

## Die großen Player bauen ihre Position aus Fusionen, Familien und Fachkräftemangel – der Logistikmarkt ist im Umbruch

Der Logistikmarkt ist im Umbruch. Warenströme, Produktionsstandorte und Lagerkonzepte verändern sich in Folge der Erkenntnisse aus den Corona-Jahren und des Krieges in der Ukraine. Hinzu kommen Kapazitätsengpässe durch Fahrermangel bei Straßentransporten, Unwuchten im Container-Verkehr und viele weitere temporäre sowie längerfristige Herausforderungen in der Logistikbranche. Dabei gibt es, wie in allen anderen Krisen auch, Gewinner und Verlierer. Die größten Kostenpotenziale liegen indes nicht bei Zukäufen oder Frachtraten, sondern in der Synchronisation der Supply-Chain-Anforderungen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg, meint **Thomas Mademann**, Geschäftsführer der GMVK Procurement Group (Essen).

Während manch traditionsreiche Spedition um ihr Überleben kämpft, haben die großen Reedereien aufgrund der Container-Engpässe Traumgewinne eingestrichen. Ein Teil der Erträge wurde in die Verlängerung der Wertschöpfung investiert. Einige Unternehmen gehen über bisher angestammte Märkte hinaus. So akquiriert Maersk in den Bereichen Luftfrachtkapazitäten sowie Transportkapazitäten zu und ab großen Häfen. Die Großen – wie Maersk, Hapag Lloyd etc. – fühlen sich stark genug, Allianzen mit Reedereien, die man in wirtschaftlich schwierigen Zeiten geschmiedet hat, auslaufen zu lassen. Darüber hinaus werden Marken vereinheitlicht, um Marketingkosten zu senken und Komplexität zu reduzieren.

Zum Beispiel verschwindet die traditionsreiche Reederei-Marke Hamburg Süd. Das Unternehmen teilte dazu mit: „Wir sind uns bewusst, dass unsere derzeitige Markenstruktur nicht die Art und Weise widerspiegelt, wie Sie, unsere Kunden, Ihre Lieferketten strukturiert haben, und den Bedarf, den Sie an durchgängiger Transparenz und der Fähigkeit haben, Ergebnisse zu erzielen. Aus diesem Grund haben wir angekündigt, dass wir uns auf eine einzige, einheitliche Marke Maersk zubewegen. Das bedeutet, dass wir die Marken Sealand, Hamburg Süd und Twill sowie neu erwor-

bene Marken, die sich der Maersk-Familie angeschlossen haben, in den Ruhestand schicken wollen.“

„In den Ruhestand schicken“? Nett umschrieben, oder? Verträge sollen nahtlos übertragen werden – falls eine solche Übertragung erforderlich sei, wie es weiter heißt. Außerdem wolle man dafür sorgen, dass Kundendaten nicht an einen anderen Teil von Maersk gelangen, der möglicherweise mit dem Kunden im Wettbewerb steht. Was das im Einzelnen bedeutet, muss sich erst noch zeigen.

### Fachkräftemangel wird zum Engpassfaktor

Tatsache ist jedenfalls, dass einige der Fusionen einer Optimierung des Kapazitätsmanagements dienen oder Kundenwünschen folgen. Dennoch kann in Summe nicht mehr von einer Fusionswelle die Rede sein. Zahl und Wert der Transaktionen sind sogar leicht rückläufig (siehe Kasten). Dies dürfte auch eine Folge der eher skeptischen Renditeerwartungen für die Logistikbranche sein, die in den kommenden Jahren weiter mit steigenden Kosten (und anderen Faktoren, etwa dem Fachkräftemangel) kalkulieren muss.

Dabei ist es unsicher, ob diese Kosten im wettbewerbsintensiven Logistikmarkt weitergegeben werden können. Die Konkurrenz ermöglicht es

Kunden, Preiserhöhungen seitens der Logistiker abzuwehren, obwohl Forderungen durchaus berechtigt sein können. Gut für die Kunden, schlecht für die Logistiker. Es braucht also wieder Fairplay auf beiden Seiten.

Die größten Kostenpotenziale schlummern allerdings nicht bei den Frachtraten, sondern in der Synchronisation der Supply-Chain-Anforderungen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Erst wenn einkaufende und verkaufende Organisationen die Bedürfnisse der jeweils anderen Seite in ihrer Logistik berücksichtigen, lässt sich der Anteil ungenutzter Frachträume und Sonderfahrten signifikant reduzieren – und erst dann werden Kosten und Verschwendung in der Logistik sinken.

### Transaktionen sind rückläufig

Nach Angaben von PwC wurden 2022 im weltweiten Transport- und Logistiksektor insgesamt 261 Fusionen und Übernahmen mit einem Wert von mehr als 50 Millionen US-Dollar angekündigt (2021: 323). Damit liegen die Deals unter dem Fünfjahresschnitt von 270 Deals pro Jahr. Die Beteiligung strategischer Investoren wächst weiter – 2022 lag sie bei 52 Prozent (2021: 44 Prozent). Vor allem große Reedereien nutzten Übernahmen, um ihre Kontrolle über globale Wertschöpfungsketten auszubauen.

Der Arbeitskräftemangel wird großen Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit von Transportunternehmen haben. Wird hier nicht gegen gesteuert, könnte bald die Hälfte der Stellen für Lkw-Fahrer unbesetzt bleiben.

Auch 2023 wird es Fusionen und Übernahmen geben – um Risiken zu diversifizieren, Lieferketten resilienter zu gestalten und das eigene Portfolio zu erweitern. Insbesondere Ziele aus der kritischen Infrastruktur wie Häfen, Terminals und Lagerhallen könnten attraktive Ziele sein, so PwC.