

Gebietsspeditionen in der Sackgasse

Ausschreibungen und Verträge lassen Auftragnehmern kaum noch Spielraum



Von Prof. Stefan Iskan,
Hochschule Ludwigs-
hafen am Rhein und
Iskan Advice, Stuttgart

Seit 2005 herrscht Stellungskrieg unter Europas Gebietsspediteuren. Verantwortlich hierfür dürften die Europa-Ausschreibungen zweier Autohersteller (OEM) vor rund zehn Jahren gewesen sein. Bis heute haben sie damit die Strukturen und Player der Gebietsspedition (GS) in Europa zementiert. Und das OEM-übergreifend. Die Folge: Ohne radikale Struktureingriffe lassen die GS-Strukturen heute kaum mehr Preisvorteile und Veränderungen unter den GS-Spediteuren zu.

Stellungskrieg in der Gebietsspedition bedeutet: Dienstleister-Vertragslaufzeiten von zwei bis maximal drei Jahren. Mal gewinnt ein Spediteur ein Fahrgebiet. Mal verliert er eins. Signifikantes Wachstum findet hier nur noch in seltenen Fällen statt. Was die Profitabilität des Gebietsspeditionswesens anbelangt, so wissen Profis: Von roten Zahlen bis zu Renditen von 5 bis 8 Prozent pro Fahrgebiet ist hier vieles möglich. Letzteres unter der Voraussetzung, dass die vom Spediteur getroffenen Kalkulationsprämissen in der Ausschreibung und die bereitgestellten Sendungsstrukturen der OEM gegriffen haben.

Doch die genannten Vertragslaufzeiten machen es den Gebietsspediteuren nicht leicht, auskömmliche Renditen trotz sachgerechter Bewertung einzufahren. Das GS-Geschäft und seine Vertragslaufzeiten sind von den Logistikeinkäufern und ihren Beratern im Hintergrund perfekt durchdacht. Das erste Jahr umfasst bei Fahrgebietneuvergaben erhebliche Implementierungsaufwendungen (Investitionen, Anlauf, Prozesse und Sonderfahrten). Diese Aufwendungen zu Beginn sorgen nicht selten dafür, dass der Dienstleister entweder in die roten Zahlen fährt oder treffsicher auf eine schwarze Null zusteuert.

Im zweiten Jahr, wenn die Prozesse eingeschungen und die Sendungsstrukturen nicht signifikant von der Ausschreibung abgewichen sind, kann der Dienstleister durch permanentes Auskehren der Ecken Geld verdienen. Und dann ist die Vertragslaufzeit auch schon wieder vorbei. Entweder winkt eine Vertragsverlängerung - zumeist einhergehend mit einem Preisnachlass zugunsten des OEM - oder es folgt eine Neuausschreibung.

Renditen für die OEM

In Europa wird es in den kommenden 10 bis 15 Jahren immer weniger Gebietsspediteure geben, die noch mitmachen wollen oder können. Und genau zu dieser Entwicklung

Beschaffungslogistik

Ein Gebietsspediteur sammelt Waren von Lieferanten innerhalb eines Gebiets. Der Transportweg unterteilt sich in Vor- und Hauptlauf. Der Vorlauf erstreckt sich vom Lieferanten zum Konsolidierungspunkt. Von dort schließt sich der Hauptlauf zum Werk an. Für die Aufteilung der Gebiete sind die Transportmengen entscheidend. In der Regel variieren die Vorlaufkosten mit dem Gewicht, im Hauptlauf wird mit konstanten Beträgen gerechnet. Das Konzept ähnelt Hub-and-Spoke-Systemen.



In den neuen Konzepten der Automobilhersteller haben es die Logistikpartner schwer, auskömmliche Renditen zu erwirtschaften.

haben die OEM maßgeblich selbst beigetragen.

Die Vorstände der OEM und deren Logistikeinkäufer haben in den vergangenen Jahren neue Wertschöpfungsmodelle verkündet. Besser sollte es „Abschöpfungsmodelle“ heißen mit Blick auf die Rendite und deren Verschiebung in Richtung der OEM. Das heißt: In diesen neueren logistischen Konzepten haben es die beteiligten Logistikpartner schwer, auskömmliche Preise und Renditen zu erzielen.

Wie funktioniert das in der Praxis? Konzeptionelle Hilflosigkeit und fehlender Mut, politische Minenfelder zwischen Werk und Einkaufszentrale zu überwinden, führt zu folgender Entwicklung: Man lässt den Gebietsspediteur in den Ausschreibungen die kompletten Transport- und Umschlagprozesse im Fahrgebiet anbieten. Diese umfassen vereinfacht die Vorholung von Teilpartien, deren werksbezogene Konsolidierung auf dem Dienstleister-Cross-Dock sowie den nachgelagerten FTL-Hauptlauf an die einzelnen Abladestellen in den OEM-Werken oder in das werksnahe Cross-Dock. Die Komplettladungen einzelner Lieferanten zu den OEM haben die Autohersteller in den vergangenen Jahren ohnehin bereits aus der Gebietsspedition herausgetrennt.

Unbekannte Fahrgebietskosten

Gleichzeitig legt man im Rahmen der Ausschreibung bereits in der Angebotsphase fest, dass man sich als OEM nach eigenem Gusto die Freiheit herausnimmt, das Fahrgebiet zu filetieren. Die Folge: Die Dienstleister kalkulieren die Ausschreibungen und arbeiten eine dezidierte Kundenabwicklung für das Fahrgebiet aus. Und dabei haben sie keine Gewissheit, ob sie überhaupt eine Chance haben, das ausgeschriebene Paket in Gänze zu bekommen.

Erschwerend kommt hinzu: Den Gebietsspediteuren fehlt häufig die Fähigkeit, die Fahrgebietskosten prozessual herunterzubrechen. In der betrieblichen Praxis werden daher nicht selten die Gesamtabwicklungskosten kalkuliert und die angestrebte Gewinnrendite pauschal über den gesamten Abwicklungsprozess gelegt. Dies stellt sich als fatal heraus, sollte der Kunde die Vorholung, das Konsolidieren und

den Hauptlauf entgegen der Dienstleisterkalkulation einzeln vergeben.

Verluste sind also programmiert und damit die Wertschöpfung nach neuerem Verständnis in Richtung des OEM sichergestellt. Der Kunde sucht sich für jeden Prozess den Dienstleister aus, der die für ihn günstigsten Preis-Qualitäts-Niveaus

bietet. Das Ergebnis ist eine Filetierung der Gebietsspedition mit der Frage: Wer trägt das kalkulatorische Hauptrisiko? Der Hauptlaufspediteur und Cross-Dock-Dienstleister.

So ist der Hauptlaufspediteur in solch einem Modell nicht gut beraten, eine auslastungsbasierte Vergütung einzugehen. Weshalb? Das

Cross-Dock und damit der Konsignationspunkt sind in diesem Modell an einen anderen Spediteur vergeben. Folge: Die Auslastung seiner Megatrailer kann der Gebietspediteur damit nicht mehr direkt beeinflussen.

Problem bei Mengenschwankungen

Ein weiterer Risikoträger in diesem perfiden Spiel ist der Cross-Dock-Betreiber geworden. Seine Fixkosten hat er im Angebot in die Umschlagkosten integriert. Bei Mengenschwankungen und Werkspausen schlagen diese nun voll durch. Das bedeutet letztlich: Dienstleister, wie im Übrigen auch die Bewirtschafter von Lieferanten-Logistikzentren, die keine Vor- und Nachlauftransporte haben, können kaum mehr Geld verdienen. Die Halle samt IT und Infrastruktur wird in einigen Modellen ohnehin bereits vom OEM selbst hingestellt. Es geht nur noch um die Prozess- und damit Personalkosten.

Doch die Frage lautet: Wenn man als OEM in solchen Konzepten sämtliche Prozessstufen und Schnittstellen addiert, hat man dann wirklich Geld gespart? Unterstellt in dieser Frage sind auch immer die bestmögliche Kalkulation des Spediteurs im Angebot und die Best-Case-Kalkulation des Beraters im Hintergrund, der aufgrund von Einsparungen honoriert wird.

Diese Situation gibt es in der Praxis jedoch kaum. Die Bewertung können allein die einzelnen Werke vornehmen und nicht die einkaufende OEM-Logistikzentrale.

ANZEIGE


DEUTSCHER LOGISTIK-PREIS
2015

AUTOS BEWEGEN
DIE WELT.
WIR BEWEGEN
DIE AUTOS.

FORWARDING · PORT TERMINALS · VPC/VDC-OPERATION · TRANSPORTATION · INLAND TERMINALS

Wenn es um maßgeschneiderte und nachhaltige Transportlösungen für Ihr Fahrzeug geht, sind wir Ihr zuverlässiger Partner. Warum Sie uns das glauben dürfen? Weil wir es täglich immer wieder aufs Neue beweisen - auf der Straße, auf der Schiene, auf dem Wasser und vor allem mit viel Erfahrung. Hand drauf. **Unser Wort hat Wert.**

www.blg-logistics.com

