

Modal Shift in der KEP-Branche

1|4

Der strategische Beitrag der Verkehrsträgerwahl zur Gestaltung nachhaltiger Transportdienstleistungen

(Wolfgang Stölzle, Thorsten Klaas-Wissing, Nicole Kudla; Lehrstuhl für Logistikmanagement, Universität St.Gallen, Schweiz)

Vor dem Hintergrund wachsender Verkehrsleistungen und Güteraufkommen in Europa, steigender Treibstoffpreise und der gleichzeitig wachsenden Bedeutung des Umweltschutzes bei strategischen Unternehmensentscheidungen, sehen sich Logistikdienstleister in Zukunft immer stärker mit ökologisch getriebenen Kundenanforderungen konfrontiert. Die Bereitschaft, für nachhaltige Dienstleistungen zu bezahlen, ist bisher jedoch noch gering. Welche Möglichkeiten hat vor diesem Hintergrund die KEP-Branche, Umweltschutzziele in ihr Leistungsspektrum zu integrieren? Welche innovativen Ansätze sind vorstellbar und an welche Grenzen stößt deren Realisierung? Ein nahe liegender Ansatz ist Modal Shift – mittels der Angebotsoption „Verkehrsträgerwahl durch den Kunden“ soll ein strategischer Beitrag zur Gestaltung nachhaltiger Transportdienstleistungen geschaffen werden.

1. Nachhaltigkeit – ein Differenzierungsmerkmal in Transport und Logistik?

„... die Zukunft des Güterverkehrs geht uns alle an“ – so leitete Minister Tiefensee die Vorstellung des Masterplans Güterverkehr und Logistik Mitte März 2008 ein. Die Güterverkehrsprognose 2050 des BMVBS zeichnet in diesem Zusammenhang einen rasanten Anstieg des Güteraufkommens von 3,7 Mrd. t auf etwa 5,5 Mrd. t und der Verkehrsleistungen von 600 Mrd. tkm auf 1.200 Mrd. tkm in Deutschland (vgl. Ickert et al. 2007). Gleichzeitig gilt es aber auch, sich den wachsenden Herausforderungen und Anforderungen des Klima- und Umweltschutzes sowie steigender Treibstoffpreise in Transport und Logistik zu stellen. 83% der Unternehmen beziehen laut einer Bearing Point Studie Umweltaspekte in strategische Unternehmensentscheidungen mit ein. Die wachsende Bedeutung wird aber erst bei genauerer Betrachtung dieser Zahl erkennbar, denn bei 58% der Unternehmen steht Umweltschutz erst seit maximal fünf Jahren zur Diskussion (vgl. Bearing Point 2008).

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse wird die Betrachtung des Modal Split sowie seine Entwicklung interessant. Transporte machen rund 18% der Treibhausgasemissionen in Deutschland aus, wovon rund 41% auf den Güterverkehr entfallen (vgl. McKinsey & Company, Inc. 2007). Insbesondere für die emissionsstärksten Verkehrsträger Luft und Straße werden auch die größten Zuwächse in den nächsten Jahren erwartet. So hatte der Straßenverkehr 2007 einen Anteil von ca. 72% an der Gesamtverkehrsleistung in Deutschland mit einem Wachstum von 3,9% im Vergleich zum Vorjahr. Die Entwicklung der Schiene ist mit einem Plus von 7,1% zwar als positiv zu bewerten, hat jedoch einen vergleichsweise geringen Anteil am Modal Split mit ca. 18%. Leicht rückläufig verhält sich mit ca. 10% der Binnenschiffverkehrsleistung, obgleich Verlagerungen auf ressourcenschonendere und kostengünstigere Verkehrsträger wie Schiene und Wasserwege klar im Fokus von Fördermaßnahmen von EU und Bund stehen (vgl. BAG 2008).

Unter diesen Voraussetzungen steigt insbesondere die Nachfrage von Verladern nach nachhaltigen, innovativen logistischen Leistungen. Neben technischen Innovationen zur Effizienzsteigerung wie alternativen Antriebstechniken (vgl. Grünig 2008) spielt die optionale Verkehrsträgerwahl dabei eine entscheidende Rolle (vgl. Bollig et al. 2008). Rund 81% der in einer Studie durch den BME und der BA Lössach befragten Unternehmen würden bei gleichem Preis-Leistungsverhältnis den vergleichsweise ökologisch fortschrittlichen Dienstleister bevorzugen – Nachhaltigkeit wird somit zum Differenzierungsmerkmal (vgl. Wittenbrink 2008).

2. Modal Shift in der KEP-Branche – Möglichkeiten und Grenzen

Über welche Freiräume verfügen KEP-Dienstleister, Modal Shift in ihr Portfolio zu integrieren und wo stoßen sie auf güter- und nachfragespezifische Grenzen des Wechsels eines Verkehrsträgers? Prognosen für die KEP-Branche zeigen ein durchschnittliches jährliches Wachstum von 4,9% im Zeitraum von 2004-2010 mit hohen Zuwächsen von 6,9% für den Luftverkehr (vgl. Esser/Kurte 2006). Zu den KEP-Luftfrachtsendungen zählen in der Regel wertsensible, hochpreisige Güter, die über grössere Distanzen mit kurzen und hochzuverlässig einzuhaltenden Laufzeiten zu befördern sind und für die deshalb von den Kunden bewusst ein Expressversand beauftragt wird. Demgegenüber stehen stetig steigende Kerosinpreise, welche die Luftfracht im Kostenwettbewerb zunehmend belasten. Zudem stehen die Luftfahrt generell und die Luftfracht speziell im Kreuzfeuer der CO₂-Diskussion, so dass langsam Zweifel an den Wachstumsprognosen für das Luftfrachtgeschäft aufkommen (Schulze, 2008). So stellt sich konsequenterweise die Frage, ob eine Verlagerung von Luftfrachtsendungen auf

andere Verkehrsträger wie Straße, Schiene oder Wasserwege denkbar ist. Für interkontinentale Verkehre ist dies abgesehen von Verlagerungen auf das Seeschiff bzw. Europa-Asien Verkehre über die Schiene zum Großteil auszuschließen. Für kontinentale Verkehre wurde in diesem Zusammenhang die Verkehrsträgerneutralität von Sendungen untersucht – mit dem Ergebnis, dass für 67% der Sendungen grundsätzlich ein Verkehrsträger nicht vorab für den Transport determiniert ist. (vgl. Wittenbrink 2008)

Die Chancen eines Modal Shifts von der Luft auf die Straße und darüber hinaus auch auf andere Verkehrsträger sind vielfältig. So können Verlagerungen von günstigeren Frachtraten profitieren und die Reduktion von CO₂-Emissionen bspw. strategisch im Rahmen des produktspezifischen „Carbon Footprints“ nutzen. Die KEP-Dienstleister verfügen über das Potenzial, sich durch die Entlastung des Luftraumes bei gleichzeitig besserer Auslastung des Hub-and-Spoke Netzes im Landverkehr am Markt zu differenzieren. Zudem ist derzeit noch eine Abschöpfung öffentlicher Fördergelder möglich. Demgegenüber stehen in aller Regel bekannte Hindernisse für Verlagerungen im Raum. Dazu gehören – je nach alternativem Verkehrsträger – höhere Laufzeiten aufgrund einer geringeren Geschwindigkeit, eine geringere Netzbildungsfähigkeit oder mangelnde Flexibilität von Güterbahnen und Binnenschiffen, eine unzureichende Verfügbarkeit der notwendigen Infrastruktur, wie etwa Gleisanschlüsse oder ein hohes Mindestvolumen im Frachtaufkommen.

Durch eine Optimierung der Logistiksysteme im Sinne der Nachhaltigkeit und eine damit zusammenhängende Nutzung von verkehrsträgerbezogenen Bündelungspotenzialen entstehen auch positive Effekte für die Verladerschaft.

Aufgrund des vergleichsweise hohen Emissionsausstoßes des Luftverkehrs kann durch die Verlagerung von Lufttransporten grundsätzlich ein strategischer Beitrag zum Umweltschutz geleistet werden. Ein Umdenken ist aber auch insbesondere bei Straßentransporten erforderlich, um sich der Herausforderung von Kapazitätsengpässen, CO₂- und Partikelemissionen sowie steigenden Treibstoffpreisen zu stellen. Hierzu gilt es, spezifische Voraussetzungen, wie Verkehrsträgerneutralität der Transportgüter und Ausschöpfung der Bündelungspotenziale in der Beschaffungs- und Distributionslogistik der Verlagerer, zu schaffen. Entscheidend ist an dieser Stelle aus Sicht der KEP-Dienstleister, den Verlagerern Alternativen zu den konventionellen, rein luftfrachtgestützten Transportwegen für KEP-Sendungen zu offerieren, die Vorteilhaftigkeit aufzuzeigen und somit ihren Kunden einen Mehrwert im Sinne eines strategischen Gestaltungsspielraumes zu schaffen. Dies gilt im ersten Schritt für die Verlagerung von Lufttransporten auf ein oft vergleichbar schnelles, flexibles und zugleich hochbündelndes (und damit effizientes) Straßengüterverkehrsnetz. Im zweiten Schritt ist eine partielle Verlagerung auf den Verkehrsträger Schiene vorstellbar.

3. Nutzenpotentiale, Chancen und Risiken für Kunden und KEP-Dienstleister

Neben der Betrachtung der Möglichkeiten und Grenzen muss für die Produktoption Modal Shift auch der Mehrwert für die Verlagerer, vorrangig Geschäfts-, zu kleinen Teilen auch Privatkunden, betrachtet werden. Geschäftskunden spielen für KEP-Dienstleister aufgrund des hohen Sendungsaufkommens eine tragende Rolle, während das Privatkundengeschäft vor allem einen öffentlichwirksamen und damit strategischen Mehrwert liefert.

Für Geschäftskunden ist das Bekenntnis zur Nachhaltigkeit eine bewusste strategische Entscheidung im geschäftspolitischen Grundsatzkalkül und wird in der Regel durch das Top-Management getroffen. Innerhalb dieses strategischen Vorgaberahmens werden dann gezielt nachhaltige KEP-Dienstleistungen nachgefragt. Beispielsweise drückt dies Tchibo-Logistikleiter Kay Middendorf wie folgt aus: „Wir machen das [die CO₂-Bilanzierung der Fahrzeuge, Anm. d. Verfasser] zum Bestandteil unserer Ausschreibungen und erwarten damit auch, dass unsere Partner in Vorleistung gehen“ (vgl. Chafik 2008, S. 24).

Vor dem Hintergrund aktueller Diskussionen seitens EU und Bund zur Verteuerung des Emissionshandels im Luftverkehr, der Einführung bzw. Ausdehnung von Nachtflugverboten, einer Ausweitung der Eurovignetten-Richtlinien und dem Erlass von Emissionsgrenzen für CO₂ (vgl. Eck 2008), können Verlagerer mittels der von KEP-Dienstleistern erwünschten Verkehrsträgerentscheidung vorausschauend auf die Einhaltung gesetzlicher Normen und Richtlinien reagieren. Zudem können Verlagerer von Kosteneinsparungen durch eine modalorientierte Ausrichtung ihrer Logistiksysteme profitieren. Laut der Hamburger Gesellschaft für Projektentwicklung SVEA lassen sich durch kurzfristige Klimaschutzmaßnahmen Einsparpotentiale von rund 10–15% erzielen (vgl. Chafik 2008). Die bewusste Verkehrsträgerwahl birgt jedoch auch Risiken, wie erhöhte Inflexibilität in den KEP-Netzwerken, höhere Anforderungen an die eigene Bedarfsplanung oder längere Lieferzeiten.

Für Privatkunden ist die Verkehrsträgerwahl bei gleichem Preis-Leistungsverhältnis oder auch leichten Mehrkosten stark vom subjektiven Umweltbewusstsein als von einem rational-strategischen Kalkül abhängig. Die

bewusste Nachfrage nach klimaneutralen und auch ökologischen Produkten hat dabei in den letzten Jahren spürbar zugenommen und wird nicht zuletzt auch durch die aktuell immer stärker geführte Energiepreis- und Klimadiskussion noch weiter zunehmen. Es ist also davon auszugehen, dass das Angebot einer ökologisch orientierten Produktoption durch Modal Shift auch den Privatkunden eine Möglichkeit bietet, einen eigenen kleinen Beitrag zum Umweltschutz zu leisten.

Die KEP-Dienstleister verfügen damit über die Chance, bereits durch das alternative Angebot eines „Modal Shift“ den Kreislauf von der Schaffung des Umweltbewusstseins bis hin zur konkreten Nachfrage an nachhaltigen Dienstleistungen weiter voran zu treiben. Die Integration der Option des Modal Shift in das Produktportfolio lässt also durchaus einen Mehrwert für den Kunden erwarten und eröffnet somit – eine geeignete Vermarktungsstrategie vorausgesetzt – die Möglichkeit zur erfolgreichen Differenzierung und Positionierung am Markt. Entscheidend ist dabei die Bereitschaft der Verlagerer, für den ökologischen Mehrwert letztendlich auch mehr zu bezahlen – diese Preisbereitschaft wird laut bisher vorliegenden Umfragen noch als eher gering eingeschätzt (vgl. Wittenbrink 2008). Gunnar Gburek, Bereichsleiter Logistik des BME, äußert sich jedoch diesbezüglich für die Zukunft eher optimistisch: „Dass es das [den Klimaschutz zum Nulltarif, Anm. d. Verfasser] nicht gibt, ist der Wirtschaft doch bewusst. Aber es schreit natürlich keiner danach, mehr zu zahlen.“ (vgl. Bollig et al. 2008, S. 25).

4. Von der Theorie zur Praxis: Wohin entwickelt sich der Markt?

Allen Risiken zum Trotz, es gibt bereits eine Vielzahl von Unternehmen und Logistikdienstleistern, die nachhaltige Lösungen in der Supply Chain implementiert haben und dies aktiv im Rahmen ihrer Vermarktungsstrategie nutzen.

Im jährlich erscheinenden Nachhaltigkeits-Benchmark „Dow Jones Sustainability Index World“ im Sektor Industrial Transportation werden Maßnahmen von Logistikdienstleistern bewertet und ausgezeichnet (<http://www.sustainability-indexes.com>). Ziele der nachhaltigen Ausrichtung der Logistikunternehmen sind vorwiegend, die Emissionsausstöße zu messen, transparent zu machen und signifikant zu senken, Lösungen und strategische Ziele für alle Verkehrsträger zu entwickeln und zu implementieren sowie bei Mitarbeitern ein umfassendes Umweltbewusstsein zu schaffen. Diese Ziele gehen Hand in Hand mit umfassenden IT-Lösungen zum Performance Measurement und zur ganzheitlichen Optimierung der Logistiksysteme. Beispielhaft können sich Verlagerer ab Juli 2008 auf www.whyflyparcels.com über Modal Shift informieren und ihr Emissions-Einsparpotential ermitteln.

Am Beispiel von Bosch-Siemens-Hausgeräte (BSH) wird deutlich, dass in diesem Zusammenhang eine gezielte Nachfrage von Geschäftskunden nach nachhaltigen Lösungen durch Modal Shift besteht. BSH prüfte bereits 2003 Verlagerungsalternativen und entschloss sich zu einer kundenspezifischen Komplettlösung für Transporte nach Großbritannien. Hierbei wurden durch den Modal Shift vom Jumbo-Auflieger auf spezifische Seecontainer zwar die Lieferzeiten geringfügig erhöht, jedoch die Transportkosten um 10% gesenkt und gleichzeitig die Umwelt geschont sowie ein besseres Umweltimage geschaffen (vgl. o.V. 2008).

Wie dieses Beispiel aus einem anderen Transportbereich zeigt, sind Kunden durchaus bereit, längere Lieferzeiten für kosten- und ressourcensparende Transportverlagerungen in Kauf zu nehmen. Angesichts steigender Energiepreise, gepaart mit einem höheren Umweltbewusstsein, ist davon auszugehen, dass der Bedarf nach nachhaltigen Transportlösungen weiter steigen wird. Dies gilt auch für die KEP-Branche. Modal Shift kann in der KEP-Branche einen wichtigen Beitrag leisten, diesen Bedarf zu bedienen und dabei zugleich durch eine Verlagerung der kontinentalen europäischen Sendungen von der Luft auf die Strasse und partiell auch auf die Schiene, die etablierten KEP-Systeme im Hinblick auf ökonomische ebenso wie auf ökologische Ziele zu optimieren. Allerdings stellen KEP-Transportverlagerungen von der Luft auf die Straße lediglich einen Teil der möglichen und notwendigen Lösungen dar. Nachhaltige Lösungen bedürfen einer grundsätzlichen Betrachtung, die weder technologische noch organisatorische Innovationspotenziale von vornherein ausschließt. Für die Vorreiter der KEP-Branche bietet die ernsthaft umgesetzte Nachhaltigkeit bei der Erstellung ihrer Leistungen zunächst einmal die Chance zur Differenzierung im Markt. Langfristig gesehen wird Nachhaltigkeit vom Differenzierungsmerkmal zum Standard der Branche werden, so dass diejenigen Akteure, die sich heute passiv oder abwehrend verhalten, zwangsläufig die Existenzfrage stellen müssen.

Literatur

3|4

- Bearing Point: Supply Chain Monitor 'How mature is the Green Supply Chain?', Survey Report von Bearing Point Management & Technology Consultants, 2008.
[<http://supplychainstandardadmin.madgex.com/assets/getAsset.aspx?liAssetID=530>]
- Bollig, S.; Cordes, M.; Rauser, T.: Die schwere Last der Erderwärmung. In: Verkehrsrundschau 9/2008, S. 22 - 25.
- Bundesamt für Güterverkehr (BAG): Marktbeobachtung Güterverkehr - Jahresbericht 2007. Bundesamt für Güterverkehr, Köln 2008.
[http://www.bag.bund.de/nn_46266/SharedDocs/Publikationen/DE/Marktbeobachtung/Marktb__2007-Jahresber.html]
- Chafik, T.: Die grüne Macht des Kunden. In: Verkehrsrundschau 15/2008, S. 20 - 24.
- Esser, K., Kurte, J.: Beschäftigungs- und Einkommenseffekte der KEP-Branche, Entwicklung und Prognose, KEP-Studie 2006, Untersuchung für den Bundesverband Internationaler Express- und Kurierdienste e.V., Berlin 2006.
[http://www.biek.de/download/gutachten/biek_studie_2006.pdf]
- Eck, F.: Die grüne Welle rollt. In: Verkehrsrundschau Spezial KEP 01/2008, S. 16 -17.
- Grünig, G., KEP gibt kräftig Gas. In: Verkehrsrundschau Spezial KEP 01/2008, S. 20 - 23.
- Ickert, L.; Matthes, U.; Rommerskirchen, S.; Weyand, E.; Schlesinger, M.; Limbers, J.: Abschätzung der langfristigen Entwicklung des Güterverkehrs in Deutschland bis 2050. Studie im Auftrag des Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS), Basel 2007.
[http://www.bayreuth.ihk.de/upload/0707%20gueterverkehrsprognose_2050_13024.pdf]
- Kranke, A., Grüne: Supply Chains. In: Logistik Inside, 06/2008, S. 12 -18.
- McKinsey & Company, Inc.: Kosten und Potenziale der Vermeidung von Treibhausgasemissionen in Deutschland, Eine Studie von McKinsey & Company, Inc., erstellt im Auftrag von „BDI initiativ – Wirtschaft für Klimaschutz“, 2007.
[http://www.bdi-online.de/Dokumente/Umweltpolitik/Klimastudie_BDIundMcKinsey_KostenundPotenzialederVermeidungvonTreibhausgasemission.pdf]
- o.V.: Bosch-Siemens-Hausgeräte spart mit Transportverlagerungen, DVZ online v. 01.05.2008.
[<http://www.dvz.de/index.php?id=329&uid=3999>]
- Schulze, M., Transport: Aircargo-Experten sehen weltweit operierende Expressversender mit ihren leistungsfähigen Logistik-Drehkreuzen im Kostenvorteil.
Kerosinpreise werfen Schatten auf das Luftfrachtgeschäft. In: VDI Nachrichten NR. 25 v. 20.06.2008, S. 13.
- Wittenbrink, P.: CO₂ und Modal Split. In: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) (Hrsg.): CO₂ und Modal Split. Frankfurt/Lörrach 2008.
[http://www.ba-loerrach.de/uploads/media/BME_CO2_und_Modal_Split_2008.pdf]