

Kombi verschenkt Chancen im Wettbewerb

Kombinierter Verkehr Preismanagement wird noch zu wenig genutzt

Von Prof. Wolfgang Stölzle
und Bettina Resch

Auch im kombinierten Verkehr Schiene/Straße wächst der Druck auf die Preise. Zu häufig geben die Akteure dem einfach nach. Ein systematisches Preismanagement könnte hingegen für höhere Erlöse sorgen – und gleichzeitig die Attraktivität des Leistungsangebotes deutlich steigern.

Die schlechte Konjunktur führte in den vergangenen Monaten zu einem deutlichen Einbruch bei den Sendungen im Kombinierten Verkehr (KV). Mit einem weiteren Rückgang ist zu rechnen. Dabei steht der KV in einem noch härteren Wettbewerb mit reinen Straßengütertransporten als sonst. Denn auf Lkw-Überkapazitäten reagieren immer mehr Spediteure und Transporteure mit einem aggressiven Preisdumping gegenüber den Bahnen. Zudem sprechen kleinere Transportvolumina per se für die Straße.

Verlader nehmen den KV deshalb oft als preislich unattraktive Alternative wahr. Das betrifft vor allem den unbegleiteten KV.

Starke Kostenorientierung. Die KV-Akteure reagieren darauf mit Ad-hoc-Maßnahmen zur Kostensenkung. Die aber erweisen sich nur dann als zweckmäßig, wenn die Einsparungen nicht wieder direkt an den Markt weitergegeben werden und damit die Preisspirale nach unten verläuft. Bedenklich ist an dieser Stelle, dass manche Spediteure ihre Kostenstrukturen in Verhandlungen offenlegen und dadurch das Risiko sinkender Erlöse erhöhen. Die KV-Akteure machen also oft den Fehler, dass sie die Gestaltung von Preisen als Stellhebel für höhere Erlöse zu wenig beachten.

Ein Angebot des Kombinierten Verkehrs wird zudem nicht nur dann verlockender, wenn die operativen Kosten sinken: Auch zielgruppengerechte



Viele Akteure, ein Preis: Hier kann im Zusammenspiel noch viel verbessert werden.

Preise erhöhen die Attraktivität eines Leistungsangebots in der Kundenwahrnehmung deutlich. Dafür gibt es verschiedene Ansatzpunkte.

Klassisch ist, Preise nach dem Transportvolumen zu staffeln. Man kann aber auch Untergrenzen an den Kosten orientieren oder den Preis mit der Kapazitätsauslastung koppeln. Wer die jetzigen Preisstrukturen im Kombinierten Verkehr untersucht, findet fast immer Wege, die Erlöse zu steigern. Denn selten sind die Preise wirklich Ergebnis eines systematischen Managements.

Kein Nachlass ohne Grund. Grundsätzlich muss gelten: Kein Preisnachlass ohne Grund. Die Aufgabe des Preismanagements besteht somit in der Festlegung von Standards und Spielregeln zur Vergabe von Rabatten. Sollen die Preisnachlässe vom Sendungsvolumen oder der Kapazitätsauslastung abhängen? Ist es zweck-

mäßig, unterschiedliche Laufzeiten in den Preisen zu berücksichtigen, oder sollten die Preise in Abhängigkeit von der Distanz variieren?

Im KV mangelt es in der Regel an solchen Spielregeln. Vielfach werden die Preise zwischen den Verladern und Vertriebsverantwortlichen intuitiv „aus dem Bauch heraus“

Die Universität St. Gallen organisiert eine Fachtagung zum Preismanagement

allenfalls unter Berücksichtigung der Grenzkosten bestimmt. Listenpreise entsprechen

nur selten den tatsächlich realisierten Preisen am Verlademarkt. Diese unsystematische Vorgehensweise führt zu einer Vielfalt unterschiedlicher Preise, die aber eines gemeinsam haben: Sie sind gewöhnlich zu niedrig. Wichtige Einflussgrößen wie die Zahlungsbereitschaft der Verlager werden häufig komplett außer Acht gelassen.

Verstärkte Zusammenarbeit. Obwohl Kunden die KV-Leistung in der Regel als eine integrierte Gesamtleistung verstehen, wird diese von mehreren Akteuren arbeitsteilig erbracht. Die wiederum handeln traditionell untereinander individuelle Marktpreise aus. Im Gegensatz zum Straßengüterverkehr basiert die Preiskalkulation im KV heute noch vielfach auf Addition der unterschiedlichen KV-Teilleistungen. Diese rein marktbasierte Vorgehensweise birgt grundsätzlich die Gefahr, dass Preise an den Bedürfnissen der Verlager vorbei kalkuliert werden – der KV wird unattraktiver.

Nötig ist also ein Preismanagement im Kombinierten Verkehr über die Grenzen der einzelnen Kombi-Akteure hinaus.

DVZ 9.4.2009 (kl)

TIPP

St. Galler Fachtagung „Preismanagement im KV“

Die St. Galler Fachtagung, die am 21. April in Basel stattfindet, bietet umfassende Einblicke in aktuelle Forschungsergebnisse rund um das Thema Preismanagement im Kombinierten Verkehr. Welche besonderen Herausforderungen bestehen dabei? Welche Wechselwirkungen gibt es zwischen den Akteuren bei der Preisgestaltung? Wie können KV-spezifische Preissysteme umgesetzt und weiterentwickelt werden?

Namhafte Referenten aus Wissenschaft und Praxis – beispielsweise Rainer Mertel (Kombiverkehr) und

Edmund Prokschi (SBB Cargo) – widmen sich diesen und weiteren zentralen Fragen in Vorträgen und Best-Practice-Berichten. Die interaktiven Sequenzen bieten die Möglichkeit zum intensiven Erfahrungsaustausch. Dabei werden Themen aus der Perspektive unterschiedlicher KV-Akteure (Verlader, Spediteure, Eisenbahnverkehrsunternehmen, Kombi-Operateure) behandelt.

Weitere Informationen sowie das detaillierte Veranstaltungsprogramm inklusive aller Referenten gibt es im Internet. www.logistik.unisg.ch

Prof. Wolfgang Stölzle, Lehrstuhl für Logistikmanagement an der Universität St. Gallen; Bettina Resch arbeitet als seine Assistentin. Kontakt über klotz@dvz.de