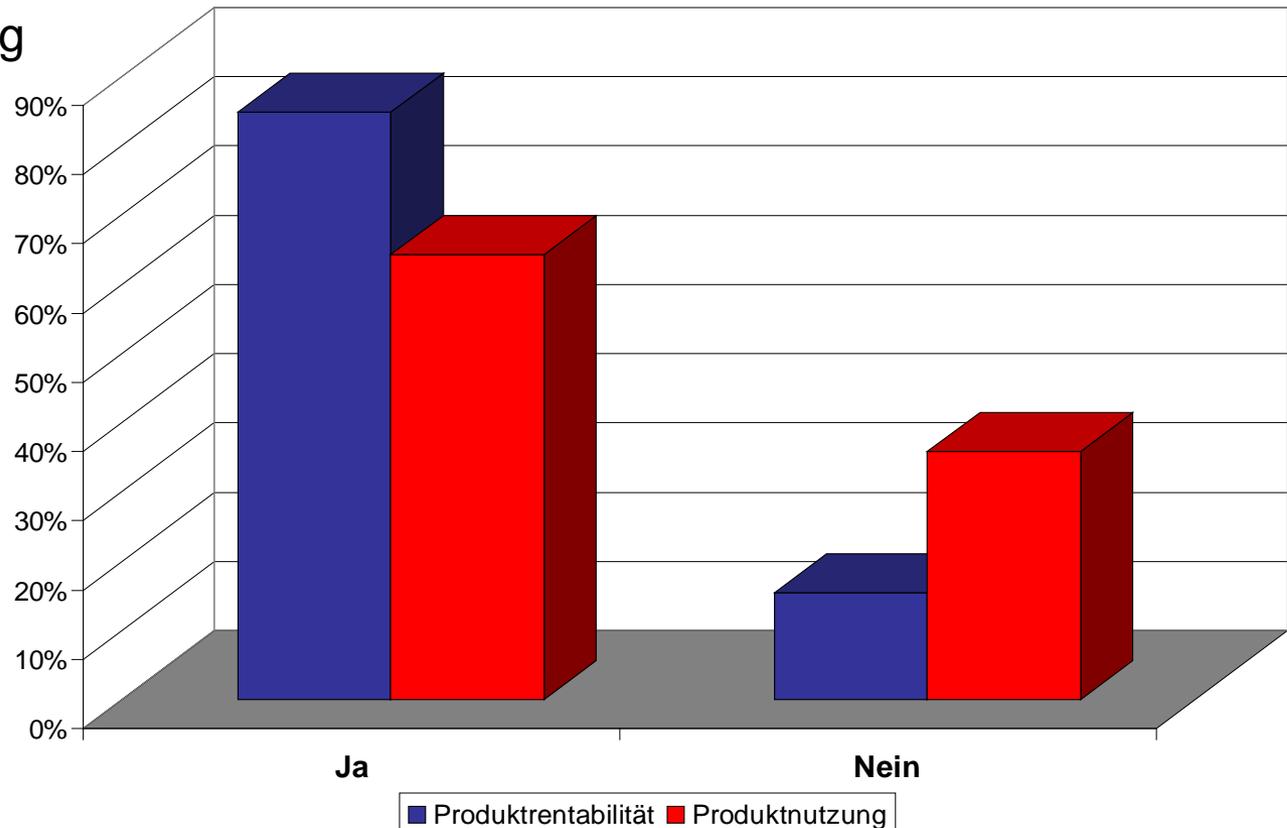
- 74% setzen spezielle Logistiksoftware ein
- 26% verwenden ausschließlich Office Produkte



**Gründe für den Softwareeinsatz**



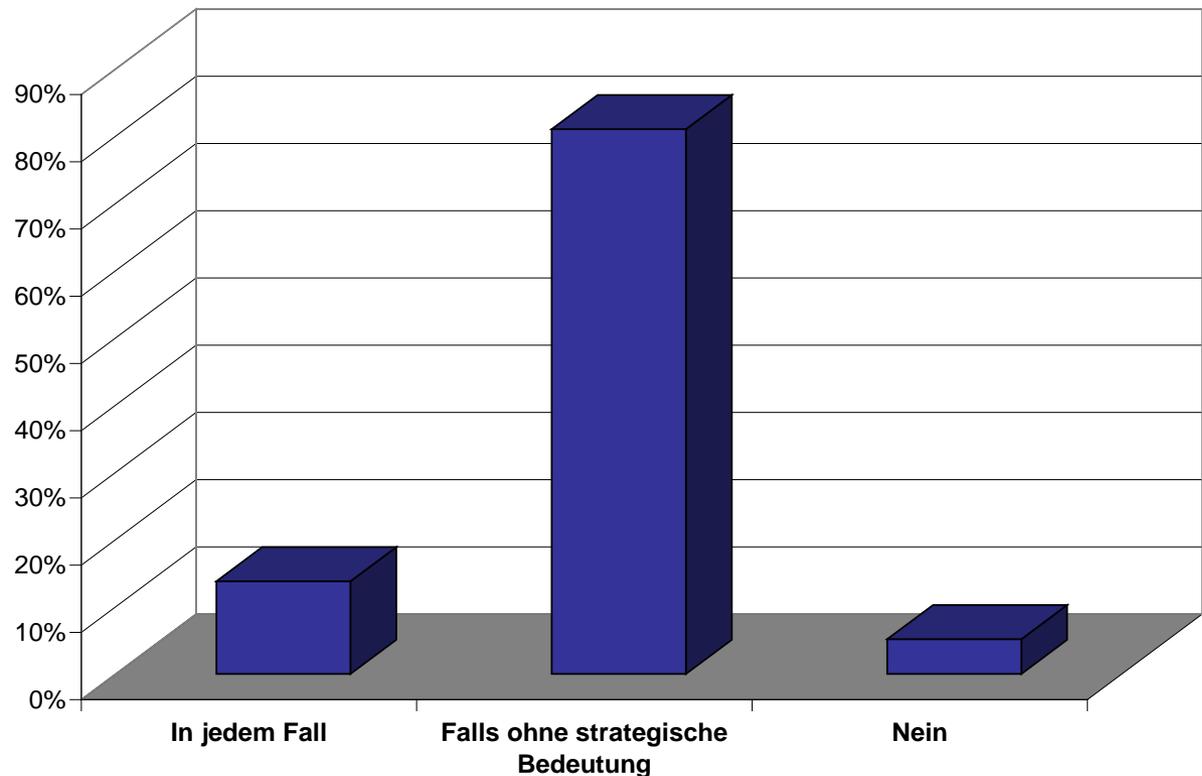
- Die Anpassung des Portfolios erfordert Überprüfung hinsichtlich
  - Produktrentabilität und
  - Produktnutzung



# Anpassung des Produktportfolios

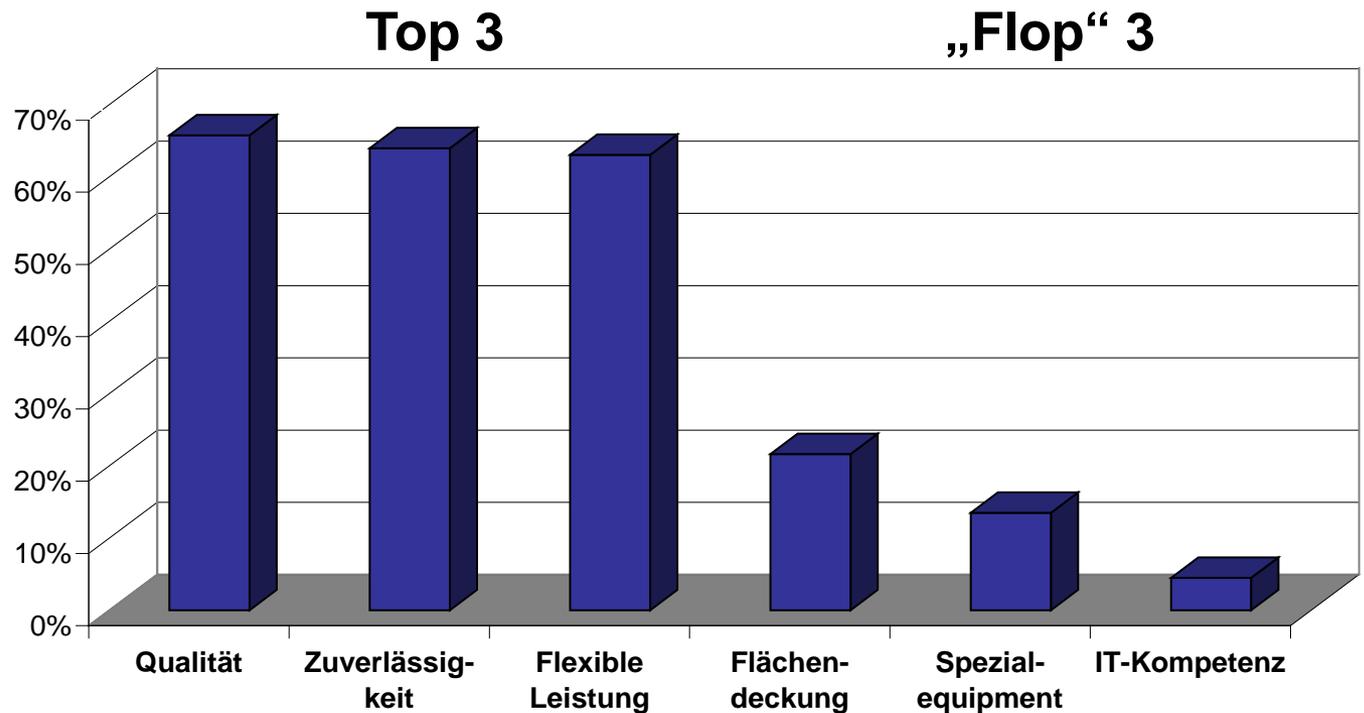
- Nur jedes 8. Unternehmen passt das Produktportfolio auf der Grundlage der Rentabilitätsprüfung in jedem Fall an
- 5% der Unternehmen verzichten auf eine Anpassung

Werden unrentable Produkte aus dem Programm genommen?



- In etwa 85% der Unternehmen umfasst der Vertrieb 1-3 Mitarbeiter
- Hauptverkaufsfaktoren sind Qualität und Zuverlässigkeit

## Verkaufsargumente



# Zusammenfassung und Ausblick

- **Qualität und Zuverlässigkeit sind erwartungsgemäß vorrangig**
- **Einige Punkte wie z.B. IT-Einsatz oder One-Stop-Shopping bewerten Speditionen offenbar anders als Forschung und Beratung**
- **Umgang mit unrentablen Produkten scheint diskussionswürdig**
- **Weitere Schritte**
  - Erweiterung der Umfrage um Experteninterviews
  - Formulierung der Strategiesets
  - Ableitung von Handlungsempfehlungen

