

# Lenkungsreis 'Güterverkehr' im Deutschen Verkehrsforum

Strategiepapier

**Entwicklungstendenzen bei der  
Zusammenarbeit zwischen  
Verlader – Spediteur – Carrier  
in einem sich verändernden  
Marktumfeld**

April 2001



**DEUTSCHES  
VERKEHRSFORUM**

---

Klingelhöferstr. 7  
10785 Berlin

Tel. 030 / 26 39 54-0  
Fax. 030 / 26 39 54-22

[www.verkehrsforum.de](http://www.verkehrsforum.de)  
[info@verkehrsforum.de](mailto:info@verkehrsforum.de)

# Entwicklungstendenzen bei der Zusammenarbeit zwischen Verlager – Spediteur – Carrier in einem sich verändernden Marktumfeld

## Zukünftige Anforderungen an den Logistik- und Transportprozess

---

### *Bestimmungsfaktoren*

Neue, die Logistik als wesentlichen Erfolgsfaktor einschließende Marketingkonzepte, neue Produktionsphilosophien, eine räumliche Ausdehnung der Absatz- und Beschaffungsbeziehungen, das Wachstum eines Unternehmens sowie die von den meisten Unternehmen als notwendig akzeptierte Verpflichtung zu Umweltschutz und Sicherheit schlagen sich über Anforderungsprofile und Kostenziele in der Verkehrsleistungsnachfrage nieder und unterwerfen sie einem stetigen Wandel.

Unterschiedliche Anforderungen der Unternehmen an Carrier und Spediteure ergeben sich aus der Branchenzugehörigkeit und insbesondere aus den Merkmalen des Transportgutes sowie aus Distributions- und Beschaffungskonzepten heraus: z.B. Gutart und Transportgefäß, Gewicht, Transportempfindlichkeit, Aufkommen und Paarigkeit, Transportziele und angestrebte Zeitfenster.

### *Transparenz und Kontrolle*

Aus Sicht der Verlager erfordert die stetige Überprüfung von Qualitäts-, Kosten- und Leistungszielen auch im Rahmen der Transportkette Transparenz, Steuerbarkeit und Kostenkontrolle durch das Unternehmen.

Zur Wahrnehmung von Kontrollfunktionen werden die Verlager daher auch weiterhin die sachliche und personelle Kompetenz für Logistik behalten, auch wenn die eigentlichen Leistungen – dem allgemeinen Trend zum Outsourcing folgend – ausgelagert werden können.

### *Neue Medien / e-business*

Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien erhöhen durch die Anpassung der Produktionsprozesse und des Bestellverhaltens die Anforderungen an die Flexibilität der logistischen Prozesse. Bestellungen erfolgen zunehmend für kleine Losgrößen, mit individuellen Zeitfenstern und maßgeschneiderten Zusatzleistungen. Gleichzeitig erhalten aber sowohl Verlager als auch Logistikunternehmen mit dem Einsatz von e-business wichtige Werkzeuge, um diesem Trend mit Bündelungskonzepten intelligent zu begegnen.

### *Flexibles Rollenverständnis*

Die Akteure entlang der Logistikkette können ihre Kompetenzfelder über die jeweiligen Kernbereiche hinaus ausweiten. Die Verfügbarkeit genau definierter Teilleistungen am Markt, sowie die Erleichterung der Steuerung der Logistikprozesse über die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, werden diese Effekte künftig noch weiter verstärken. So werden nicht nur angrenzende Bereiche integriert, sondern über Partnerschaften auch vom Kernbereich

entferntere Elemente der Logistikkette bedient. Ein wichtiger neuer Akteur am Logistikmarkt ist dabei der Informations- und Kommunikations-(IuK) Dienstleister.

Vermittler:  
Funktion vs.  
Institution

Die *Funktion* des Spediteurs bleibt auch in Zukunft erhalten, nicht notwendigerweise in Form der *Institution* des Spediteurs. Die Vermittlertätigkeit der Dienstleister wird nicht mehr als separate Leistung begriffen und entgolten. Über die Vermittlerfunktion hinaus werden entweder komplexe logistische Gesamtkonzepte nachgefragt oder – je nach logistischer Kompetenz des Verladers – auch genau definierte logistische Teilleistungen.

Dabei werden Preis und Qualitätsmerkmale der Dienstleistungen – wie insbesondere die Flexibilität – künftig durch den zunehmenden Einsatz von e-business transparenter und somit direkt am Wettbewerb gemessen. Eine eventuell bestehende Marge muss sich klar in Mehrwert niederschlagen.

### Marktgerechtes Angebot: Spediteure und Logistikdienstleister

---

Transparenz  
als Wettbewerbs-  
vorteil

Der konsequente Einsatz neuer Technologien entlang der Logistikkette erhöht die Transparenz und Flexibilität der Dienstleistungen. Besonders die *Transparenz* des Anbieters – d.h. die Offenlegung seiner Teilleistungen mit ihren Kosten- und Qualitätsmerkmalen – wird dabei ein wichtiger Wettbewerbsvorteil. Margen gegenüber dem Wettbewerb müssen dabei klar aufgeschlüsselt und mit Leistung begründet werden.

Transport- und Logistikdienstleistungen werden zunehmend aus dem verladenden Gewerbe in Tochtergesellschaften verlagert oder durch externe Dienstleister betrieben. Der Trend geht zum 'Full-Service-Provider', der für den Verladener logistische Prozesse im Rahmen der Produktionsabläufe vom Zulieferer bis zum Endkunden betreut oder sogar in eigener Regie durchführt. Eine Entscheidung für das Outsourcing ist aber u.a. davon abhängig, ob durch ein transparentes Angebot die Kosten- und Qualitätsvorteile klar identifiziert werden können und dem Kunden auch weiterhin die notwendige Steuerungskompetenz verbleibt.

Permanente  
Kosten- und  
Leistungskontrolle  
erfordert Effizienz

Die Unternehmen am Logistikmarkt unterliegen durch die zu erwartende hohe *Markttransparenz* einer ständigen Kosten- und Leistungskontrolle. Mit sinkenden Margen steigt der Druck zur Effizienzsteigerung in der Logistikkette. Jede einzelne Teildienstleistung ist so Bestandteil eines ständigen Optimierungsprozesses, eine Quersubventionierung zwischen Teilleistungen wirkt sich an anderer Stelle als gravierender Wettbewerbsnachteil aus.

*Bündelungs-  
kompetenz*

Die Anforderungen an die *Bündelungskompetenz* der Logistikdienstleister nehmen mit dem wachsenden Kostendruck zu. Alle in der Transportkette eingebundenen Unternehmen – Verlader, Logistikdienstleister, Umschlagbetrieb, Carrier – sind gefordert, zusätzliches Aufkommen durch Marketing und Akquisition zu generieren. Darüber hinaus gilt es, die Umlaufzeiten zu reduzieren und zusätzliche Zeitfenster zu vermarkten.

Dies bedeutet, über den Tellerrand des eigenen Kerngeschäftes zu blicken und aus gleichgerichteten Interessen *Partnerschaften* zu formen, um bei allen Beteiligten kostensenkend die Auslastung und Paarigkeit der Verkehre zu erhöhen. Hier lassen sich z.B. Synergien erzeugen, indem bestehende Netze kooperieren und nach dem Prinzip des Code-Sharing gleiche Relationen bedient werden. Durch Zusammenlegung von Netzwerken können so nicht nur im Hauptlauf sondern auch bei der Feinverteilung in der Fläche Bündelungseffekte erzielt werden.

*Berechenbarkeit  
der Transport- und  
Umschlagleistung  
in der Logistikkette*

Verzögerungen in einem Glied der Transportkette führen zu erheblichen Folgekosten im weiteren Verlauf. Die Transportleistung muss berechenbar und innerhalb der Transportkette räumlich und zeitlich nachvollziehbar sein (*Statusinformationen*). Verzögerungen oder andere Veränderungen innerhalb der Transportkette müssen an alle Akteure zur Disposition kommuniziert werden.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass in der Regel nicht die reine Transportdauer ausschlaggebend ist, sondern die Planbarkeit und Integration des Transportablaufs in die Produktionsabläufe des Kunden: die Leistung erfolgt nicht lediglich 'just-in-time', sondern 'just-in-the-right-time'. Zusätzliche Wettbewerbsvorteile können sich aus der Selbstverpflichtung zur Abdeckung von Folgekosten aus Regressansprüchen und der gleichzeitigen Gewährung von Anreizen bei Einhaltung zugesicherter Qualitätsstandards ergeben.

*Transport-  
begleitende,  
-vorausseilende und  
steuernde  
Information  
(IT-Kompetenz)*

Daten müssen jeweils zeitnah erfasst, aufbereitet und standardisiert bereitgestellt werden. Dabei sind transportvorausseilende Informationen unabdingbar. An jeder Station in der Prozesskette eines Transportvorgangs müssen die relevanten Daten vorab zur Verfügung stehen, insofern ist überall dort die Definition und Standardisierung von Schnittstellen erforderlich.

Zur Effizienzsteigerung der arbeitsteiligen Wirtschaft und der Transportvorgänge sollten auf lange Sicht *alle* am Transportprozess Beteiligte in die Informations- und Kommunikationsstrukturen eingebunden werden. Dies erfordert die Schaffung von Schnittstellen auch zu zwischengeschalteten Behörden, Vorleistern und Endkunden.

Diese Durchgängigkeit anzubieten und an allen Stellen der Produktionsprozesse und der Transportkette zur Senkung der Verkehrsleistung und damit der Transportkosten zu nutzen, ist ureigenste Aufgabe der Logistik. Zu ihrer Umsetzung müssen Logistikdienstlei-

ster IT-Kompetenz gewinnen, entweder durch strategische Allianzen mit Unternehmen aus dem Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien oder durch Gründung und Einbindung eines entsprechenden Unternehmens.

## Politische, wirtschaftliche und technische Rahmenbedingungen

---

*Wettbewerb  
in den Netzen:  
Voraussetzung  
für einen freien  
Transportmarkt*

Nicht nur zwischen den Verkehrsträgern sondern auch in den Netzen ist der freie Wettbewerb eine notwendige Voraussetzung für ein effizientes Verkehrsleistungsangebot. Dies erfordert nicht nur national sondern auch grenzüberschreitend eine *Öffnung der Netze* und Angleichung der Wettbewerbsbedingungen, damit der Marktzugang diskriminierungsfrei gewährt werden kann. Langfristig müssen alle europäischen Verkehrsunternehmen ihre Leistungen auch europaweit anbieten können.

*Gleiche  
Wettbewerbs-  
bedingungen in  
Europa*

Die arbeitsteilige Wirtschaft braucht kostengünstige und effektive Transportketten, die sich in ihre internen Abläufe und externen Geschäftsprozesse einfügen. Ein *offener Leistungswettbewerb* am europäischen Markt für Verkehr und Logistik – d.h. mit gleichen wirtschaftlichen und ordnungspolitischen Rahmenbedingungen – unterstützt dies durch Bereitstellung leistungsfähiger und nachfragegerechter Logistikdienstleistungen.

*Infrastruktur*

Der Wirtschaftsverkehr benötigt *Verkehrswege*, die den heutigen Anforderungen standhalten und mit der künftigen Entwicklung Schritt halten. Für jeden Verkehrszweck ein optimiertes Angebot bereitzuhalten erfordert eine entsprechend ausgebaute Infrastruktur, auf denen Personen- und Güterverkehre gleichberechtigt verkehren.

*Daten-  
kommunikation*

Die zunehmende Integration von Produktionsprozessen und Logistikketten über den *Austausch von Daten* erfordert den freien Fluss der relevanten Informationen im Unternehmen und über Unternehmensgrenzen hinweg. Die hierfür benötigte Infrastruktur, Standards- und Schnittstellen sowie die erforderliche Kompetenz in den Unternehmen sind wichtige Faktoren, die nicht zum Engpass für den Transportmarkt werden dürfen.

*Transportbörsen  
und Zertifizierung*

Durch den Einsatz von *Transportbörsen* kann via e-business eine größere Markttransparenz und stärkere Präsenz von freien Kapazitäten erreicht werden. Besonders für Arbeitsgemeinschaften und kleine wie auch mittlere, auf bestimmte Marktsegmente spezialisierte Unternehmen, bietet sich hier ein neues Betätigungsfeld.

Angesichts der möglichen Anonymität der via e-business gehandelten Dienstleistungen besteht das Problem der Gewährleistung von Qualität und Sicherheit der Dienstleistungen. Ein Lösungsansatz wäre hier eine entsprechende Zertifizierung und Kontrolle der

Makler und/oder der Anbieter. Dies ist für die notwendige Akzeptanz bei Verladern, Logistikdienstleistern und Spediteuren unabdingbar.

## Schlussfolgerungen

---

*Marktform:  
Kompetenz-  
erweiterung vs.  
Spezialisierung  
und Teilleistung*

Der Logistikmarkt wird sich zu einem Oligopol entwickeln, das auf *Partnerschaften* aufbaut. Allianzen zwischen gleichen Partnern schaffen die Möglichkeit, die Interessen der Partner kostensenkend ohne Kompetenzverlust zu bündeln und Relationen in Kooperation zu bedienen. Ein Netzwerk von Kooperationen erhält dabei die Flexibilität und sichert den Wettbewerb.

Auch weiterhin werden sich aber spezialisierte Anbieter in Nischenmärkten behaupten bzw. den 'Full-Service-Providern' als Zulieferer von Teilleistungen dienen.

Für das Bestehen am Markt müssen die Kompetenzen zur Beurteilung und Steuerung der Logistikprozesse sowie zum Erkennen und Realisieren von Bündelungspotentialen in jedem Unternehmen originär oder über Partnerschaften vorhanden sein.

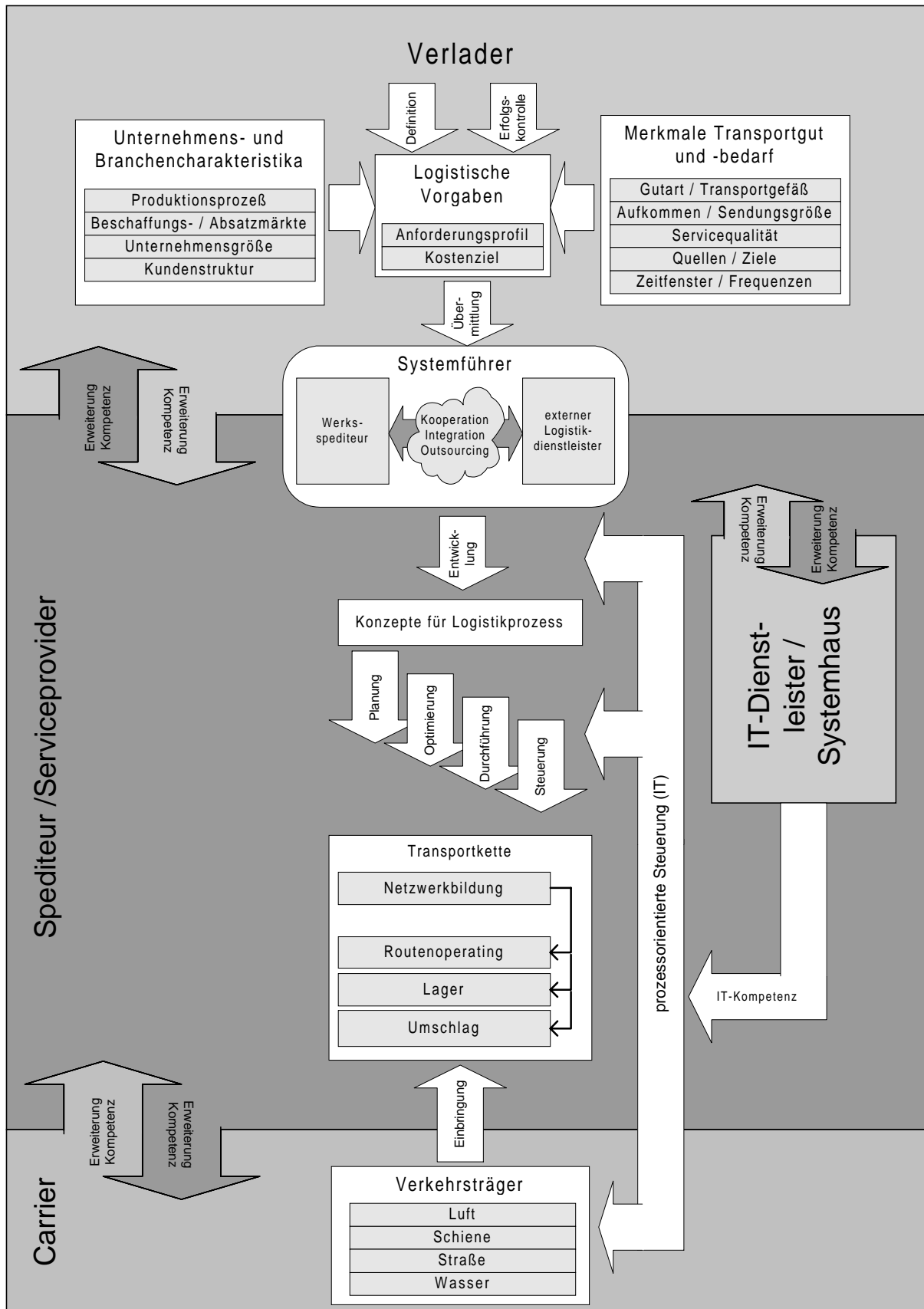
*Dynamik des  
Marktes*

Die neuen Medien und Technologien erhöhen die *Transparenz und Flexibilität* des Marktes und damit auch seine Dynamik. Der Logistikmarkt wird künftig durch eine Vielfalt von unternehmerischen Organisations- und Kooperationsformen bestimmt werden, die aufgrund der Dynamik einem ständigen Ausleseprozess unterworfen sind.

Die *Verkehrsträger* müssen sich am Markt zunächst auf ihre eigentliche Rolle als Carrier besinnen, ihre Stärken systematisch ausbauen und entsprechend in die Transportkette einbringen. Jede von ihnen direkt kontrollierte Teilleistung steht in einem harten interwie intramodalen und internationalen Preis- und Leistungswettbewerb und unterliegt dadurch einem ständigen Optimierungsdruck, der keinen Spielraum für Quersubventionierungen bietet.

*Schaffung der  
Rahmen-  
bedingungen*

Die zuvor genannten Rahmenbedingungen sind für die Entwicklung eines gesunden, sich selbst tragenden und die Arbeitsteilung fördernden Transportmarktes unverzichtbar. Das herrschende politische, wirtschaftliche und technische Marktumfeld muss daher wegen der langfristigen Entwicklungspfade bereits frühzeitig und mit dem entsprechenden Weitblick an die Anforderungen einer zukunftsfähigen Wirtschaft angepasst werden. Hier sind alle Akteure gefordert, die bestehenden Hemmnisse abzubauen, notwendige Kooperationsschnittstellen in ihren Bereichen vorzusehen und auf einen fairen partnerschaftlichen Wettbewerb hinzuarbeiten.



*Künftige Entwicklung der Beziehungen zwischen Verlager, Spediteur und Carrier*