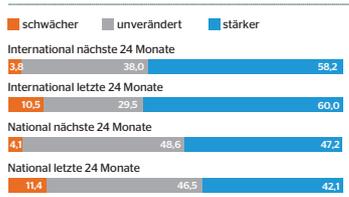


Internationales Geschäft schwerer planbar

Entwicklung der Marktvolatilität (Mengenschwankungen) in Prozent



Quelle: BME e.V./Prof. Paul Wittenbrink / Grafik: DVZ

Stärkere Kooperation, bessere Prognosen

Hauptmaßnahmen, um zunehmender Marktvolatilität zu begegnen; Unternehmen in Prozent*



*Mehrfachnennung möglich
Quelle: BME e.V./Prof. Paul Wittenbrink / Grafik: DVZ

Von Prof. Paul Wittenbrink

Stabile Transportmärkte gehören der Vergangenheit an. Mit weiter zunehmenden Mengenschwankungen rechnen 47,2 Prozent der Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistung schon bei den nationalen Verkehren. Das hat eine Umfrage des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) gemeinsam mit der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Lörrach ergeben. Befragt wurden im September und Oktober dieses Jahres 229 Unternehmen aus Industrie, Handel und Logistik zum Thema „Marktvolatilität in Transport und Logistik“. Davon waren etwa 75 Prozent Einkäufer (Verlader) und 25 Prozent Transport- und Logistikdienstleister.

Noch stärker schwanken die Mengen im internationalen Bereich. Dort rechnen fast 60 Prozent mit zunehmender Volatilität. Hier wirkt sich anscheinend einerseits die zunehmende internationale Arbeitsteilung aus, mit der auch die Komplexität der Prozesse und die damit verbundene Unsicherheit steigen. Zum anderen führen hier die im Vergleich zu Deutschland zumeist schlechtere konjunkturelle Lage, aber auch die andere Marktdynamik, vor allem in vielen Ländern Südostasiens, zu einer steigenden Volatilität.

Steigende Kosten

Die zunehmende Marktvolatilität macht es schwieriger, Kapazitäten zu planen. Die vergangenen Jahre haben gezeigt, wie schnell sich Phasen von Laderaumüberhang und -knappheit abwechseln. Für die Unternehmen bedeutet dies zumeist Zusatzkosten, entweder für die Abdeckung von Spitzen oder für unterausgelastete Kapazitäten. Um herauszufinden, wie Verlader und Transport- und Logistik-

Marktvolatilität nimmt zu

Umfrage: Industrie, Handel und Dienstleister müssen sich weiterhin auf konjunkturelle Schwankungen einstellen.

dienstleister mit dieser Situation umgehen, wurde ihnen eine Liste mit Lösungsansätzen zur Wahl gestellt, bei denen sie entscheiden sollten, ob die Aussagen für ihr Unternehmen eher zutreffen oder nicht.

Um zunehmender Volatilität zu begegnen, eignen sich grundsätzlich zwei Ansätze: Besser planen, um die Schwankungen zu reduzieren, oder eine veränderte Reaktion auf die Schwankungen.

Ganz oben auf der Agenda steht, die Kooperationen mit Kunden zu verbessern, um die Prognosen wesentlich zu verbessern. Diesen Ansatz halten 93,6 Prozent der Dienstleister und auch knapp 80 Prozent der Verlader für vielversprechend. Hierbei geht es nicht nur um das Verhältnis Verleger/Dienstleister. Ebenso sind hier Kooperationen mit Subunternehmern gefragt. Eng verbunden mit den Prognosen ist der Ansatz, die Planungszyklen zu verkürzen, da mit zunehmendem Planungshorizont die Unsicherheit steigt.

Die Marktforschung zu intensivieren und auch die Prognoseinstrumente zu verbessern wird auch von knapp über 70 Prozent der Unternehmen angestrebt. Hier sind jedoch die Möglichkeiten der Dienstleister begrenzt, handelt es sich bei der Transportnachfrage doch um eine abgeleitete Nachfrage.

Preisliche Anreize

Letztendlich geht hier für die Dienstleister kein Weg an einer intensiveren gemeinsamen Planung mit den Kunden vorbei. Diese hatte aber in der Vergangenheit nur geringe Anreize, die Transportmengen exakter zu planen. Meist wurde abgefahren, was an der Rampe stand. Zunehmende Volatilität führt zu steigenden Kosten. Hier sind nun auch die Dienstleister gefragt, preisliche Anreize zu setzen, die Logistiksysteme effizienter zu nutzen, die Schwankungen zu reduzieren und die Planungen zu verbessern.

Aber selbst mit einer optimalen Planung lassen sich die Mengenschwankungen nur bis zu einem gewissen Grad reduzieren. Insofern gilt es, Wege zu finden, um mit diesen umzugehen. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen geht inzwischen den Weg, kurzfristige Nachfrageüberhänge zu akzeptieren und nicht gleich in die Ausweitung der Kapazitäten zu investieren.

Eng damit verbunden ist, die Kapazitäten für Fuhrpark und Lager auf die Grundlast auszurichten und damit eine bessere Auslastung zu erreichen (Verlader 69,3 Prozent, Dienstleister 67,4 Prozent). Dazu passt dann auch, den Selbstentritt zu senken, sich auf die eigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren und mehr Fahrzeuge zu mieten anstatt zu kaufen. Ein Trend, der sich im Markt seit langem beobachten lässt.

Für Spitzen werden dann zunehmend Subunternehmer eingesetzt, mit denen enge Kooperationen notwendig sind. Um nicht in Abhängigkeiten zu geraten und auch auf schwankende Nachfrage reagieren zu können, setzen knapp 63 Prozent der Unternehmen für strategisch wichtige Dienstleistungen mehrere Subunternehmer ein. Dabei ist es jedoch wichtig, durch langfristige Verträge Kapazitäten und Preise zu sichern. Das ist für 55,5 Prozent der Verlader und für 63 Prozent der Dienstleister ein Ansatz. Ein kleiner Teil der Unternehmen bevorzugt es, größere Dienstleister einzusetzen, weil diese besser mit Mengenschwankungen umgehen können. Diese Strategie kann jedoch nur dann aufgehen, wenn diese Subunternehmer nicht nur die Größe, sondern auch eine (heterogene) Kundenstruktur haben, die es ermöglicht, besser mit Mengenschwankungen umzugehen.

Um eine möglichst hohe Flexibilität zu erhalten, versuchen gleichzeitig jedoch viele Unternehmen, möglichst wenige Mengenverpflichtungen einzugehen und nur kurze Vertragslaufzeiten zu vereinbaren - zum Beispiel mit Subunternehmern.

Steigende Mengen

Der Konjunkturrhimmel scheint sich etwas aufzuhellen. Das zeigt ein weiterer Schwerpunkt der Umfrage, bei dem die Unternehmen nach ihrer Einschätzung zur Mengen- und Preisentwicklung im nächsten Jahr gefragt wurden. Knapp 90 Prozent der Unternehmen gehen von mindestens gleichbleibenden, sehr viele Unternehmen von steigenden Mengen aus. Die größten Steigerungen werden im Stückgutbereich gesehen.

Interessant ist die unterschiedliche Einschätzung von Verladern und Dienstleistern. Letztere rechnen viel stärker mit Mengensteigerungen als die Verleger. Noch größer ist die unterschiedliche Einschätzung bei den Preisen. Während die Dienstleister bei Ladungs- und Stückgutverkehren mehrheitlich mit Preissteigerungen rechnen, sieht das auf Verlegerseite ein weitaus geringerer Anteil der Unternehmen so. Insofern bleiben die Preisverhandlungen spannend.

Bedeutung der Beschaffungslogistik

Die Beschaffungslogistik ist ein weiterer Schwerpunkt der Analyse. Ein Drittel der Verleger geben an, dass sie in diesem Punkt in Zukunft deutlich mehr machen wollen. Weitere 12,7 Prozent sehen hier noch Potenziale. Interessant: Der Anteil der „Frei-Haus-Lieferungen“ ist weitaus geringer als erwartet: Nur knapp die Hälfte der Verleger versendet mindestens 60 Prozent ihrer Sendungen frei Haus. Die Veränderung scheint also in vollem Gange zu sein.

Die Entwicklung bleibt auch aufseiten der Dienstleister nicht ohne Folgen. Knapp ein Drittel der Dienstleister sprechen von deutlich gestiegenen und immerhin 52,5 Prozent von leicht steigenden Anfragen und Aufträgen im Bereich der Beschaffungslogistik.

Noch erhebliche Potenziale sehen 77,5 Prozent der Dienstleister durch eine empfangsseitige Bündelung. Darüber hinaus halten zwei Drittel der befragten Dienstleister die Beschaffungslogistik für einen guten Ansatz, die Wartezeiten an den Rampen zu reduzieren. Die Gefahr steigender Marktkonzentration infolge neuer Beschaffungslogistikkonzepte sehen nur 7,5 Prozent der Dienstleister, was aber auch damit zusammenhängen kann, dass sich an der Umfrage traditionell vermehrt größere Dienstleister beteiligen. Kleine Dienstleister haben hier nur eine Chance, über Kooperationen die notwendige Netzabdeckung zu erreichen. (rok)

Paul Wittenbrink ist Professor für Transport und Logistik an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Lörrach

BME/DHBW-Umfrage 2013

Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) hat im September und Oktober dieses Jahres gemeinsam mit Prof. Paul Wittenbrink von der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Lörrach 229 Unternehmen aus Industrie, Handel und Logistik zum Thema „Marktvolatilität in Transport und Logistik“ befragt. Davon waren etwa 75 Prozent Einkäufer (Verlader) und 25 Prozent Transport- und Logistikdienstleister. Die Ergebnisse werden im Dezember veröffentlicht und sind über die Duale Hochschule Baden-Württemberg erhältlich. www.dhbw-loerrach.de/