

Die Logistikbranche in Deutschland wird von global agierenden Logistikriesen wie DHL, DB Schenker (DSV), Kühne + Nagel, Rhenus dominiert. Weitere internationale Global Player wie DP World, Maersk, XPO drängen zudem immer stärker auf den bedeutenden, deutschen Logistikmarkt. Diese Unternehmen zeichnen sich durch ihre enorme Marktpräsenz, große Ressourcen, scheinbar unbegrenzte finanzielle Möglichkeiten und globalen Netzwerke aus. Der logistische Mittelstand, bestehend aus vorwiegend mittelständischen Transport- und Logistikunternehmen, die meist auf nationale, maximal europäische oder spezialisierte Märkte ausgerichtet sind, sieht sich in diesem Wettbewerbsumfeld einer Vielzahl von Herausforderungen gegenüber.

1. Herausforderungen für den logistischen Mittelstand

Der logistische Mittelstand in Deutschland ist vor allem mit folgenden Herausforderungen konfrontiert:

- **Wettbewerb mit den Logistikriesen:** Große Anbieter können durch ihre Größe und ihre globalen Netzwerke Skaleneffekte erzielen, die es den mittelständischen Logistik-Unternehmen erschweren, zu konkurrenzfähigen Preisen und auf einem vergleichbaren Niveau zu agieren.
- **Technologische Transformation:** Die Digitalisierung und Automatisierung sind in der Logistikbranche nicht mehr wegzudenken. Logistik-Riesen leisten sich eigene Innovationsabteilungen und investieren intensiv in Digitalisierung und Automatisierung; für den Mittelstand eine enorme Herausforderung, die finanziellen Mittel hierfür aufzubringen.
- **Kosten- und Margendruck:** Mittelständische Logistik-Unternehmen kämpfen oft mit erforderlichen Zentral- und Betriebskosten für z.B. qualitätsnotwendige Services, wie Technik und IT, verfügen aber gleichzeitig nicht über dieselben Größenordnungen an z.B. Sendungsvolumen, um durch Skaleneffekte niedrige Stückkosten zu erreichen. Logistik-Riesen hingegen haben diese Skaleneffekte.
- **Fachkräftemangel:** Die Logistikbranche leidet unter einem Mangel an qualifiziertem Personal, insbesondere in den Bereichen IT und Supply Chain Management, was mittelständische Unternehmen zusätzlich belastet. Sie müssen Fachkräfte, wenn überhaupt, zu hohen Kosten akquirieren, um erforderliche Stellen zu besetzen.
- **Kapitalbedarf:** Der Kapitalbedarf für Investitionen in Fuhrparkerneuerung, Transformation, Innovation, Nachhaltigkeit, Standorte, IT etc. ist immens. Die Finanzierbarkeit ist für den Logistik-Mittelstand erheblich schwieriger, da nahezu alle Themen zeitgleich aktuell sind, Finanzierungspartner aber enge Grenzen für relevante Projekte aufgrund von Ertragslage und Prognosen setzen.

2. Chancen und Erfolgsfaktoren für den logistischen Mittelstand

Trotz dieser Herausforderungen gibt es für den Mittelstand in der Logistikbranche zahlreiche Chancen und Möglichkeiten, sich erfolgreich zu positionieren:

a) Nischenstrategien und Spezialisierung

Ein wesentlicher Vorteil des Mittelstands ist die Flexibilität und Spezialisierung. Viele mittelständische Unternehmen können sich auf spezifische Märkte oder Dienstleistungen konzentrieren, die von den großen Logistikunternehmen entweder nicht oder nur unzureichend abgedeckt werden. Hierzu gehören etwa:

- **Spezialisierung auf bestimmte Branchen:** Der Mittelstand kann sich auf spezialisierte Märkte wie z.B., die Gefahrgutlogistik, die Pharmaindustrie oder den E-Commerce fokussieren und maßgeschneiderte, sehr spezialisierte Lösungen anbieten, die den Bedürfnissen dieser Branchen zu 100% gerecht werden. Für Kunden aus diesen Sektoren zählt das Know-How und die Erfahrung, weshalb es Ihnen wichtiger ist, einen solchen Logistik-Partner zu wählen, anstelle eines „Generalisten“.
- **Fokus auf den Mittelstand:** Die Branchenstrukturen in Deutschland sind nicht nur in der Logistik mittelständisch geprägt. Auch bei Industrie und Handel findet man einen starken Mittelstand. Diesen in der Geschäftsentwicklungsstrategie zu fokussieren, ist für den Mittelstand grundsätzlich leichter als für die Logistik-Riesen. „Gleiches zu Gleichem gesellt sich gerne“!

b) Innovation und Technologieeinsatz

Die Nutzung moderner IT-Systeme, Cloud-Lösungen oder KI-basierter Anwendungen im Bereich der Routenplanung, Bestandsführung oder Sendungsverfolgung kann einen erheblichen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Der logistische Mittelstand kann von den innovativen Möglichkeiten der Digitalisierung profitieren, ohne die enormen Investitionen tätigen zu müssen, wenn sie sich richtig aufstellen.

- **Kooperationen und Partnerschaften:** Mittelständische Unternehmen können von Kooperationen mit Technologieanbietern oder Start-ups profitieren, die ihnen den Zugang zu modernen Technologien ermöglichen, ohne dass sie hohe Investitionen tätigen müssen. Durch Partnerschaften und Netzwerke können Innovationen schneller integriert werden.
- **Einkaufverbunde schaffen:** Ein noch unbeschriebenes Blatt Papier ist das der Einkaufsverbunde. Warum stellt sich der Logistik-Mittelstand stets individuell der Herausforderung von Einkauf und Beschaffung? Kooperationen und

Einkaufsverbunde z.B. regional oder in bestimmten Branchen, könnten hier zu Verbesserungen durch Skaleneffekte führen. So hätte man der „Einkaufsmacht“ der Logistik-Riesen etwas Gleichwertiges entgegenzusetzen. Es bedarf nur dem unternehmerischen Anstoß zu derartigen Initiativen.

c) Kundennähe und individuelle Serviceangebote

Ein wichtiger und wenn nicht sogar der wichtigste Wettbewerbsvorteil des logistischen Mittelstands liegt in seiner Nähe zu den Kunden. Während große Logistikunternehmen durch ihre Größe und standardisierte Prozesse oft weniger flexibel sind, können mittelständische Unternehmen individuellere und kundenorientiertere Lösungen anbieten. Der direkte Kontakt zu den Entscheidungsträgern und maßgeschneiderte Lösungen sind für viele Unternehmen ein entscheidender Faktor. Auch und gerade wegen der hohen Anzahl an mittelständischen Industrie- und Handelsunternehmen in Deutschland, hat der Logistik-Mittelstand bei dieser Klientel gute Chancen.

- **Adaptionsfähigkeit schaffen:** Nichts ist heute so beständig, wie der Wechsel und die Veränderung. Was früher selten der Fall war, ist heute vielfach im Jahr gegeben. Märkte ändern sich, Einkaufsverhalten, Volumina, Produktlebenszyklen, Innovationszyklen, Supply Chains, Kundenstrukturen, Technologien, um nur einige zu nennen. All das hat Einfluss auf Logistik und Supply Chains. Der Logistik-Mittelstand hat hier, wenn er dieses als „Neues Normal“ akzeptiert, sich entsprechend sensibilisiert und organisatorisch aufstellt, einen enormen Lösungs- und Schnelligkeitsvorteil gegenüber den Logistik-Riesen. Für viele Unternehmen aus Industrie und Handel ist diese „Attitude“ extrem von Bedeutung und steht im Ranking gleichwohl mit Kosten und Qualität zu Recht ganz oben.

d) Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein

Ein zunehmendes Augenmerk auf Nachhaltigkeit und umweltfreundliche Logistiklösungen kann ebenfalls eine wichtige Differenzierungsmöglichkeit für den Mittelstand darstellen. Durch den Einsatz von emissionsarmen Fahrzeugen, der Optimierung von Lieferketten im Hinblick auf Nachhaltigkeit und die Transparenz bezüglich der CO₂-Emissionen können mittelständische Unternehmen gezielt umweltbewusste Kunden ansprechen.

- **Kooperationen und „Mut zur Lücke“:** Grundsätzlich ist Nachhaltigkeit zumindest kurzfristig mit Investitionen und Kosten verbunden. Insofern haben die Logistik-Riesen hier, wie schon erwähnt, aufgrund Ihrer finanziellen Räume, gute Voraussetzungen. Der Logistik-Mittelstand kann aber aufgrund der Kundennähe sehr rasch identifizieren, welche Ambitionen in Puncto „Nachhaltigkeit“ der Kunden hat und sich exklusiver einstellen. Es gehört dann auch Mut dazu, dem

Kunden ein Investment in den Elektro-Truck im richtigen Moment vorzuschlagen und zu investieren. Immer dann sinnvoll, wenn der Kunde daraus für seine Strategie einen Erfolg ableiten kann. Für die Supply Chain gilt, Nachhaltigkeit in der Lieferkette mit den Partnern gemeinsam umzusetzen, nicht nur partiell. Hier kann kooperiert und ein ganzheitlicher Lösungsansatz für den Kunden gefunden werden.

3. Strategien zur erfolgreichen Positionierung

Um sich im Wettbewerb mit den Logistikriesen erfolgreich zu behaupten, sollten mittelständische Unternehmen bestimmte Strategien verfolgen:

a) Klare Strategie festlegen

Für den Logistik-Mittelstand ist es nicht zwingend „Daily Business“, in strategischen Meetings die Grundlagen der Geschäftsentwicklung für die Zukunft festzulegen. Es ist aber zwingend erforderlich. Die richtige Strategie, an der sich das Unternehmen und alle Mitarbeiter orientieren und ausrichten können, bildet die Grundlage für den Businessplan und für alle relevanten Investitionen, Organisation und Projekte und letztlich für den Erfolg. Wie will ich als Mittelstand erfolgreich sein, welche Märkte, Produkte, Kunden fokussiere ich? Wie will ich mich differenzieren, was sind meine USP´s. Welche Ressourcen, Kapital und Mitarbeitenden benötige ich? Was biete ich uU. nicht mehr an und trenne mich auch einmal von nicht zukunftsfähigen Themen.

b) Investitionen in Mitarbeiterentwicklung

Eine gezielte Investition in die Weiterbildung und Entwicklung der Mitarbeiter muss der Logistik-Mittelstand als Erfolgsfaktor begreifen. Sie sorgt nicht nur für die Bindung wertvoller Fachkräfte, sondern stärkt auch die Innovationskraft des Unternehmens. Speziell in den Bereichen IT und Digitalisierung können gut ausgebildete Mitarbeiter die notwendigen Innovationen vorantreiben. Aber auch im Vertrieb, bei Branchenexperten sowie bei Mitarbeitenden in der Operativen und bei LKW-Fahrern sind Mitarbeiterbindungsinitiativen unerlässlich. Bei der Attraktivität der Gehälter oder Löhne ist es oft für den Logistik-Mittelstand nicht möglich mit den Logistik-Riesen Schritt zu halten. Mitarbeitenden-Bindung lässt sich aber über eine Vielzahl anderer Voraussetzungen erzielen – insb. über moderne Führung sowie Einbindung der Mitarbeitenden in Verantwortung und Entscheidung. Flexibilität in arbeitszeitlichen Regelungen, attraktive Homeoffice Angebote und Incentives, eine gute Kenntnis und Einstellung gegenüber der Generation Z (aktuelle) und Alpha (die als nächstes folgen wird) um als Arbeitgeber attraktiv zu sein.

c) Effiziente Prozessoptimierung

Mittelständische Unternehmen können ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen, indem sie ihre eigenen Prozesse effizienter – so effizient wie möglich - gestalten. Das fängt bei den Strukturkosten (Overheads) an hört bei dem Einkauf noch nicht auf. Alle Prozesse müssen regelmäßig auf Effizienz hin geprüft und optimiert werden. Verschwendung, Aufgaben und Funktionen, die nicht mehr relevant sind bzw. Verschwendung aller Arten, sollte schnell erkannt und effizient verbessert werden. Welche Prozesse lassen sich digitalisieren oder durch Künstliche Intelligenz (KI) ersetzen? Der Fokus auf kostengünstige und effiziente Abläufe ermöglicht es den Unternehmen, ihre Margen zu verbessern oder trotz allgemein steigender Kosten, zu wahren. Zudem eröffnet Prozesseffizienz auch vertriebliche Wege – denn – Kunden lieben Effizienz, auch in der Zusammenarbeit mit dem Logistikpartner.

d) Agilität und Flexibilität

Über die Bedeutung von Agilität und Flexibilität als Erfolgsfaktor haben wir gesprochen. Was der Logistik-Mittelstand verinnerlichen muss, ist, dass diese beiden Faktoren auch als Strategie relevant ist. Ständige Änderungen in den Kundenanforderungen nicht als Problem, sondern als „Chance“ für Erfolg im Wettbewerb begreifen. Gerade wenn bei bestehenden Kunden immer häufiger Änderungen vorkommen, kann sich der Mittelstand als agiler, vorausschauender Partner beweisen – gerade, wenn für Potentialkunden neue Ausschreibungen auf den Tisch kommen und sich bereits in der RFQ-Phase die Voraussetzungen mehrfach ändern, kann sich der Logistik-Mittelstand als potentieller Partner hervortun, indem er sehr flexible Regelungen anbietet und nicht auf vertraglich üblichen (historischen) Dingen beharrt.

4. Fazit: Erfolg durch Differenzierung und Flexibilität

Der logistische Mittelstand in Deutschland hat seine Chancen im sicherlich harten Wettbewerb mit den Logistikriesen mitzuhalten. Er wird nicht an die Skaleneffekte und finanziellen Möglichkeiten heranreichen, nicht an die globale Präsenz. Aber er kann seine Stärken ins Feld führen. Durch Spezialisierung auf Nischenmärkte, Technologiepartnerschaften, kluger Umgang mit Nachhaltigkeit, hoher Prozesseffizienz und einen kundenorientierten Service, können mittelständische Logistikunternehmen nicht nur überleben, sondern erfolgreich im Markt bestehen. Der wichtigste Schlüssel zum Erfolg liegt in der Fähigkeit, flexibel zu agieren, schnelle Entscheidungen zu treffen, die eigenen Stärken zu nutzen und auf diese Art und Weise – die Kunden zu begeistern.