



Branchendossier Speditionslogistik

- Chancen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren -

München, 2008



Eine Schlüsselbranche im Umbruch

VORWORT

Der Transport- und Logistiksektor ist eines der zentralen Elemente der effizienten Wirtschaft am Standort Deutschland. Ein wesentlicher Teil der wirtschaftlichen Gesamtleistung wird als Transport- und Logistikleistung erbracht.

Ohne diese und die innerbetrieblich erbrachten Logistikleistungen ist eine florierende Wirtschaft auch in anderen Branchen undenkbar.

Dennoch, trotz einer hervorragenden Entwicklung in der jüngsten Vergangenheit, gibt es Unwägbarkeiten in Teilen der Branche.

Nach Expertenmeinungen wird sich die Situation für einige Teile, insbesondere den Landverkehr auf der Strasse und damit den Speditionen, kurzfristig verändern.

Immer wieder stellen wir fest, dass auch und gerade das Thema Finanzierung neben den strategischen Stellgrößen einer der kritischen Erfolgsfaktoren ist.

Mit dem vorliegenden Dossier wollen wir Denkanstöße geben sowie anregen, die teilweise eingeschlagenen, guten Ansätze zum Wandel und der Anpassung an die neuen Herausforderungen einer der Kernbranchen zu diskutieren und weiterzuentwickeln.

Gerne unterstützen wir Ihr Unternehmen im Bedarfsfall bei relevanten Aufgabenstellungen mit der situationsspezifisch jeweils richtigen Leistung aus unserem Leitungsportfolio rund um die angeschnittenen Themen.



Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Ausgangssituation Güterverkehr	3
2. Ansatzpunkt: Stabilisierung der Finanzlage durch Liquiditätsmanagement	12
3. Ansatzpunkt: Asset-Management	21
4. Ansatzpunkt: Möglichkeiten der Finanzierung	24
5. Ansatzpunkt: Hebung von Struktur- und Effizienzpotenzialen	28
6. Ansatzpunkt: Beseitigung von strategischen Defiziten	34
7. Fazit Logistikmarkt	40

1. Ausgangssituation Güterverkehr



Der Luftfrachtmarkt gehört trotz einiger Belastungsfaktoren zu den dynamischen Wachstumsbranchen.

- Laut IATA betrug das **Wachstum der weltweit transportierten Luftfracht** 4,3%. In den ersten fünf Monaten 2008 fiel das Wachstum allerdings auf 2,8% zurück.
- Durch eine Reihe von Faktoren herrscht ein hoher **Kostendruck** in der Luftfrachtbranche:
 - Besonders die **steigenden Kerosinpreise** setzen die Unternehmen unter Druck.
 - Weitere Kostenrisiken werden durch die gestiegenen **Sicherheitsmaßnahmen, Flughafengebühren** und die auf das Jahr 2012 verschobene Einbeziehung des Luftverkehrs in den **Emissionshandel** verursacht.
 - Auch ein Verbot von **Nachtflügen**, bzw. eine Kontingentierung dieser, führt besonders in Europa zu einer Reduzierung der **Produktionskapazitäten**.
 - Sowohl die starke **Wettbewerbsintensität** unter den Luftfahrtunternehmen als auch die **Konkurrenz mit der Containerschifffahrt** bewirken eine abnehmende Marge.
- Aber diesen Risikofaktoren stehen eine große Anzahl von **Chancen** entgegen:
 - Wesentliche Wachstumsfaktoren sind die stark **wachsenden Produktions- und Absatzmärkte** in den Schwellenländern China, Indien und Brasilien.
 - Einzelnen Fluggesellschaften gelang es durch hohe Investitionen den **Treibstoffverbrauch** bis zu 70% zu **reduzieren**.
 - Auch **Produktivitätsfortschritte** z.B. durch Großraumflugzeuge wie den Airbus A380 bzw, die Boeing B747-800 führen zu geringeren Transportkosten.
 - Der Markt für **Expressfracht wächst** v.a. in den Emerging Markets.

➔ ***Auch für die kommenden Jahre prognostizieren Experten ein stabiles, aber schwächeres Wachstum des Weltluftverkehrs.***



Der Trend in der Schifffahrtsbranche ist ungebrochen positiv.

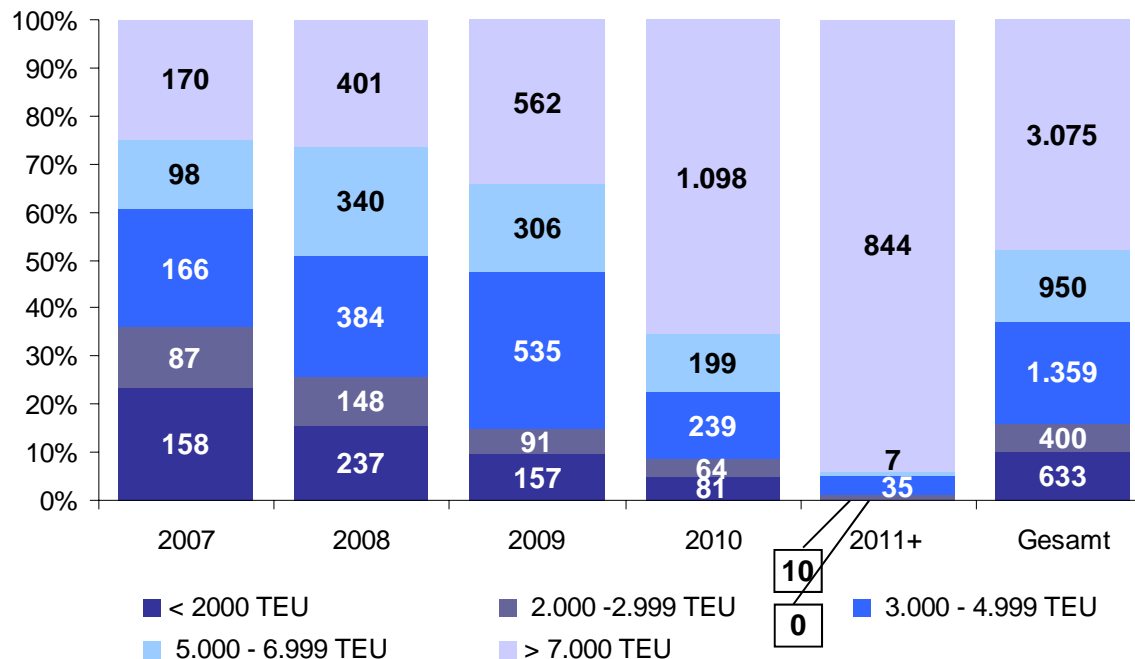
- Auch der Markt für Seefracht profitiert von der **starken Nachfrage** nach Konsumgütern in den Schwellenländern, insbesondere China.
- Der Internationale Währungsfond IFM geht 2008 von einem Weltwirtschaftswachstum von 4,1% in 2008 und 3,9% in 2009 aus. Damit verlangsamt sich zwar das Wachstum im Vergleich zu den letzten Jahren, der internationale Transportbedarf bleibt jedoch auf hohem Niveau. Das Marktforschungsinstitut Global Insight erwartet für das Jahr 2008 ein **Wachstum des weltweiten Transportvolumens** von 8,4%.
- Belastend für die Schiffsbranche wirken sich allerdings die steigenden **Schiffsbetriebskosten** aus.
- Erheblich gewachsen sind die Kosten für **Schmieröle, Ersatzteile, Dock- und Reparaturkosten** sowie die Personalkosten.
- Die **Personalkosten**, die den größten Anteil der Schiffsbetriebskosten ausmachen, werden auch in Zukunft aufgrund der hohen Zahl der Schiffsneubauten bei nahezu allen Dienstgraden hoch bleiben. Nach Angaben der Heuerstelle Hamburg kamen zuletzt bei Kapitänen lediglich 43 Bewerber auf 150 freie Stellen, bei Nautikern 55 auf 150 Stellen und bei Ingenieuren sogar nur 41 auf 250 Stellen.
- Zwar machen auch **Bunkerkosten** einen hohen Anteil der Betriebskosten aus, die gestiegenen Ölpreise erhöhen jedoch eher die Wettbewerbsfähigkeit der Transportschifffahrt gegenüber anderen Gütertransportmitteln. So verbrauchen **LKW über vier mal mehr Kraftstoff** als ein Schiff für dieselbe Verkehrsleistung. Nur die Bahn ist ähnlich **energieeffizient**.

➔ ***Aufgrund des weltweiten Transportwachstums und der Energieeffizienz wird die Güterschifffahrt trotz gestiegener Ölpreise weiterhin zunehmen.***



Den höheren Transportkosten steht ein Trend zu größeren Schiffen gegenüber.

Weltauftragsbestand der Containerflotte nach TEU-Klassen und Ablieferungsjahren [in Tausend TEU]



- Den gestiegenen Transportkosten steht in der Schiffsbranche der **Trend zu größeren Schiffen** gegenüber.
- Die **Transportkosten** je Container werden so **gesenkt**.
- Die **Neubauaufträge** übertreffen deutlich das Tonnagevolumen der im selben Zeitraum fertig gestellten Schiffe.
- Der Anteil der Schiffe der **Super-Post-Panamax Klasse** mit einer Stellkapazität von 12.000 TEU ist von 35% in 2006 auf 48% in 2007 des gesamten Auftragsbestandes gewachsen.
- Neben der Erweiterung des Panamakanals sind vor allem Kostenvorteile durch Economies of Scale und die Bereitschaft der Linienreedereien, die großen Containerschiffe einzuchartern, die **Ursachen des Auftragsbooms**.

Quelle: VDR/ Fairplay Newbuildings, Stand: 10.09.2007

➔ **Die kleineren Reedereien werden durch die neuen, großen Container-Schiffe in der Seeschifffahrt in Zukunft einem noch größeren Kostendruck ausgesetzt.**



Der Anteil der Bahn am Güterverkehr wird sich im Fernverkehr vergrößern.

- Der Güterverkehr auf der Schiene hat seit Beginn der LKW-Ära kontinuierlich Marktanteile verloren. Betrag der Anteil in den 70er Jahren noch 33%, ist dieser auf geschätzte 15,4% in 2008 gesunken.
- Experten gehen jedoch von einer **Stabilisierung** dieses Anteils aus.
- Beim **grenzüberschreitenden Fernverkehr** wird ein im Vergleich zu Kurzstrecken **überproportionales Wachstum** angenommen.
- Grundsätzlich gilt: je kleiner die Distanz und je kleiner die Fracht, desto größer der Vorteil des LKWs.
- Besonders bei **homogenen Massengütern** wie Kohle, Mineralöl und Getreide bestehen Vorteile für den Schienentransport. **Gefahrgut** wird häufig sicherer auf der Schiene befördert, wodurch ein Nachteil für den Straßentransport besteht.
- Der Kostenvorteil der Bahn beginnt erst bei einer Transportstrecke von etwa 150 km. Allerdings wird mit steigenden Transportkosten im Straßenverkehr die **Break-Even-Distanz** weiter **senken**.
- Aufgrund der Liberalisierung der Bahn ist auch in den kommenden Jahren mit einem **zunehmenden Wettbewerbsdruck** und somit einem **sinkendem Preisniveau** zu rechnen.
- **Engpass** im Schienenverkehr ist und bleibt das **Schienennetz**. Zwar kann die Auslastung der Strecken durch neue Technologien, wie z.B. verbesserte Satellitennavigationssysteme, welche die Zugfolgen verkürzen, erhöht werden, aber die Zukunftsfähigkeit der Bahn als Güterverkehrsmittel kann langfristig nur durch neue Strecken gesichert werden.

➔ ***Je größer die Distanz und je größer die Fracht, desto größer ist der Wettbewerbsvorteil der Bahn gegenüber anderen Gütertransportmitteln.***



Die Transportkosten im Straßenverkehr werden weiter steigen.

➤ Personalkosten

- Die Personalkosten haben den höchsten Anteil an den gesamten Transportkosten.
- In 2008 werden sich die seit April 2007 gültigen Änderungen des EU-Fahrpersonalrechts voll entfalten. Die Verkürzung des Arbeitszeitrahmens und die Veränderung der Lenk- und Ruhezeiten werden zu einem deutlichen Personalkostenanstieg führen.

➤ Dieselpreiserhöhung

- Die Kraftstoffkosten stellen mit durchschnittlich 25% den zweitgrößten Anteil an den gesamten Transportkosten dar.
- Der durch die Preissteigerung verursachte Kostenanstieg kann nur teilweise durch Dieselpreisleitklauseln in den Verträgen an die Auftraggeber weitergegeben werden.

➤ Mauterhöhung

- Die Mautgebühr stieg im September 2007 von 12,4 auf 13,5 Cent/Km. Eine weitere Erhöhung der Mautgebühr ist im Oktober 2008 geplant.

➤ Höhere Fahrzeugpreise und –beschaffungskosten und gestiegene Reparatur und Ersatzteilkosten.

➤ Eine Abkühlung der konjunkturellen Aussichten senkt das Volumen.

➔ ***Auch bei einer vollständigen Überwälzung auf die Auftraggeber führt ein Kostenanstieg tendenziell zu einer Verringerung der operativen Marge (EBITDA-Marge).***

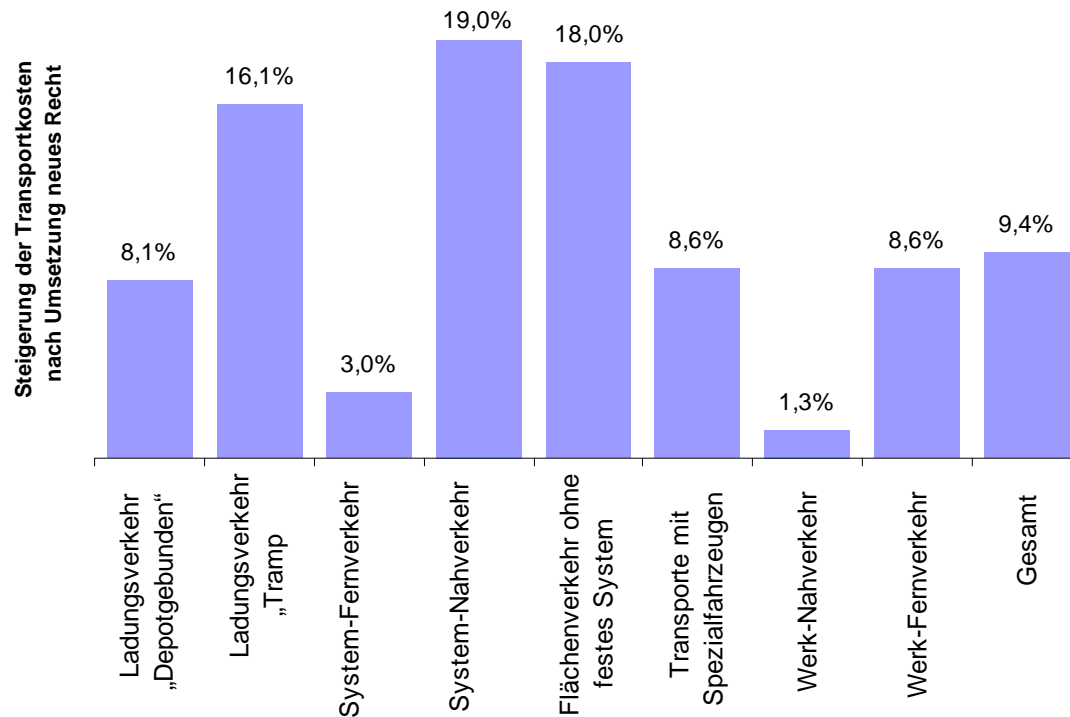
➔ ***Ertragsschwache Unternehmen werden daher besonders unter dem Anstieg leiden.***



Die Umsetzung des neuen Fahrpersonalrechts führt nach einer Studie des Fraunhofer Instituts zu einer Transportkostensteigerung von 9,4%.

Hochrechnung des wirtschaftsweiten Kosteneffektes des neuen Fahrpersonalrechts differenziert nach Verkehrs-

Einsatztypen



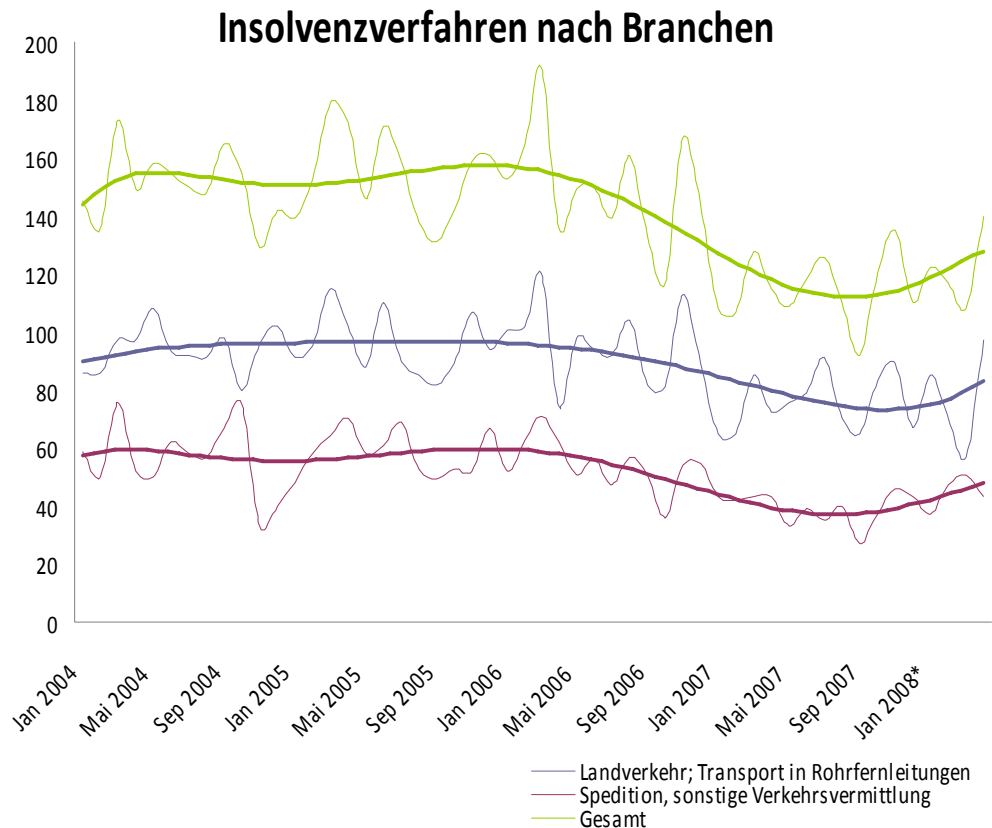
- Die drastische **Reduzierung der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit** von 56,5 auf 48 Stunden und die verminderte Flexibilität der zeitlichen Lage von Ruhezeiten führen zu deutlichen **Produktivitätsverlusten**.
- Es wird immer schwieriger, die Zeit, in der ein LKW-Fahrer arbeiten darf, mit den von der Transportwirtschaft nicht beeinflussbaren Zeiten der Güterannahme und Verladung abzustimmen.
- **Optimierungsansätze** können die Entkoppelung der Fahrereinsätze und Fahrzeugumläufe und die intelligente Nutzung neuer Dispositions-, Crewplanungs-, Organisations- und Technologiemöglichkeiten in den Betrieben sein.

Quelle: Fraunhofer Institut: Studie „Neues Fahrpersonalrecht“, 2007

➔ **Besonders in kleineren Unternehmen führen die Änderungen zu hohen Transportkostensteigerungen, da diese nur wenig Möglichkeiten haben, durch Pooling größerer Auftragsvolumina oder den Einsatz von „Begegnungsverkehren“ die Nachteile auszugleichen.**



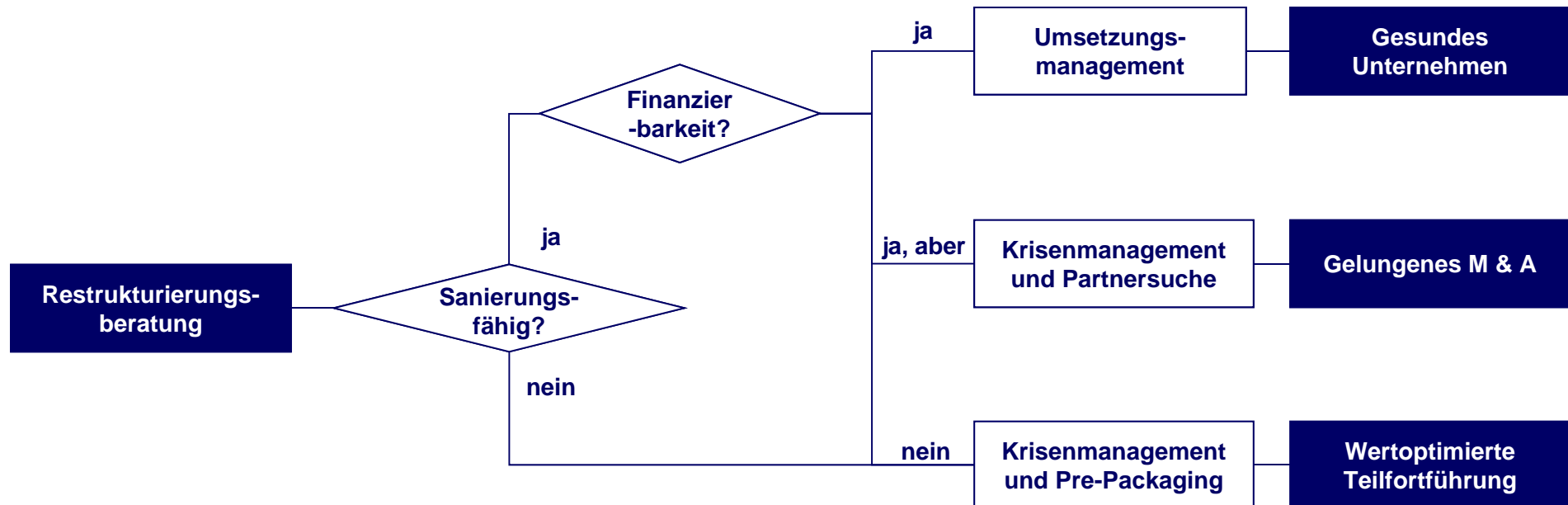
Die Insolvenzzahlen sind vor allem im Transportbereich auf hohem Niveau.



- Im Betrachtungszeitraum entfielen ca. **85% aller Insolvenzen** (bezogen auf Unternehmen >10 Mio.€ Umsatz) auf Transport- und Logistikunternehmen mit einem **Umsatz zwischen 10 Mio. und 25 Mio.€**
- **Transportunternehmen** weisen ein deutlich **höheres Ausfallrisiko** auf als Logistikunternehmen.
- Unternehmen, deren **Kernaktivität im Transportdienstleistungen** besteht, sind besonders hohem Ertragsdruck ausgesetzt.
- Aufgrund der oben aufgeführten **Kostenerhöhungen** im Transportbereich mussten viele **Spediteure schon aus dem Markt ausscheiden**.
- Branchenexperten schätzen aktuell **30-40% der Unternehmen** in der Größenklasse zwischen 10 Mio. und 25 Mio.€ als **bestandsgefährdet** ein.
- Nicht jedes Unternehmen wird sanierungsfähig sein, aber die Situation birgt für viele die **Chance** auf eine **nachhaltige Zukunftssicherung**.



Wenn sich die Krise trotz Gegenmaßnahmen nicht vermeiden lässt, erfordert die Restrukturierungsberatung eine rechtzeitige, umfassende Bewertung aller Optionen.



- Oftmals führt die Entwicklung der Krise geradewegs in die Zerschlagung oder den Not-Verkauf, vielfach mit dem Ergebnis einer Liquidierung und der Vernichtung von Sachwerten und geringer Gläubigerbefriedigung.
- Allerdings lassen sich viele **Krisensituationen** durch die geschickte Kombination von Maßnahmen zur operativen Effizienzsteigerung, der Liquiditätssicherung, finanzieller Sanierung und nicht zuletzt durch eine profunde strategische Neuausrichtung **überwinden**.
- Manchmal besteht aber auch in einer bereits eingetretenen Insolvenz eine **Chance** für einen erfolgreichen **Turnaround**.

2. Ansatzpunkt: Stabilisierung der Finanzlage durch Liquiditätsmanagement



Bei schwacher Ertragslage vieler Unternehmen in der Logistik ist ein stringentes Cash-Management unverzichtbar.

- Die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens ist jederzeit sicherzustellen.
- Gerade bei schwacher Ertragslage ist, um nicht in die Insolvenz zu geraten, **Transparenz über die Zahlungsströme im Unternehmen** überlebensnotwendig.
- Wesentlich ist hierbei, dass diese Aufgabe nicht erst dann in den Mittelpunkt des Interesses rückt, wenn sich die Liquiditätssituation des Unternehmens bereits signifikant verschlechtert hat.
- Nach dem Eintritt der Krisensituation ist es oftmals schwierig oder schlimmstenfalls unmöglich, die erforderlichen liquiditätssichernden Maßnahmen zu ergreifen.
- Weiterer Effekt eines effektiven Liquiditätsmanagements ist eine **Verbesserung der Finanzierungsstrukturen**, da Banken und Ratingagenturen dazu übergegangen sind, Liquiditätssteuerung explizit als Bewertungskriterium in ihre interne Bonitätsbeurteilung bzw. externen Ratings einfließen zu lassen.
- Bei einer angespannten Kostensituation hilft ein optimiertes Liquiditätsmanagement außerdem, indem es die **Kosten für die Liquiditätsvorratshaltung minimiert**.

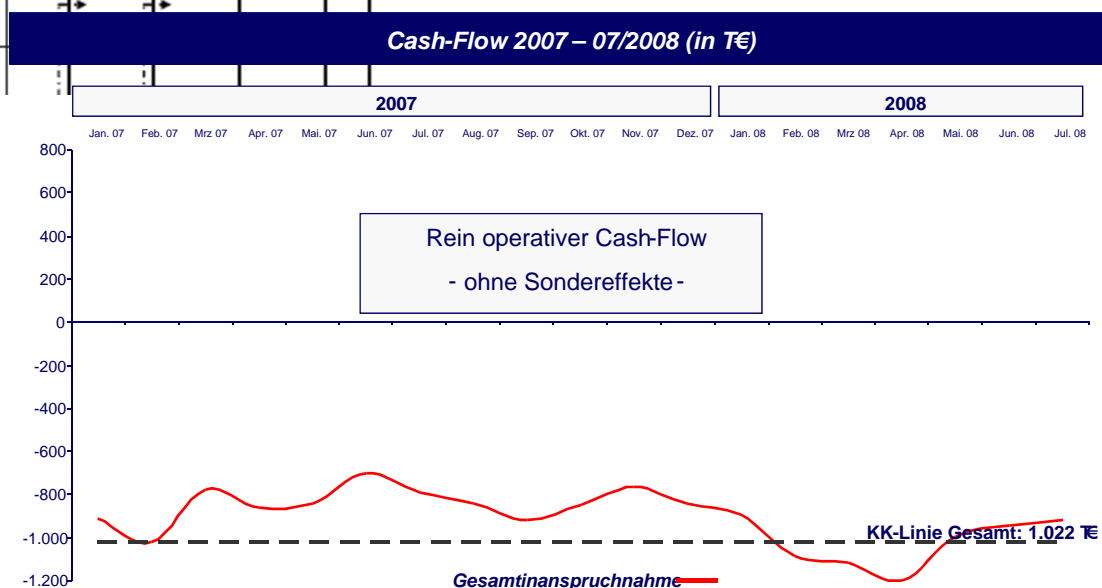


Die kurzfristige Liquiditätsplanung sollte tagesaktuell erfolgen.

- Die kurzfristige Liquiditätsplanung basiert unmittelbar auf **realistisch** prognostizierten Ein- und Auszahlungen.
- Vom **Prinzip „Hoffung“** geprägte Liquiditätsplanungen führen regelmäßig zu **Vertrauensverlust bei den Fremdkapitalgebern** und machen eine Sanierung unmöglich.

Finanzplan vom 01.01.2009 bis 31.12.2009 (in Tsd. Euro)												
Positionen	I. Quartal										II. Quartal ...	
	Januar										Februar	März
	I. Dekade										II. D	III. D
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
I. Zahlungsmittel-anfangsbestand												
Überschuss/ Fehlbetrag gesamt												
II. Plan-Einzahlungen												
- aus dem Leistungsbereich (z.B. aus Umsätzen)												
- aus dem Finanzbereich (z.B. Aufnahme von Krediten, Verkauf von Wertpapieren)												
- sonstige Einzahlungen												
Einzahlungen gesamt												
III. Plan-Auszahlungen												
- für den Leistungsbereich (z.B. für Personal, für Anlageinvestitionen)												
- für den Finanzbereich (z.B. Kreditrückzahlungen, Kauf von Wertpapieren)												
- sonstige Auszahlungen												
Auszahlungen gesamt												
IV. Zahlungsmittelendbestand												
Überschuss/ Fehlbetrag gesamt (I + II - III)												

Beispiel



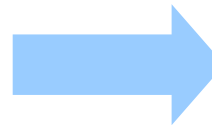
➔ **Transparenz über die erwarteten Ein- und Auszahlungen und die Kreditlinien ist unverzichtbar.**



Zusätzlich zur kurzfristigen Liquiditätsplanung ist eine längerfristige Finanzplanung im Rahmen einer integrierten Planung notwendig.

- Eine integrierte Unternehmensplanung ist die Voraussetzung für eine effektive Steuerung des Unternehmens. Sie bietet die notwendige **Transparenz**, um rechtzeitig Problem zu erkennen und sie in der Entstehung zu vermeiden.
- Alle Bestandteile sind notwendigerweise detailliert zu planen; Plan-GuV, Planbilanz und der daraus abgeleiteten Plan-Finanzplan.
- Die effiziente Erstellung der integrierten Planung ist nur durch profunde Kenntnis und die Unterstützung mit einer geeigneten **Software** möglich.
- **Dr. Wieselhuber und Partner** hat die notwendige **Erfahrung**, um Unternehmen bei der Erstellung von transparenten und wissenschaftlich fundierten Analysen und Planungen zu **unterstützen**.

Endbilanz						
RockingHorsePlanE2000: Rocking Horse Ltd. Plan						
Rocking Horse Ltd. Plan	2009	Januar 09	Februar 09	März 09	April 09	Mai 09
A. Anlagevermögen						
Anlagevermögen	520.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000
B. Umlaufvermögen						
HGB DE Gewinn und Verlust (GKV)						
RockingHorsePlanE2000: Rocking Horse Ltd. Plan						
Rocking Horse Ltd. Plan	2009	01/09-03/09	04/09-06/09	07/09-09/09	10/09-12/09	
1. Umsatzerlöse						
Forderungen BK	4.218.450	808.732	1.089.571	1.054.613	1.265.535	
2. Erhöhung oder Verminderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen						
BKK aktiv	0	0	0	0	0	0
3. andere aktivierte Eigenleistungen						
So Umlaufverm	0	0	0	0	0	0
4. sonstige betriebliche Erträge						
Forderungen Vo	0	0	0	0	0	0
C. Aktive Rechnungsabgrenzungsposten (ARAP)						
5. Summe Aktiva						
Materialaufwand	2.375.000	455.000	613.750	593.750	712.500	
Summe Materialaufwand	2.375.000	455.000	613.750	593.750	712.500	
A. Eigenkapital						
6. Personalaufwand						
Eigenkapital	0	0	0	0	0	0
a) Löhne und Gehälter						
b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung						
SoPo Rücklagen	0	0	0	0	0	0
7. Abschreibungen						
Bilanzergebnis	0	0	0	0	0	0
8. sonstige betriebliche Aufwendungen						
Rückstellungen	264.950	50.750	68.478	66.238	79.485	
9. Betriebserfolg						
Steuerrückstellungen	1.578.500	302.982	407.343	394.625	473.550	
C. Verbindlichkeiten						
10. Erträge aus Beteiligungen						
Verbindlichkeiten	0	0	0	0	0	0
11. Erträge aus Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens						
So Verbindliche	0	0	0	0	0	0
12. Zinsen und ähnliche Erträge						
Verbindlichkeiten	3.084	5	457	913	1.709	
13. Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens						
Verbindlichkeiten	0	0	0	0	0	0
14. Zinsen und ähnliche Aufwendungen						
BKK passiv	969	969	0	0	0	0
Finanzerfolg						
Darlehen	2.116	-964	457	913	1.709	
15. Geschäftstätigkeit						
15. außerordentliche Erträge	0	0	0	0	0	0
17. außerordentliche Aufwendungen	0	0	0	0	0	0
18. Außerordentliches Ergebnis						
19. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	163.815	26.162	44.145	42.060	51.448	



Finanzplan					
RockingHorsePlanE2000: Rocking Horse Ltd. Plan					
Rocking Horse Ltd. Plan	2009	01/09-03/09	04/09-06/09	07/09-09/09	10/09-12/09
I. CASH FLOW					
Bilanzergebnis nach Steuern	808.301	129.856	217.656	207.478	253.311
+/- AfA/Zuschreibung	30.000	0	0	0	30.000
+/- Steuerrückstellungen	63.815	1.162	19.145	17.060	26.448
+/- Rückstellungen	-5.500	0	0	0	-5.500
+/- SoPo Rücklagen	0	0	0	0	0
Saldo Cash Flow	896.616	131.018	236.800	224.538	304.259
II. WORKING CAPITAL					
+/- Lager	29.800	-82.600	93.750	-50	18.700
+/- Produktionslager	0	0	0	0	0
+/- Forderungen LuL	20.752	62.028	-8.223	-4.191	-28.861
+/- So Forderungen	-74.707	-49.112	-13.257	5.487	-17.825
+/- So Umlaufvermögen	0	0	0	0	0
+/- ARAP	0	0	0	0	0
+/- Verbindlichkeiten LuL	242.687	138.380	-45.080	-2.320	151.707
+/- So Verbindlichkeiten	-22.363	-77.407	24.631	-6.534	36.947
+/- PRAP	0	0	0	0	0
Saldo Working Capital	196.169	-8.711	51.820	-7.608	160.668
III. LANGFRISTBEREICH					
+/- Investitionen	0	0	0	0	0
+/- Darlehen	0	0	0	0	0
Saldo Langfristbereich	0	0	0	0	0
IV. EIGENTÜMERSPHÄRE					
+/- Eigenkapital	0	0	0	0	0
+/- Ergebnisverwendungen	0	0	0	0	0
Saldo Eigentümersphäre	0	0	0	0	0
Bedarf/Überschuss					
Sollzinsen BKK	1.092.784	122.307	288.621	216.929	464.927
Habenzinsen BKK	969	969	0	0	0
Bankzinsen BKK	3.084	5	457	913	1.709
Bedarf/Überschuss	992.784	123.302	289.078	217.842	466.636



Besteht ein Überblick über die Finanzlage des Unternehmens, kann durch die Durchführung geeigneter Maßnahmen eine Stabilisierung erreicht werden.

- Die Liquidität kann durch ein professionelles **Kreditoren- und Debitorenmanagement** deutlich gesteigert werden
- Besonders bei den Forderungen ist schon vor Vertragsabschluss darauf hinzuwirken, Forderungsminderungen und **Forderungsausfällen vorzubeugen.**
- Sobald dem Kunden ein Zahlungsziel eingeräumt wird, ist dieses Lieferungs- und Leistungsgeschäft einem Kreditgeschäft gleichzusetzen. Somit ist **vor Vertragsabschluss die Kundenbonität zu prüfen.**
- Ein Schlüsselfaktor für ein erfolgreiches Debitorenmanagement ist vor allem die **Vertragsgestaltung.** Eine Optimierung der Allgemeinen Geschäftsbedingungen bzw. der vertraglichen Zahlungsbedingungen führt in vielen Fällen zu einer deutlichen Erhöhung der Liquidität.
- Die realistische Kalkulation einer Logistik-Leistung ist die einer komplexen Dienstleistung und entsprechend wichtig.
- Weiterhin führt ein **systematischer, transparenter und stringenter Mahnprozess** oft zu einer Verkürzung der Zahlungsdauer bzw. zu einer Minderung der Zahlungsausfälle.



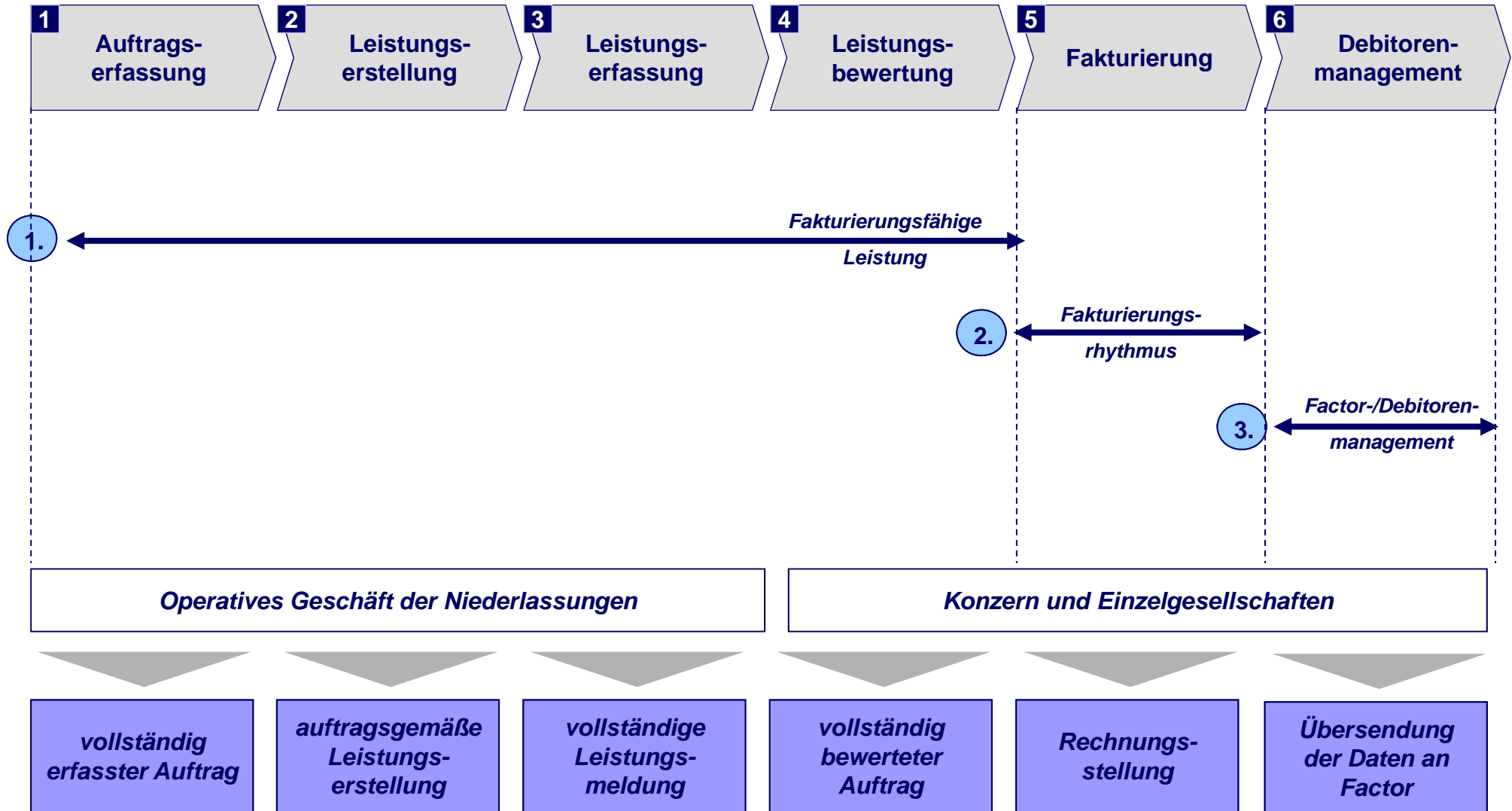
Maßnahmen des Kreditoren- und Debitorenmanagements scheitern oft an der Umsetzung.

- Eine auch in der Logistikbranche häufig genutzte Möglichkeit des Debitorenmanagements ist der teilweise oder komplette Verkauf der Forderungen, das sog. **Factoring**. So bieten Kreditinstitute etwa 50% des Forderungsbestandes als Liquidität an, bei Factoringanbietern erhält man bis zu 90%.
- Auch im **Kreditorenbereich** bestehen Optimierungsmöglichkeiten. So können z.B. Unternehmen mit guter Bonität die **Zahlungsziele** bei Verbindlichkeiten gegenüber den Mineralölkonzernen oft von 30 Tage auf bis zu 150 Tage erhöhen.
- Viele der genannten Maßnahmen sind zwar theoretisch bekannt, **scheitern** aber in der Umsetzung oftmals an den **mangelnden Ressourcen**, die durch das Tagesgeschäft vollkommen ausgelastet sind.
- In diesen Situationen kann die notwendige Veränderungen etwas weniger schmerzhaft für die Beteiligten sein, wenn ein fachkundiger Berater als **ehrlicher Makler** zwischen den Interessen vermittelt.



Drei Prozess-Strecken bergen Liquiditätspotenzial.

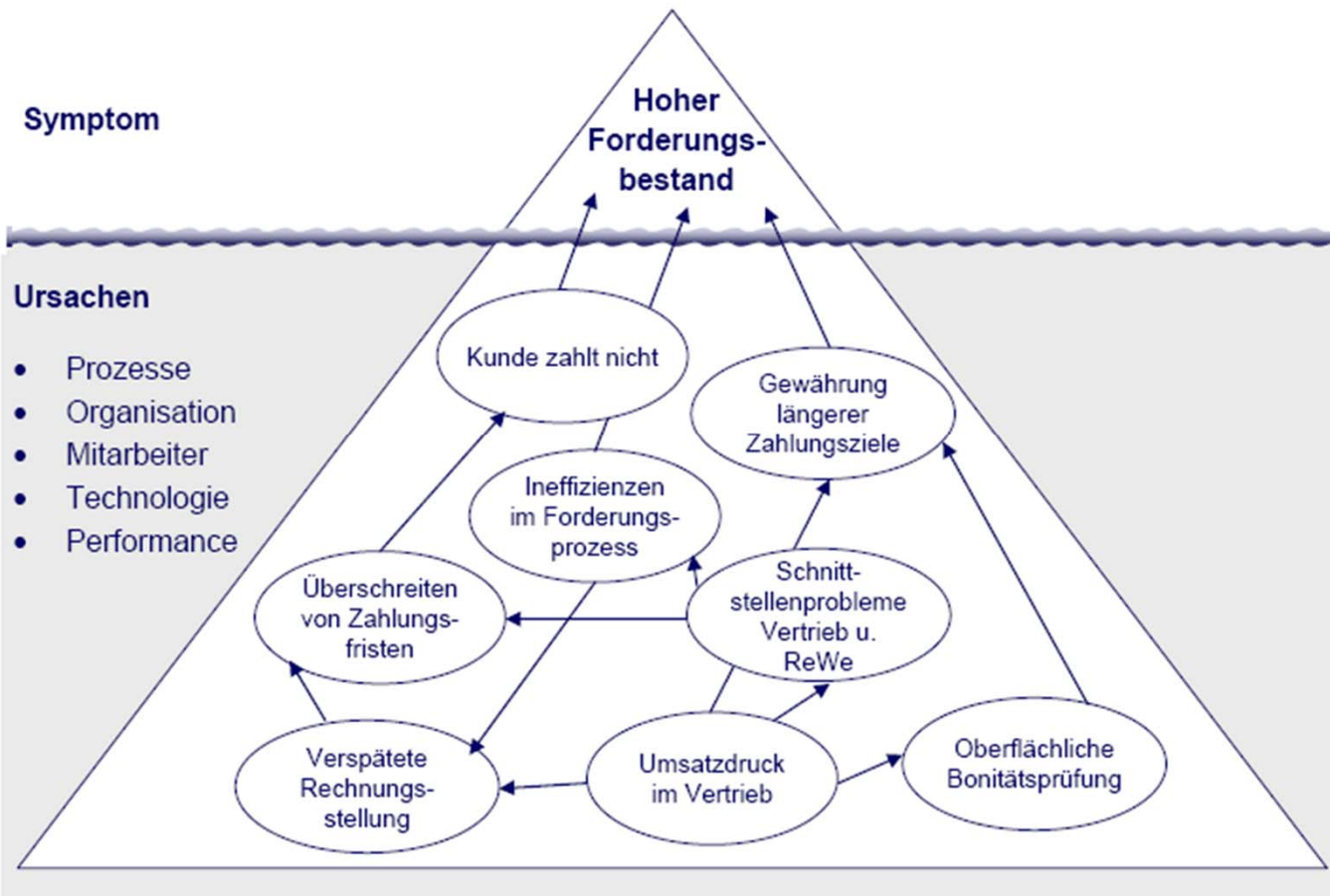
Beispiel





Forderungsmanagement: Ursachenbeseitigung in Prozessen und Verhalten

URSACHEN UND SYMPTOME



Ansatzpunkte im Vertrieb:

- Abstimmung der Finanzierungsziele und Konditionen bei den Kunden

Ansatzpunkte in der Buchhaltung:

- Optimierung von Datenfluss und Info-Technologie entlang der Wertschöpfungskette

Ansatzpunkte im Debitoren-Management:

- Möglichkeit der Auslagerung von Debitoren- bzw. Finanzierungsrisiken



Bereits die Optimierung des Forderungsmanagements kann einen großen Einfluss auf die Liquidität und das Ergebnis haben.

Beispiel

Reduzierung der Forderungsreichweite (in Tagen)	x	Umsatz pro Tag	=	Cash Flow-Effekt	x	Finanzierungsaufwendungen	=	Ergebniseffekt
1		100.000 €		100.000 €		9%		9.000 €
10		100.000 €		1.000.000 €		9%		90.000 €
15		100.000 €		1.500.000 €		9%		135.000 €

➔ **Reduzierung der Forderungsreichweite (Anzahl der Tage vom Zeitpunkt der Rechnungsstellung bis zum Zahlungseingang auf dem Bankkonto) um 10 Tage, bei einem Umsatz/Tag von 100.000 € führt zu einem einmaligen Cash Flow-Effekt von 1.000.000 € und zu einem Ergebniseffekt von 90.000 € (bei 9% KK-Zinssatz)**

3. Ansatzpunkt: Asset-Management



Gerade bei Logistikunternehmen ist eine Optimierung der Struktur des Anlagevermögens unumgänglich.

ASSET-MANAGEMENT

- Besteht ein Liquiditätsengpass im Logistikunternehmen ist eine Möglichkeit zur Erhaltung der Zahlungsmöglichkeit die **Optimierung der Bilanz**.
- Diese Optimierung ist auch Grundvoraussetzung für ein positives **Rating-Ergebnis**, ohne das oft keine Erweiterung der Kreditlinien bzw. Aufnahme weiterer Kredite möglich ist. Die Kapitalverhältnisse in der Bilanz gehen als eines der Kriterien in ein solches Rating ein.
- Investitionen in den **Fuhrpark** schlagen sich dabei bei vielen Unternehmen beträchtlich in der Bilanz nieder. Das gilt vor allem für Speditionen und Logistikunternehmer. Entscheidend ist, wie dieser Fuhrpark finanziert wird.
- Hier ist eine Möglichkeit das **Leasing** der Fahrzeuge oder auch anderer Investitionsgüter, denn geleaste Fahrzeuge reduzieren im Gegensatz zu gekauften Fahrzeugen die **Eigenkapitalquote** nicht.

➔ **Die Miet- und Leasingquote bei Logistikunternehmern lag 2006 bei durchschnittlich 60% (in Relation zur Bilanzsumme) und hat sich damit seit 2004 mehr als verdoppelt.**



Bei Immobilien kann durch „sale and lease back“ sofort Liquidität frei werden und die Kapitalbindung verringert werden.

ASSET MANAGEMENT - IMMOBILIEN

- Gerade **Immobilien** stellen für Logistikunternehmen oft einen großen Aktivposten in der Bilanz dar.
- Die **Kapitalbindung** dieser Objekte kann jedoch durch geeignete Maßnahmen **gesenkt** werden.
- Für Immobilien, die **nicht zum betriebsnotwendigen Kapital** zählen oder nur wenig genutzt werden, bietet sich häufig ein Verkauf an.
- Für genutzte Immobilien kann im Rahmen eines **sale and lease back** die Kapitalbindung verringert werden.
- Hierbei das Immobilienobjekt des Unternehmens verkauft und im Rahmen eines Miet- oder Leasingvertrages zurückgemietet, was einen sofort spürbaren **positiven Liquiditätseffekt** zur Folge hat.
- Weitere Effekte sind die Entlastung der Unternehmensbilanz und eine **erhöhte Bonität** durch Verbesserung der Eigenkapitalquote.



➔ **Stille Reserven werden gehoben und Rating-Nachteile aufgrund einer hohen Eigenkapitalbindung und einer im Vergleich zum Kerngeschäft schlechten Eigenkapitalrendite werden vermieden.**

4. Ansatzpunkt: Möglichkeiten der Finanzierung



Das Verhalten der Banken hat sich verändert

Früher

- Wettbewerb um fast jeden Kunden
- Angebotsmarkt für die Finanzierung (fast) aller Geschäfte
- Vergleichsweise geringe Sicherheitenforderungen
- Vertriebsorientierung der Banken – direkte Entscheidungen durch Verkäufer



Die Bank als Lieferant von Liquidität
- Billiges Fremdkapital -

Heute

- Beurteilung des Engagements unter Risiko- und Portfoliogesichtspunkten
- Kreditentscheidung angesichts von Alternativen unter Margen- und Risikogesichtspunkten
- Vorteile für kapitalmarkttaugliche Finanzierungen
- Zentrale Kreditentscheidung – kaum Kundenkontakt des Entscheiders
- Art des Geschäfts ist finanzierungsrelevant



Differenzierte Produkte – für bestimmte Geschäfte gibt es keine (Fremd-) Finanzierung



Vier Basisfaktoren sind für die Sicherung künftiger Finanzierungen entscheidend.

FINANZIERUNGSVORRAUSSETZUNGEN



➔ **Erst wenn die Basis steht, kann das Instrumenten-Mix optimiert werden.**



Viele Unternehmen finanzieren sich auch in längerfristigen Bereichen aus dem „teuren“ Kontokorrentkredit.

Moderne Instrumente der Finanzierung CAPS

- Als Alternative zu dem häufig genutzten Kontokorrentkredit bieten sich für die längerfristige Finanzierung viele Möglichkeiten an:

Instrument	Gläubigertyp	Merkmale	Vor- / Nachteile
Senior Debt	-Geschäftsbanken -Investment Funds	- klassisches Fremdkapital - erfolgsunabhängige Rendite für Kreditgeber - vorrangig ggü. allen anderen Finanzierungsformen	- Kreditnehmer muss ausreichende Sicherheiten stellen - Zinshöhe ist von Risiko-Rating-Ergebnis abhängig
2nd Lien	-Geschäftsbanken -Investment Funds -Hedge Funds	- nachrangig ggü. Senior Debt - vorrangig ggü. Mezzanine und Eigenkapital - Nachrangigkeit nur vertraglich, nicht strukturell	- Senior Debt-Darlehensgeber muss 2nd lien akzeptieren - Verzinsung höher als Senior Debt
Mezzanine	-Geschäftsbanken -Investment Funds -Hedge Funds	- Nachrangigkeit ggü. Gläubigern - vorrangig ggü. Eigenkapital - gewinnabhängige Vergütung - Zinsen steuerlich abzugsfähig	- fixe Zinszahlungen und erfolgsabhängige Zahlung - teurer wegen höherem Risiko für Kapitalgeber
High-Yield Bond	-Retail Investoren -Investment Funds -Hedge Funds	- Anleihen von Emittenten mit geringer Bonität - spezielle Form des Nachrangdarlehens	- wird oft verwendet, wenn Aufnahme herkömmlicher Kredit nicht möglich ist - etwas günstiger als Mezzanine

➔ **Welches Instrument am sinnvollsten ist, kann nur individuell für jedes Unternehmen bestimmt werden.**

5. Ansatzpunkt: Hebung von Struktur- und Effizienzpotenzialen



Als Reaktion auf die gestiegenen Kosten müssen die kritischen Ressourcen optimal ausgelastet werden.

KRITISCHE RESSOURCEN DER VIER WICHTIGEN WERTSCHÖPFUNGSKETTEN IN DER LOGISTIK

➤ Ladungsverkehre

- Merkmale: kurze Wertschöpfungskette, „Rampe-Rampe“, saisonal, zyklisch
- **Kritische Ressourcen:** Equipment, Fahrer

➤ Stückgutverkehre

- Merkmale: mehrstufig, flächig, netzorientiert, Netzauslastungsproblem, wenig saisonal/zyklisch
- **Kritische Ressourcen:** Umschlags- und Fahrpersonal, integrierte Auftragsverfolgungssysteme für Low-Cost Massenabwicklung

➤ Systempaketdienste

- Merkmale: mehrstufig, flächig, netzorientiert, Netzauslastungsproblem, wenig saisonal/zyklisch
- **Kritische Ressourcen:** Umschlagstechnik und P&D-Fahrpersonal, integrierte Auftragsverfolgungssysteme für Low-Cost Massenabwicklung

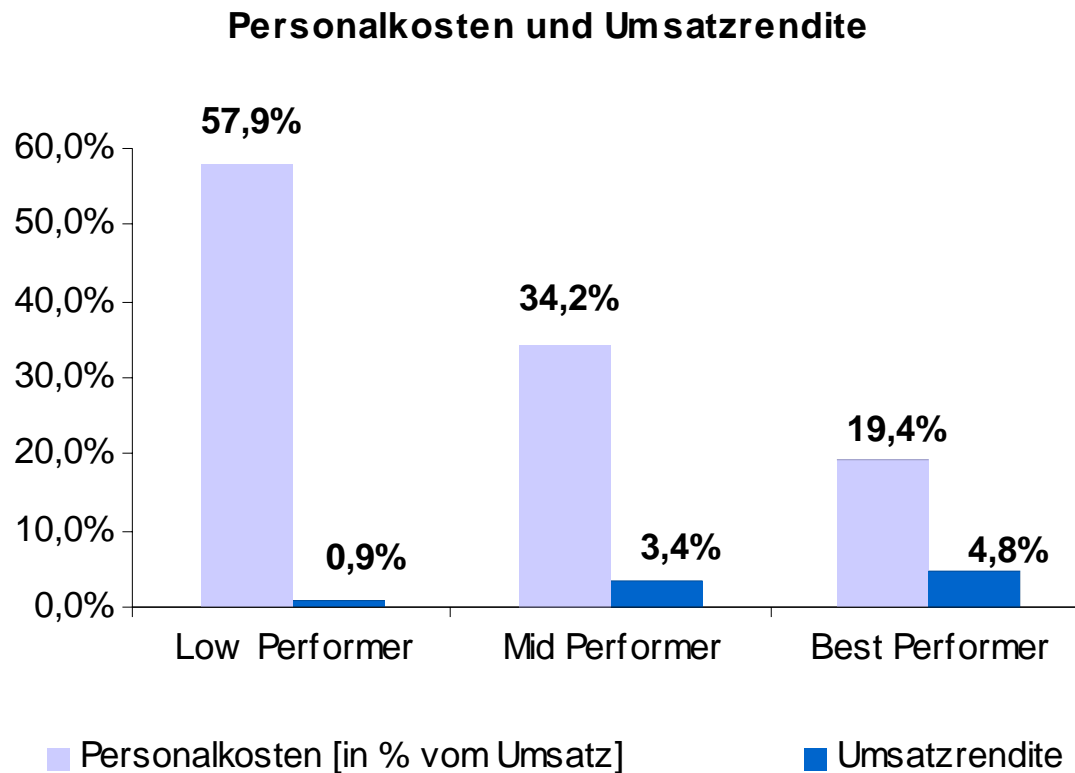
➤ Konsumgüterdistribution

- Merkmale: „few-to-many“, wenig saisonal
- **Kritische Ressourcen:** Warehouse-Technik und –Effizienz, integrierte Auftragsabwicklung in der Supply-Chain



Die Personalkosten bei Logistik-Dienstleistern unterscheiden sich deutlich.

PERSONALKOSTEN UND UMSATZRENDITEN VON LOW-, MID- UND BEST-PERFORMERN



- Die Personalkosten machen mit Abstand den höchsten Anteil an den gesamten Transportkosten aus.
- Hier unterscheiden sich die Marktteilnehmer deutlich.
- Die in Relation zu Umsatz gesetzten Personalkosten der Best-Performer der Branche liegen mit 19,4% deutlich unter denen der Low-Performer, die 57,9% des Umsatzes für Personal aufwenden müssen.

Quelle: W&P Datenbank



Als Reaktion auf die gestiegenen Transportkosten muss der Auslastungsgrad des Fuhrparks möglichst hoch sein.

POTENTIALE BEIM AUSLASTUNGSGRAD DER FAHRZEUGE

- Die Standardmaßnahme zur Erhöhung des **Auslastungsgrades** ist neben der Optimierung der Verpackung und der Transportmittel eine **Optimierung der Tourenplanung**.
- In diesem Zusammenhang kann auch die Umstellung von bestandsführenden Konzepten (Zentrallager) auf bestandslose Konzepte, wie z.B. **Cross-Docking** sinnvoll sein. Bei Transportunternehmen bzw. Speditionen liegen Entscheidungen darüber allerdings in der Hand des Auftraggebers, d.h. des Logistikunternehmens oder des Handels. Hier ist eine enge Abstimmung unumgänglich.
- Ein modernes Flottenmanagement und eine wirklich effiziente Fahrerdisposition können jedoch nur von größeren Unternehmen wahrgenommen werden.
- Weitere Effizienzvorteile durch Auslastungs- und Routenoptimierung sind somit oft nur durch **Kooperationen** mit anderen Logistikunternehmen bzw. Speditionen zu heben.



In einer Kooperation von Transportfirmen kann durch Bündelung von Aufträgen eine höhere Gesamteffizienz erreicht werden.

- Im Markt für allgemeine **nationale Stückgüterverkehre**, der eine hohe Konzentration aufweist, dominieren neben Konzernspeditionen mittelständische Transportunternehmen, die sich zu Stückgutkooperationen zusammengeschlossen haben, den Markt (z.B. IDS, System Alliance, CTL, Cargo Line, 24plus). Hier ist kaum eine weitere Auslastungssteigerung durch vermehrte Kooperationen möglich.
- Im wenig konzentrierten Bereich der **allgemeinen Ladungsverkehre** existiert ein theoretisches Effizienzpotential zur Auslastungssteigerung durch vermehrte Kooperation.
- Kooperation und Ladungstausch erfordern ein hohes Maß an **Vertrauen**. Es sind jedoch Kooperationen fast nur zwischen großen und kleinen, sowie zwischen mittleren und kleinen Unternehmen zu finden. Kleine Unternehmen sind nicht in der Lage den mittleren bzw. großen Unternehmen die Auftraggeber/Verlader streitig zu machen.
- Eine **Ausnahme** bilden die **Stückgutkooperationen**. Drei grundsätzliche Kriterien haben den Zusammenschluss von mittelständischen Speditionen im Teilmarkt „nationale allgemeine Stückgutverkehre“ zu Speditionskooperationen ermöglicht:
 - Äußerer wirtschaftlicher Zwang
 - Regionale Zuständigkeit
 - Formale Verankerung
- Für die **physische Ausführung** der Transporte bestehen dann wieder die oben gefunden Muster der Zusammenarbeit zwischen mittelständischen Transportunternehmen und kleinem Transportunternehmer.

➔ ***In den Bereichen außerhalb der Stückgutverkehre fehlte (bis jetzt) der äußere wirtschaftliche Zwang und die Überzeugung regionale Barrieren über formale Vereinbarungen herzustellen.***



Oft können durch die vorhandene IT-Umgebung im Logistikunternehmen keine zuverlässigen Informationen generiert werden.

IT-POTENTIALE

Probleme	Teilprozesse	Typische Potenziale
Unzureichender Integrationsgrad der eigenen IT	Vertrieb und Service	<ul style="list-style-type: none"> - Optimierung der Kundenbindung und kundennahen Prozesse CRM, Vertrieb und Service - Verbesserung des Services bei gleich bleibenden oder sinkenden Kosten - Angebot kundenspezifischer „Informationsservices“
Keine verlässliche Informationsbasis		
Keine durchgängige Prozessunterstützung	Supply Chain Management	<ul style="list-style-type: none"> - Durchgängiges Monitoring/ Status-Informationen (Automatisierung) - Anbindung der Kunden, Leistungspartner und Subunternehmer (Synchronisation) - Aktive Steuerung/ Controlling der Leistungspartner
Medienbrüche		
Integrierte Finanzplanung nicht vorhanden	Abrechnung Liquidität	<ul style="list-style-type: none"> - Durchgängige Anfrage – Kalkulation – Angebot – Rahmenvertrag – Auftrag – Abrechnung - Automatisierung bei Kreditlimitüberwachung und Abgrenzungen (z.B. Rückstellungen bei Monatsabschlüssen) - Vollständigkeit, Revisionsicherheit der Abrechnung
Mehrfacherfassung und hohe manuelle Aufwendungen		
Wildwuchs an Nebensystemen	Unternehmenssteuerung und Controlling	<ul style="list-style-type: none"> - Controlling auf Basis eines einheitlichen, verlässlichen Datenbestandes - Automatisierung Budgetierung und Soll-Ist-Abgleich - Integriertes Prozess-Controlling, Workflow- und Eventmanagement (Messpunkte, Schwellenwerte)
Automatisierungsgrad von Standardprozessen unzureichend		

➔ **Im Bereich IT sind meist hohe Potenziale zu heben.**

6. Ansatzpunkt: Beseitigung von strategischen Defiziten



Aufgrund von veränderten Rahmenbedingungen ist mittelfristig die gesamte Logistikstrategie in Frage zu stellen.

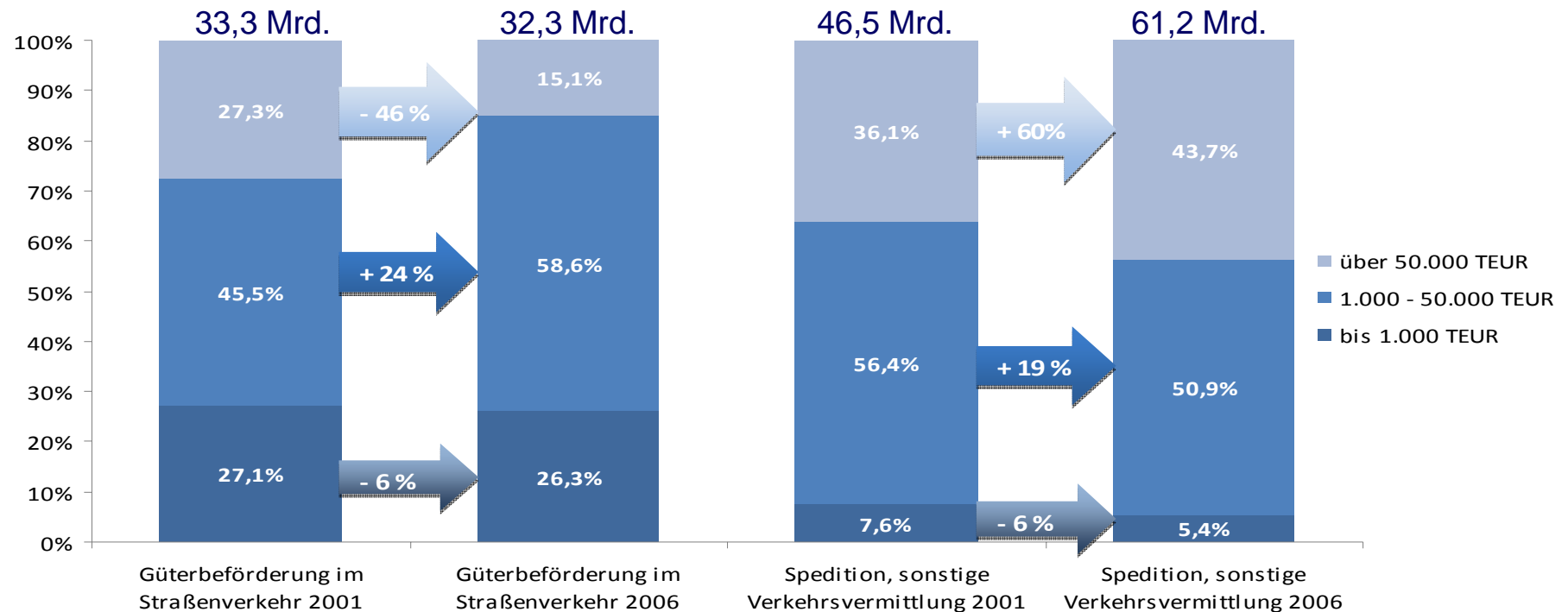
ANZAHL M&A-TRANSAKTIONEN IM BEREICH TRANSPORT UND LOGISTIK

- In Deutschland sind die M&A-Transaktionen im Bereich Transport und Logistik in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen.
- Im Vergleich zu den anderen EU-Staaten lag Deutschland 2006, was die Anzahl der M&A-Transaktionen betrifft, vor deutlich vor Frankreich, Italien und Spanien.
- Nur in Großbritannien fanden mehr Übernahmen und Fusionen statt. Hier sind die Auswirkungen des europäischen Konsolidierungsprozesses besonders deutlich.
- Durch die Übernahmen treiben die großen Logistik-Konzerne kontinuierlich den Ausbau ihrer Netze voran.
- Große Logistikunternehmen (z.B. Schenker, Kühne & Nagel, DHL-Logistics) **expandieren aggressiv** und verdrängen mittelständische Speditionen und Transportunternehmen zunehmend von ihren Heimatmärkten.



Der Umsatzanteil der größeren Logistikunternehmen hat deutlich zugenommen.

Verteilung der Gesamt-Umsätze und absolute Zuwachsraten im Transport- und Logistik-Sektor nach Umsatzgrößenklassen



- Die **Konsolidierungsprozesse** haben die Struktur der Transport- und Logistikbranche verändert.
- Bei den Logistikunternehmen hat sich der **Anteil der größeren Unternehmen stark vergrößert**.
- Aus der Gruppe der Transportdienstleister entwickelten sich in den letzten Jahren viele zu **Logistikdienstleistern mit umfassenderem Serviceangebot** weiter.
- Dieser Trend wird sich aufgrund des steigenden **Kostendurcks** und der **Effizienzvorteile** von größeren Unternehmen fortsetzen.
- Auch fordern immer mehr Kunden von Logistikdienstleistern ein **internationales Netzwerk**, welches nur von größeren Unternehmen realisiert werden kann.

Quelle: Statistisches Bundesamt



Welche Möglichkeiten haben die mittelständischen Transport- und Logistikunternehmen noch unter den schwierigen Rahmenbedingungen?

- Ein alleiniges Wachstum der Transportunternehmen wird nicht zu einer dauerhaft besseren Wettbewerbsfähigkeit führen.
- Die **hohe Fixkostenintensität** der Branche führt zu einer hohen **Auslastungssensibilität** der Gewinne. Zusätzlich ist durch die Austauschbarkeit der Leistung eine hohe Wettbewerbsintensität gegeben.
- Konsequenz ist ein **grenzkostenorientierter** Wettbewerb um Mengen und Marktanteile.
- So ergeben sich **dauerhaft segmentspezifische Ertragsprobleme**, welche auch in Zukunft Bestand haben werden.
- Aber mittelständische Unternehmen können sich gegen die Großkonzerne behaupten. Mögliche Wettbewerbsvorteile liegen in der Spezialisierung und Kooperation.
- Die Unternehmen müssen ihre größere **Flexibilität ausnutzen** und stärker auf die **Bedürfnisse der Kunden** eingehen.

➔ ***So ist entweder die Spezialisierung mittels Spezialfahrzeugtransport oder die Weiterentwicklung zu einem Kontraktdienstleister bzw. eine noch weitere Integration der Wertschöpfungsstufen sinnvoll.***



Die Marktsegmente unterscheiden sich deutlich hinsichtlich Wachstumspotenzialen und Outsourcinggrad.

MARKTPOTENZIAL MARKTSEGMENTE

Marktpotenzial der relevanten Marktsegmente in Mrd. € und bereits vergebenes Volumen (in %)		Restl. Outsourcing Potenzial	Marktwachstum Ø % p.a.	Konzentrationsgrad *)
1	Transportlogistik 5,5 (90%)	0,5	1,5%	64% von 5,5 Mrd. durch die Top 10
2	Kontraktlogistik 45,5 (20%)	36,4	13%	6% von 45,5 Mrd. durch die Top 10
3	Terminaldienste 19,0 (25%)	14,2	3%	11% von 19 Mrd. durch die Top 10
4	Nationaler allgemeiner Ladungsverkehr 14,0 (55%)		1,5%	12%

*) Marktanteil der 10 größten Logistik-Anbieter am Umsatzvolumen des Teilsegments

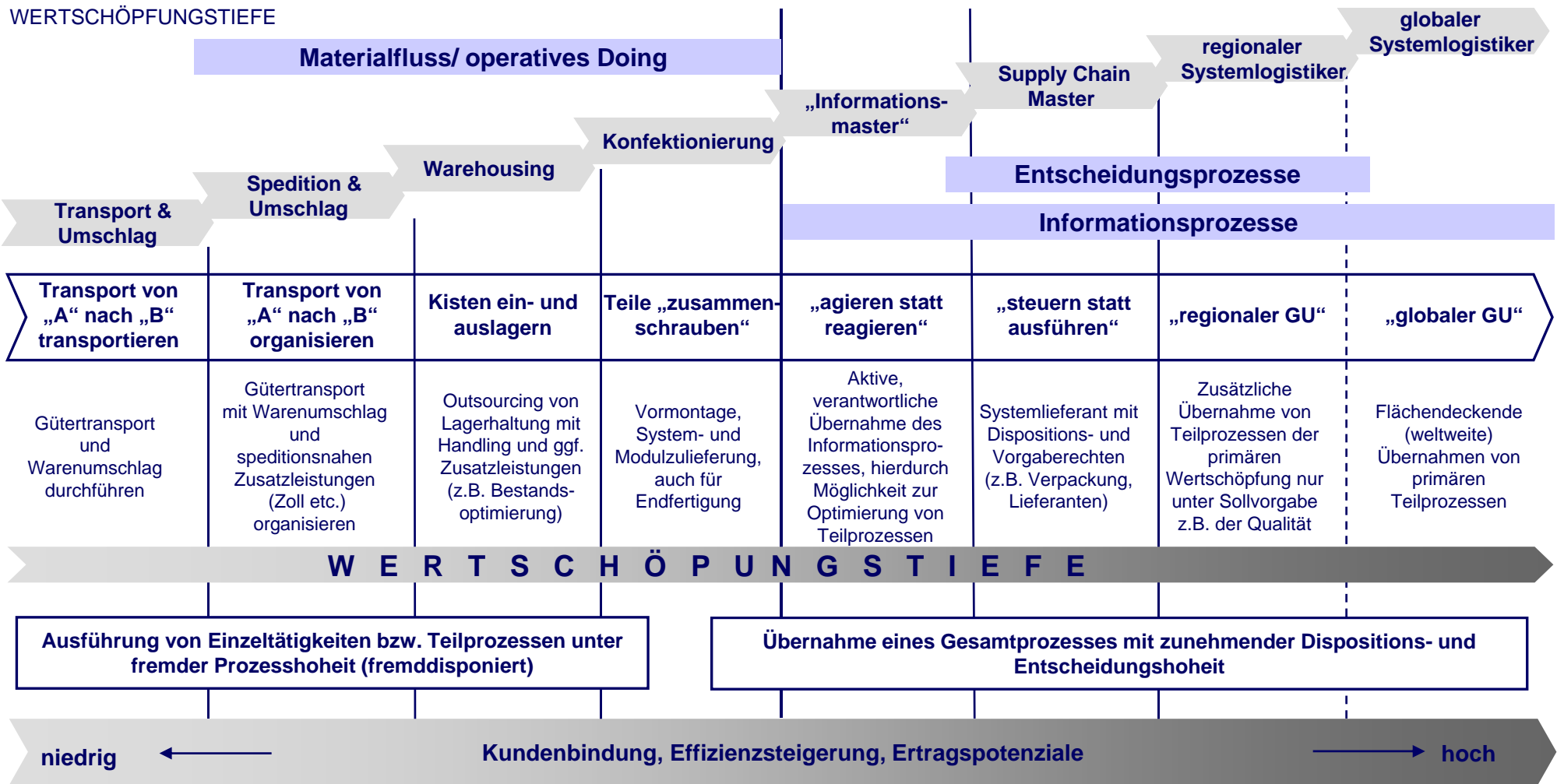
 Marktvolumen Mrd. €
  davon bereits an externe Dienstleister vergeben

➔ **Nationale Transporte sowie Stückgut stehen im Verdrängungswettbewerb Kontraktlogistik und Terminaldienste wachsen organisch und durch Outsourcing**



Kunden suchen vermehrt nach vollintegrierten Logistikdienstleistern.

WERTSCHÖPFUNGSTIEFE



➔ Teil- und vollintegrierte Systemanbieter haben tendenziell bessere Chancen und höhere Margen.

7. Fazit für den Logistikmarkt



Fazit zu den Erfolgsfaktoren: Integrierte Systemangebote, Branchenkonzepte und Netzwerkeinbindung

FAZIT LOGISTIKMARKT

Die Analyse des Logistikmarktes und seiner Segmente macht die Erfolgsfaktoren und Wachstumstreiber deutlich:

1. Vergleichsweise geringe Potenziale in den reinen Speditionsmarktsegmenten, d.h. weiterhin hoher Preis-/Mengenwettbewerb
 - ⇒ Prozesskostenführung, LKW-Auslastung und Netzwerkeinbindung bzw. Netzwerkleistung
2. Integrierte Systemangebote und System-Dienstleistungen als primäre Wachstumstreiber
 - ⇒ Übernahme der Informationsprozesse und Prozess-Steuerung vernetzter Teilwertschöpfungen
3. Positionierung als Systemkonfigurator mit IT-/Prozess-Know-How als Kernkompetenz als Alternative zum Systemanbieter mit Eigenwertschöpfung (primär Lager/Handling)
 - ⇒ Prozess-Consulting und Prozess-Outsourcing bzw. Standort und Strukturierung von Logistikstandorten
4. Branchenspezifische Geschäftsmechanik, abhängig vom Konzentrationsgrad der Branche, dem Ausmaß der Prozessorientierung sowie dem Globalisierungsgrad
 - ⇒ Auswahl des richtigen Branchenprofils auf der Basis der Branchenanforderungen

➔ Nicht nur steigende Öl- und Mautpreise sind der Engpass, sondern der Fokus auf realisierbare Potenziale



Warum macht es Sinn, W&P einzuschalten?

NUTZEN FÜR DEN MANDANTEN

W&P steht für schnelle, nachhaltige und professionelle Sanierung/Restrukturierung

■ **Sanierungserfahrung – Methoden- und Kommunikationskompetenz:**

W&P verfügt über breite und tiefe Sanierungserfahrung, d.h. Blick für das Wesentliche, richtige Einbindung der Mitarbeiter, realistische Konzepte, konsequente Umsetzung.

➔ **Sie holen sich Profis an Bord.**

■ **Kenntnis möglicher Strategien und Ziele von Finanzierern und Investoren:**

W&P kennt die Spielregeln von Banken, Kreditversicherern, Kreditaufkäufern, Fonds sowie Investoren und weiß die Gestaltungsspielräume zu nutzen.

➔ **Sie sorgen für Know-how und „Waffengleichheit“.**

■ **Neutralität – faktenorientierte, zielgerechte Empfehlungen:**

W&P will den Erfolg des Unternehmens und treibt die notwendigen Veränderungen, ohne Eigeninteressen innerhalb oder außerhalb des Projektes.

➔ **Sie sorgen für Umsetzungsdruck.**

➔ **Zielorientierte Problemlösung, schnelle Effekte – hoher Projekt-ROI.**



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Unternehmensberatung

Tel: +49 (0)89 / 286 23 - 0
E-Mail: info@wieselhuber.de