

Der Kunde hat den König

Für Transportdienstleister wird es schwer sein, die Mauterhöhung weiterzureichen. Was die Auftraggeber von den Speditionen erwarten.

Der Erste, der anknüpft, fliegt raus.“ Auch solche Sätze fallen, wenn man derzeit mit Logistikeinkäufern aus Industrie und Handel über die Erhöhung der LKW-Maut spricht und zaghaft anfragt, ob die Mehrkosten übernommen werden. „Die Mauterhöhung trifft die Wirtschaft insgesamt in einer konjunkturell schwierigen Phase.“ So drückt es der Bundesverband der Deutschen Industrie aus und drückt sich damit um eine klare Antwort in der Kardinalfrage: In welchem Umfang lassen sich Mehrkosten durch die Erhöhung der LKW-Maut ab Januar nächsten Jahres an den Auftraggeber weiterreichen?

Die Transportwirtschaft trifft die Mauterhöhung eiskalt, denn die Verhandlungsposition der Dienstleister gegenüber ihren Auftraggebern ist derzeit denkbar schlecht, wie Anfragen der VerkehrsRundschau bei Unternehmen der verladenden Industrie schnell deutlich machen. Die Mauterhöhung fällt in eine Zeit, in der es ein Überangebot an Frachtkapazität im Markt gibt – ein Umstand, der eher zu sinkenden denn steigenden Frachtraten führt. Das bestätigt Peter Viebig, Head of Logistics Services Region Europe beim Chemieunternehmen Bayer Material Science. Viebig vergibt pro Jahr ein Transportvolumen von rund 150 Millionen Euro auf der Stra-

ße sowie im intermodalen Transport. Den gesunden Wettbewerb in Gang halten und dadurch die Preise möglichst wettbewerbsfähig halten, so lautet eine Devise des Logistikeinkäufers. „Der Markt hat sich gedreht“, stellt Viebig fest. Während man vor einem Jahr noch händeringend Kapazitäten gesucht hat, gebe es nun ein Überangebot an Frachtraum. „Wir haben derzeit viele Angebote von Dienstleistern, die gerne mit uns ins Geschäft kommen möchten“, erklärt Viebig. Weil er für den Großteil der Transporte den Anbieter kurzfristig wechseln kann, hat er in Preisgesprächen ein wirksames Argument auf seiner Seite. „Wenn überhaupt, werden wir nur an einem kleinen Teil der LKW-Mauterhöhung partizipieren“, macht der Logistikeinkäufer klar. Die aktuelle Marktlage biete sogar die Chance, auf einigen Relationen die Preise weiter zu drücken. Im kommenden Jahr will Bayer Material Science deshalb mehrere Relationen komplett neu ausschreiben.

Preise senken statt Preise erhöhen

Völlig unbeeindruckt von der Mauterhöhung zeigt sich Mathias Marx. Auch er verhandelt zurzeit über neue Transportkonditionen für 2009, von Erhöhung aufgrund der gestiegenen Maut will er aber nichts hören. Für zwölf Millionen Euro kauft er jährlich Fracht- und Logistikkapazitäten für Alcatel-Lucent ein. Beim Sammelgut, in der Logistik und bei Spezialtransporten für zum Beispiel unverpackte Telefonanlagen und Hightech-Güter arbeitet Marx mit nur einem Logistikdienstleister, hinzu kommen Expresssendungen. „Eins zu eins werde ich die Mauterhöhung auf gar keinen Fall übernehmen. Ich erwarte aufgrund meines in 2008 stark gestiegenen Volumens sogar eine Preisreduktion für 2009, ich erwarte

Die Verhandlungsposition der Dienstleister ist derzeit denkbar schlecht



Der Preis poker nach Anstieg der LKW-Maut ab Januar 2009 wird für Dienstleister härter denn je

INTERVIEW

Klagen hilft nicht weiter

Nur wer Know-how zu bieten hat, kriegt einen Fuß in die Tür, glaubt John A. Eke, Berater der Exxent Management Team AG.

Wie stellt sich die Mauterhöhung aus Sicht der Verlager dar?

John A. Eke: Die Eintrittsbarriere für Preisgespräche dürfte bei den meisten Verlegern derzeit hoch sein, weil sie selbst unter wirtschaftlichem Druck stehen. An Einkaufsabteilungen wird häufig sogar die Weisung ausgegeben, jede Preissteigerung zu vermeiden. Dem Einkäufer sind in dieser Preisabwehrpolitik oft die Hände gebunden, selbst wenn er täglich mit der teils prekären Situation

seiner Dienstleister konfrontiert ist und an einer weiteren Zusammenarbeit interessiert ist, die für beide Seiten auskömmlich ist.

Was raten Sie Dienstleistern?

Es macht keinen Sinn, nur über Kosten zu klagen und höhere Frachtraten zu fordern. So kommt man unter Umständen erst gar nicht ins Gespräch oder endet in einer endlosen Preisdiskussion. Man kann aber die Situation trotzdem zum Anlass für Gespräche nehmen. Dienstleister sollten den Kunden zum Dialog einladen mit dem Ziel, ihm aktiv Sparpotenziale bei seinen Transporten aufzuzeigen. Spediteure sehen sich immer noch viel zu oft als diejenigen, die einfach Aufträge ausführen – selbst dann, wenn sie logistisch ganz offensichtlich unsinnig sind. Sie müssten sich viel stärker als Effizienzpartner profilieren, der seinem Kunden zeigt, wie man ineffiziente Transporte und Abwicklungsprozesse vermeidet. Dann kann man gemeinsam darüber nachdenken, wo die Kostentreiber zu suchen sind und die Chance für Win-win-Situationen nutzen.

Das dürfte manchen Unternehmer, der mit seinem Fuhrpark ums Überleben kämpft, überfordern ...

Man muss kein Kühne + Nagel oder Dachser sein, um seinem Kunden Know-how zu verkaufen. Gerade die mittelständischen Speditionen, die häufig in Kooperationen und größeren Projekten eingebunden sind, verfügen über ausgezeichnete Möglichkeiten, dem Kunden intelligente Lösungen anzubie-

ten, wenn es darum geht, Prozesse zu verbessern und Transporte zu bündeln. Und auch für kleine Unternehmen kann es sinnvoll sein, sich mit anderen zu

Allianzen zusammenzuschließen und gegenüber dem Verleger mit einer Stimme zu sprechen. Der hat in der Regel kein Interesse daran, mit hundert Transporteuren über Maut zu diskutieren.

Was will der Auftraggeber sehen, bevor er über Preise spricht?

Der Dienstleister muss seine Kosten absolut transparent darlegen. Im Sinne des geforderten Cost-Break-Downs muss er zeigen, wie sich die Frachtrate auf einzelnen Relationen tatsächlich zusammensetzt und wo tatsächlich die LKW-Maut ins Gewicht fällt.

Die Verleger haben dieselbe Preisdiskussion schon bei der Einführung der Maut und zu den Dieselpreisen geführt, kennen also alle Argumente. *diwi*

„Spediteure sehen sich selbst oft nur als diejenigen, die einfach Aufträge erfüllen“

JOHN A. EKE,
Exxent Management Team, München



John A. Eke

weiteres Rationalisierungspotenzial“, sagt Marx. Im ersten Jahr der Mauteinführung hat er die Maut noch in voller Höhe übernommen, erzählt der Einkäufer, jetzt sei sie Bestandteil des Transportpreises und damit Verhandlungssache. Allein den Dieselszuschlag akzeptiert er als variable Größe.

Lieber als über höhere Frachtraten diskutieren die Einkäufer daher über Potenziale zur Kostensenkung. Das bestätigt der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME). Hauptgeschäftsführer Holger Hildebrandt will ein automatisches Durchreichen der Mehrkosten nicht so ohne Weiteres akzeptieren. „Lo-



„Wenn überhaupt, werden wir nur einen kleinen Teil der LKW-Mauterhöhung übernehmen“

PETER VIEBIG,
Bayer Material Science, Leverkusen



„Seit Wochen klingelt bei uns non-stop das Telefon. Viele Spediteure wollen sich jetzt bewerben“

JOSIP T. TOMASEVIC,
Claas, Harsewinkel



„Wir haben nicht die Absicht, unsere Dienstleister auf den Mautkosten sitzen zu lassen“

KLAUS FRIEMANN,
BMW, München

gistiker und Verlagerer sollten jetzt nicht über Mauterhöhung diskutieren, sondern im Schulterchluss an Rationalisierungspotenzialen arbeiten“, lautet sein Rat.

Glasklare Kostenrechnung

Beim Autobauer BMW macht man sich dennoch auf steigende Transportkosten durch die Mauterhöhung gefasst. „Es ist nicht unsere Absicht, die Dienstleister auf den Mautkosten sitzen zu lassen“, sagt Klaus Friemann, Leiter Kontraktlogistik Material- und Teiletransporte bei BMW. Allerdings schränkt er ein: „Ein Durchreichen der Mauterhöhung in vollem Umfang wird es nicht geben.“ Der bayerische Fahrzeugbauer, der in der Logistik sowohl mit Konzernspeditionen als auch mittelständischen Dienstleistern mit eher regionaler Kompetenz zusammenarbeitet, setzt auf weitere Prozessoptimierung. „Da sehen wir noch Spielraum“, diagnostiziert Friemann. Bei Preisgesprächen verlangt er von seinem Gegenüber nicht nur eine glasklare Kostenrechnung über dessen Prozesse, sondern erwartet gerade jetzt Verbesserungsvorschläge zur Kostenoptimierung. Um dies zu erreichen, seien allerdings auch die Auftraggeber gefragt, gibt Friemann zu: „Wir kennen selbst unsere Abläufe am besten und müssen zusammen mit dem Dienstleister analysieren, wo es noch Verbesserungspotenzial gibt.“ So sieht man es auch beim Chemiekonzern BASF: Eine Beteiligung an den Mehrkosten durch die LKW-Maut sei grundsätzlich möglich, heißt es in einem Antwortschreiben des Konzerns. „Ob und in welcher Höhe die BASF sich beteiligt, hängt von verschiedenen Faktoren ab und wird jeweils im Einzelfall mit den Spediteuren abgestimmt.“ Unabhängig von der Mauterhöhung erwartet BASF von ihren Dienstleistern „kontinuierliche Anstrengungen zur Kostensenkung und Qualitätsverbesserung“.

Spediteur ist nicht gleich Spediteur

Dass ein Standardfax mit der Forderung nach höheren Entgelten in der jetzigen Situation mit Sicherheit nicht ausreichen wird, glaubt auch John A. Eke, Logistikberater beim Exxent Management Team in München (siehe Interview S. 23). Sein Rat: „Dienstleister müssen ihren Kunden Know-how verkaufen und sich ganz klar als Lösungsanbieter positionieren.“ Die Klage über gestiegene Kosten greift seiner Meinung nach zu kurz. Die Logistikabteilungen in Industrie und Handel – auch das zeigen die Anfragen der VR – gehen bei Preisdis-

kussionen mit Dienstleistern selektiv vor. Logistikdienstleister, Anbieter von Spezialtransporten und professionell arbeitende Spediteure dürften deutlich bessere Chancen auf Weitergabe der Mautkosten haben, denn die Verlagerer achten jetzt vor allem auch auf die „Bedeutsamkeit einer Spedition für das eigene Unternehmen“, bestätigt BME-Einkäufer Hildebrandt. Etwas verklausuliert meint dies auch Bayer-Logistikexperte Viebig: „Kluge Einkaufspolitik, das heißt auch, je nach Produktsegment nicht alle Spediteure gleich zu behandeln, sondern selektiv die unterschiedlichen Stärken zu nutzen.“ Bei Bayer setzt man bewusst auf einen Mix aus großen Konzernspeditionen und kleinen bis mittelständischen Unternehmen. Auf diese Weise, so das Kalkül, erhält man sich einen gesunden Preiswettbewerb ohne Qualitätsverlust. „Bei kleineren Spediteuren werden wir wohlwollender sein, von den Großen erwarten wir, dass sie leistungsfähig genug sind, die Kosten zu reduzieren, um die Mauterhöhung mehr als zu kompensieren“, kündigt Josip T. Tomasevic, Leiter des Konzerneinkaufs bei Claas in Harsewinkel an. Mit einem Frachteinkaufsvolumen von rund 100 Millionen Euro zählt er zu den größeren Auftraggebern. Früher arbeitete der Landmaschinenhersteller mit über 200 Dienstleistern zusammen, heute fahren das Gros Konzernspediteure, darunter DB Schenker, Kühne + Nagel und Gefco sowie etwa zehn Spezialanbieter.

Intermodale Transportketten planen

„Seit drei Wochen klingelt bei uns non-stop das Telefon und es bewerben sich Logistikdienstleister“, sagt Tomasevic. Darum wird Claas die höhere Maut erst mal nicht tragen und mahnt mehr Kostentransparenz und Flexibilität auf Dienstleisterseite an. Bülent Ileri, Leiter Transportlogistik bei Claas, sieht noch großes Potenzial in der Verzahnung unterschiedlicher Verkehrsträger. „Dienstleister, die solche Transportketten planen und die Vorteile transparent machen, bekommen den Zuschlag.“ Umweltschonende und effiziente Fahrzeugtechnologie sei für Claas-Dienstleister obligatorisch, sagt Tomasevic. Nicht nur bei Claas beruft man sich derzeit gerne auf modernste Fahrzeugtechnik. Die Botschaft, die damit in Richtung Transportunternehmer verknüpft ist, lautet: Die Verrechnung der Mauterhöhung basiert auf der Emissionsklasse Euro 5. Das bestätigt Christian Labrot, Hauptgeschäftsführer des Bundesverbands Wirtschaft, Ver-

kehr und Logistik BWVL. Seine Mitgliedsfirmen könnten den Mehraufwand weder komplett selbst tragen noch an die Verbraucher weiterreichen. Beim Autobauer BMW gilt als vertraglich geregelte Abrechnungsgrundlage ebenfalls Euro 5. „Wir gehen vom jeweiligen Stand der Technik aus“, erklärt der Logistikverantwortliche Klaus Friemann. Die rasche Umstellung auf Euro 5 sei aber nicht nur wegen der günstigeren Bemannung angezeigt, glaubt Unternehmensberater John Eke. „Für Handelskonzerne und Hersteller steht das Thema Carbon Footprint auf der Agenda. Diese Unternehmen werden auch ihre Logistikdienstleister in die Pflicht nehmen“, prophezeit Eke. Wenn Metro und andere Handelskonzerne im Jahresbericht ihre Ökobilanz präsentieren, passen veraltete Fuhrparks für den Transport der Waren nicht ins Konzept. Der reale Fuhrpark sieht anders aus, wie die Zahlen des Kraftfahrt-Bundesamtes belegen (siehe Grafik unten). Laut Bundesverband Güterkraftverkehr, Logistik und Entsorgung (BGL) wurden 2007 noch 60 Prozent der Fahrleistung von Euro-3-Fahrzeugen erbracht.

Kein Feilschen um Eurocent

Der Ruf nach Alternativen zur Straße wird angesichts der politisch beschlossenen Verteuerung der LKW-Transporte wieder lauter. Wenn es darum geht, dem Kunden sinnvolle Lösungen anzubieten, müssten Spediteure den Blick für andere Verkehrsträger schärfen, bestätigt Berater John Eke. „Über alternative Konzepte auf der Schiene wird viel zu wenig nachgedacht, weil bei vielen Dienstleistern die Auslastung des eigenen Fuhrparks im Vordergrund steht“,

DIE AUSGANGSLAGE



Verlader aus Industrie und Handel sehen sich in komfortabler Situation

Die Mauterhöhung kommt zum falschen Zeitpunkt, für die Gesamtwirtschaft und besonders für Speditionen. Diese könnten auf den Kosten sitzen bleiben.

Die Ausgangslage für Preisgespräche ist denkbar ungünstig für Dienstleister. Ob sie Preiserhöhungen durchsetzen können, ist mehr als ungewiss. Das sind die Preisdrücker:

Kapazitätsüberhang

Anders als vor einem Jahr gibt es derzeit ein Überangebot von Frachtkapazität. Als Folge der wirtschaftlichen Flaute gibt es nicht genügend Fracht.

Euro 5 als Basis

Preisgespräche finden auf Basis der Emissionsklasse Euro 5 statt, die von der Mauterhöhung weniger betroffen ist als Euro-3-LKW. In den Fuhrparks

kommen aber noch überwiegend Euro-3-Fahrzeuge zum Einsatz.

Dieselpreise sinken

Der Dieselpreisanstieg macht Pause. Die Preise an der Zapfsäule sinken seit einigen Monaten wieder. Mancher Spediteur hat in Zeiten extrem hoher Dieselpreise pauschale Preiserhöhungen durchgesetzt. Das wollen Verlader jetzt kompensiert sehen.

Mauterfahrene Verlader

Einkäufer kennen sich seit der Mauteinführung aus bei der Berechnung der Mautkosten. Damals gab es bereits ähnliche Preisdiskussionen. *diwi*

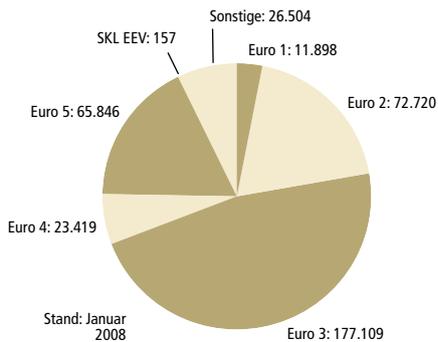
moniert Eke. Wer nach dem Motto handelt, nur den besten Kunden für die eigenen Lösungen zu suchen anstatt die besten Lösungen für den Kunden, wird sich schwerlich als Problemlöser positionieren können. Aus seiner Beratungstätigkeit unter den klassischen mittelständischen Spediteuren sehr intensiv über kombinierte Transporte auf der Schiene nachdenken. Am Ende wird der Markt entscheiden, glaubt Boris Kawa, Lead Buyer Logistics Services der Tesa AG. Der Hamburger Hersteller von selbstklebenden Produkten hat erst im vergangenen Jahr eine Umstellung der Distributionslogistik hinter sich. Statt vieler kleiner Dienstleister kümmern sich nun einige wenige Konzernspeditionen mit regionaler Verantwortung um die Transporte. „Der Wettbewerb im Markt

hilft, dass sich schnell herauskristallisiert wird, wie viel Prozent der Mauterhöhung an den Auftraggeber weitergegeben werden können“, ist Kawa überzeugt. Die Dienstleister seien relativ vorsichtig mit ihren Forderungen – schließlich wolle sich keiner aus dem Geschäft katapultieren. Preissteigerungen von ein bis zwei Prozent hält Kawa für realistisch. „Das ist ein Kostenblock, den wir schwerlich ganz abwehren werden können.“ Wichtiger als das Feilschen um Zehntelprozentpunkte ist dem Logistikverantwortlichen ein partnerschaftliches Verhältnis. Seine Erfahrung lehrt: „Letztlich ist es die Innovationskraft einer Spedition, die uns Kostenvorteile verschafft und nicht fünf Cent mehr oder weniger bei der Frachtrate.“ ■■■

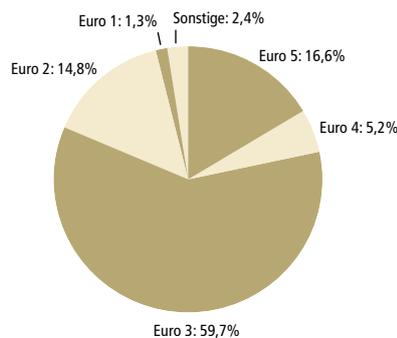
R. Gebhardt, D. Winkler, A. Würmser

BESTAND EURO-5-FAHRZEUGE

Euro-3-LKW machen den größten Anteil auf der Straße aus



Fahrleistung nach Emissionsklassen: Euro 3 ist noch das Arbeitstier



Man orientiert sich gerne am Stand der Technik. Viele Verlader erklären deshalb die Emissionsklasse Euro 5 zur Grundlage für die Mautberechnung. Dass dies der Realität nicht gerecht wird, zeigen Statistiken zum Fahrzeugbestand. Nach wie vor sind die von der Mauterhöhung besonders betroffenen Euro-3-LKW in der Mehrheit. *diwi*

Quellen: BGL, KBA