



Netzwerk
Stadtlogistik
NRW



Leitfaden City-Logistik

Erfahrungen mit Aufbau und Betrieb von
Speditionskooperationen

Leitfaden City-Logistik

Erfahrungen mit Aufbau und Betrieb von
Speditionskooperationen

Bearbeitet von

Dr. Werner Allemeyer

Robert Malina

Matthias Peistrup

(Institut für Verkehrswissenschaften
der Universität Münster)

Netzwerk Stadtlogistik

www.netzwerk-stadtlogistik.de

(Stadt Aachen, Landeshauptstadt
Düsseldorf, Stadt Duisburg,
Stadt Essen, Stadt Münster)

Redaktion

Oliver Mietzsch

Björn Seewald

Freyja Castles

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Zusammenfassung in Thesenform.....	7
1. Das Ziel dieses Leitfadens.....	9
2. Der Grundgedanke der City-Logistik.....	9
3. Voraussetzungen für eine Gebietslogistik.....	10
3.1. Definition der verkehrssensiblen Zonen.....	10
3.2. Bestandsaufnahme des Lieferverkehrs.....	11
3.3. Bepreisung der Knappheit / Sensibilität des Raumes.....	12
3.4. Herstellung oder Nachweis betriebswirtschaftlicher Vorteile.....	12
4. Widerstände gegen eine Gebietslogistik.....	13
4.1. Filialisten und Kaufhäuser.....	13
4.2. KEP-Dienste.....	14
4.3. Spezialisten.....	14
4.4. Spediteure - eine Restgröße.....	14
5. Die Rolle des Handels in der City-Logistik.....	15
6. Die Rolle der Kommunen.....	17
7. Anforderungen an den City-Logistiker.....	17
8. Anforderungen an die Kooperationspartner.....	19
9. Mögliche Organisationsformen der City-Logistik.....	19
9.1. Rechtsform oder lockere Kooperation.....	19
9.2. Der City-Logistik-Vertrag.....	20
9.3. Corporate Identity, Marketing und Logo.....	20
9.4. Bring- oder Holtour.....	21
9.5. Die Rolle des „Paten“.....	22
9.6. Die Funktion des Klubabends.....	22

10. Die Tarifgestaltung	23
10.1. Grundsätze der Tarifgestaltung	23
10.1.1. Determinanten des Tarifniveaus	23
10.1.2 Determinanten der Tarifstruktur	24
10.2. Bonus – Malus – Systeme	26
10.3. Der Gästetarif	28
11. Probleme in der Praxis	29
11.1. Das Zertifizierungsproblem.....	29
11.2. Statusmeldungen	30
11.3. Termingebundene Anlieferungen	30
12. Erfolgskontrolle der City-Logistik	31
12.1. Verkehrspolitische Erfolgskontrolle	31
12.2. Betriebswirtschaftliche Erfolgskontrolle	32
13. Ein Blick in die Zukunft: Handelskooperation statt Spediteurskooperation .	33
Glossar	35

Vorwort

Seit vielen Jahren stehen die Verkehrsprobleme in Innenstädten auf der politischen Agenda. Verstopfte Straßen und damit einhergehend mangelnde Erreichbarkeit sowie Lärm- und Abgaswirkungen des Verkehrs beeinträchtigen die Wohnqualität und vor allem die Attraktivität der Innenstadt als Einzelhandelsstandort. Gerade das Ausmaß des städtischen Lieferverkehrs wird kritisch bewertet, da er insbesondere in den Vormittagsstunden den sensiblen Raum Innenstadt stark beansprucht.

Die kommunalpolitischen Entscheidungsträger befinden sich in einem offensichtlichen Dilemma: Auf der einen Seite müssen sie versuchen, die Nutzung des knappen Raums Innenstadt durch den Lieferverkehr zu verringern, auf der anderen Seite trägt gerade der Lieferverkehr in einem großen Maße zur Funktionsfähigkeit der Innenstadt bei.

Hier bietet die City-Logistik einen Ausweg: Sie bündelt als eine Art „Gebietslogistik“ die Güterströme und verringert damit die Transportleistung ohne das Transportaufkommen und damit die Funktionsfähigkeit des städtischen Lieferverkehrs zu beeinträchtigen.

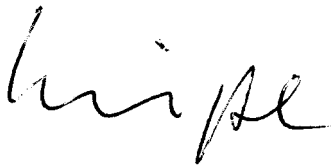
Im Gegensatz zu anderen, dirigistischen Maßnahmen zur Berücksichtigung der Knappheit und Sensibilität des innerstädtischen Raumes beruht die City-Logistik auf der freiwilligen Kooperation der Akteure. Sie setzt auf die Einsicht der Beteiligten, dass eine Gebietslogistik nicht nur für die Bewohner und Besucher der Städte, sondern auch für Speditionen, Gewerbe und Handel von Vorteil ist.

Diese Idee fiel Anfang der 90er Jahre auch bei der nordrhein-westfälischen Landesregierung auf fruchtbaren Boden und führte zur Unterstützung eines Programms, mit dem in zahlreichen Städten des Landes eine City-Logistik begründet wurde.

Die anfangs sehr hoch gesteckten Erwartungen, die man daran knüpfte, mussten stark nach unten korrigiert werden, im wesentlichen deswegen, weil der innerstädtische Lieferverkehr sich als sehr heterogen erwies und weil die wirtschaftliche Basis für den jeweiligen City-Logistiker sehr gering war. Dies wurde verstärkt durch kontraproduktives Empfängerverhalten und Desinteresse von Akteuren, deren Mitwirkung erforderlich gewesen wäre. Die meisten Experimente mussten deshalb abgebrochen werden, lieferten aber wertvolle Anregungen und Impulse zum Weiterdenken und Weiterentwickeln.

Der Grundgedanke der City-Logistik und speziell der Gebietslogistik ist somit keineswegs diskreditiert. Es gibt nunmehr inzwischen zahlreiche Beispiele dafür, dass derartige gewünschte Kooperationen die anfangs vorhandenen Widerstandsschwellen überwinden können, z.B. in der sogenannten „Problemkunden-Logistik“, in der Warenhaus-Logistik und in der Zustell-Logistik.

Der vorliegende Ergebnisbericht aus Nordrhein-Westfalen dokumentiert die Erfahrungen mit Aufbau und Betrieb einer Spediteurskooperation und zeigt einen möglichen Lösungsweg für die erläuterten Probleme auf. Der Deutsche Städtetag gibt diesen Bericht allen Interessierten als Leitfaden an die Hand um einen neuen Impuls für die Idee der City-Logistik zu geben.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Kiepe', written in a cursive style.

Folkert Kiepe
Beigeordneter des Deutschen Städtetages
für Stadtentwicklung, Bauen, Wohnen und Verkehr

Leitfaden City-Logistik

Zusammenfassung in Thesenform

1.
Der städtische Lieferverkehr berücksichtigt in seiner Logistik nicht die besonderen Belastungen, die er in den sensiblen Zonen der engen, historisch gewachsenen Städte auslöst, weil ihm diese externen Kosten nicht angelastet werden. Der Güterverkehr praktiziert eine Zeitlogistik, Bestandslogistik, Streckenlogistik. Was fehlt ist eine Gebietslogistik.
2.
Die Definition der verkehrssensiblen Zonen muss von der Stadt unter Mitwirkung des örtlichen Handels/Gewerbes vorgenommen werden. Eine Beteiligung größerer Bevölkerungskreise dürfte demgegenüber i.d.R. keine Vorteile bringen.
3.
Die zielgerichtete Bestandsaufnahme des Lieferverkehrs kann ohne Rückgriff auf Verkehrsstromanalysen und Repräsentativitätsüberlegungen mit einer einfachen und billigen Registrierung der Anlieferungen erfolgen.
4.
City-Logistik kann nur mit externer Hilfe zustande kommen, weil die einzelnen Akteure nicht bereit sind, bei unsicherem Ausgang ihrer eventuellen Bemühungen die Entwicklungskosten zu tragen. Bei dieser externen Hilfe geht es also vor allem darum, ein „Gefangenendilemma“ zu überwinden und später Transaktionskosten der Ausgliederung zu senken.
5.
Ob sich der städtische Lieferverkehr als Gebietslogistik organisieren lässt, hängt von logistischen Widerständen ab. Diese sind vorhanden und betriebswirtschaftlich begründet bei Filialisten/Kaufhäusern, Montagefahrten, Werksverkehren und KEP-Diensten. Relativ einfach sind Sammelgutspeditionen zu interessieren, die allerdings nur etwa 20% aller Einfahrten ausmachen.
6.
Dem Handel/Gewerbe kommt die Schlüsselrolle für Erfolg oder Misserfolg der City-Logistik zu. Er hat die entscheidende Marktmacht und könnte die gebietsschonende Bündelung seiner Anlieferungen erzwingen. Allerdings ist der Handel derzeit noch nicht ausreichend für die Anlieferprobleme sensibilisiert, um zu einer kollektiven Mitwirkung veranlasst zu werden.
7.
Die Einführung „harter Lenkungsfaktoren“ wie etwa die Einführung einer City-Maut durch die Kommunen ist nicht zielführend, weil eine solche Gebühr das Stadt-Umland-Verhältnis empfindlich stören würde. Sie käme überdies nur für den Bereich der Ober- und Mittelzentren in Betracht. Dort wären jedoch erhebliche Verkehrsverlagerungen auf die abgabenfreien Straßen im Umland zu befürchten. Damit würde der Verkehr insgesamt nicht abnehmen, sondern lediglich in andere - bisher weniger belastete - Bereiche verdrängt. Es ist daher sinnvoller, wenn die Kommunen im Rahmen ihrer Stadtplanung und ihrer Verkehrspolitik wirksame weiche Faktoren zur Unterstützung der City-Logistik mobilisieren.

8.

Das City-Logistik-Unternehmen muss sorgfältig ausgewählt werden. Dabei zählen:

- Wettbewerbsneutralität gegenüber den Kooperationspartnern,
- die Fähigkeit, zu 80% andere Geschäftsfelder zu bearbeiten
- wirtschaftliche Solidität, erwiesen durch eine mindestens 5-jährige Geschäftstätigkeit
- Verfügung über einen geeigneten Umschlagsstandort.

9.

Die City-Logistik kann eine rechtlich unregelte, lockere Kooperationsform wählen, dabei aber die Pflichten der Parteien vertraglich festlegen. Die City-Logistik bedarf einer Institution, in der die operativen Probleme dargelegt und Lösungen gemeinschaftlich erarbeitet werden. Solche Institutionen sind:

- der Klubabend,
- der Pate
- das Begleitinstitut.

10.

Der Tarifgestaltung kommt in der City-Logistik herausragende Bedeutung zu. Folgende Anforderungen sind zu erfüllen:

- Einfache Handhabung der Tarife (Gewichts- oder Volumentarif),
- (begrenzte) Abbildung kostenverursachender Leistungselemente: (Baustellenbelieferung, enge Zeitfenster-Vorgaben),
- Förderung des Zusammenhalts (Klubbeitrag),
- Differenzierung zwischen Partnern und Gästen,
- auskömmliches, faires Gesamtumsatzniveau.

11.

Die Spediteure haben vor allem im „Kielwasser“ der KEP-Dienste, Leistungsangebote entwickelt, die der Gebietslogistik zuwider laufen:

- 10-Uhr-Lieferungen,
- Statusmeldungen in real time.

Auf der verkehrspolitischen Ebene und auf der Empfänger-Ebene sollten derartige Leistungselemente thematisiert und kritisch hinterfragt werden.

12.

Als Alternative zur Spediteurskooperation könnte eine Handels/Gewerbe-Kooperation den Zielen der City-Logistik in erfolversprechende Weise Rechnung tragen. Entsprechende Konstruktionen existieren bei Filialisten und Kaufhäusern. Sie ließen sich kopieren, z.T. mitnutzen, wenn der örtliche Handel sich zur Mitwirkung entschließen würde. Dazu müsste hier allerdings die Identifikation mit den Zielen der Gebietslogistik erheblich gesteigert werden.

1. Das Ziel dieses Leitfadens

Anfang der 90er Jahre mehrten sich Klagen über die Bedingungen und Folgen des städtischen Güterverkehrs. Mehrere Beteiligte begannen über Verbesserungsmöglichkeiten nachzudenken. Das geschah nahezu zeitgleich überall in der Bundesrepublik. Erste Erfolge wurden aus Nürnberg, Kassel und Freiburg gemeldet. In Nordrhein-Westfalen wurde ein entsprechendes Programm aufgelegt und als Modellvorhaben von der Landesregierung organisiert und finanziert. Die meisten der daraufhin gegründeten logistischen Organisationen haben sich nicht als langlebig erwiesen. Dennoch kann das Ziel selbst, nämlich den Lieferverkehr in verkehrssensiblen Zonen der Innenstädte verkehrspolitisch zu verbessern, damit nicht ad acta gelegt werden. Ziel dieses Leitfadens ist es deshalb, Erfolgsfaktoren der City-Logistik bzw. Fehlerquellen der gescheiterten City-Logistik-Modelle aufzuzeigen und Voraussetzungen für künftig bessere Chancen bei einer eventuellen Wiederaufnahme der entsprechenden Versuche zu erkennen.

Die Vorgehensweise des Leitfadens

2. Der Grundgedanke der City-Logistik

Unter Logistik soll hier die Bereitstellung von Waren zur rechten Zeit am rechten Ort zu marktgängigen Kosten verstanden werden. Ob eine bestimmte Logistik erfolgreich ist, entscheidet sich in erster Linie an der letztgenannten Komponente. Normalerweise werden dazu Zahlungsbereitschaften des Verladers/Empfängers für bestimmte Leistungsmerkmale des Spediteurs mit dessen Kosten für die Erfüllung dieser Leistungsanforderungen verglichen.

Was ist Logistik?

Ein Beispiel: Eine Getränke Logistik für Wein z.B. kann so ausgelegt sein, dass entsprechende als Empfänger beteiligte Lokale nur einen normalen Zweitagesbestand einer bestimmten Sorte vorhalten müssen, wenn ihnen der Logistiker eine Nachlieferungszusage innerhalb von 24 Stunden machen kann. Hier werden die Kosten der Unterhaltung eines in jedem Fall ausreichenden Vorratslagers des Lokals mit den Kosten verglichen, die dem Spediteur durch eventuelle spontane Belieferung entstehen. Hier, wie ansonsten sehr oft, ist keineswegs die optimale Auslastung der Verkehrsmittel das Ziel des Spediteurs. Wenn es sich in seine Lieferverpflichtungen einfügen lässt, ist die optimale Auslastung eine angenehme, weil kostensenkende Begleiterscheinung, aber eben nicht das Primärziel. Die Kunden mit ihren Wünschen und der daran geknüpften Zahlungsbereitschaft bestimmen die Logistik.

In den Innenstädten gibt es Wünsche, die nicht in die Beziehungen zwischen den Verkehrsunternehmen und deren Kunden einfließen und infolge dessen die von den Speditionen gewählte Logistik nicht mitbestimmen:

Das logistische Spannungsfeld Innenstadt

In den Städten werden anliefernde LKWs als störend empfunden. Straßen werden durch LKWs, die in der zweiten Reihe parken, auf mehrere hundert Meter blockiert. Außerdem stockt durch die notwendige Einfädelung der Verkehrsfluss. Die Bewohner fühlen sich in ihrem Wohnumfeld gestört.

Wollte man im eben geschilderten Verfahren die Logistik der Speditionen ändern, müssten diese Wünsche/Beschwerden mit Zahlungsbereitschaft ausgestattet werden. Für die Bewohner, die sich gestört fühlen, käme das praktisch nicht infrage, weil sich keine konkrete Beziehung zwischen individueller Zahlung und individuellem Nutzen herstellen ließe. Jeder würde sich einen entsprechenden Erfolg wünschen, aber darauf setzen, dass dieser durch Zahlung der anderen für ihn kostenlos mit erreicht würde (Gefangenendilemma). In den Städten würde diese materielle Unterstützung einer besonderen Logistik mit vielen anderen Wünschen (Kindergärten, Schulen, kulturelle Einrichtungen) kollidieren und auch hier mangels eines täglich konkret sichtbaren Erfolges keine Zahlungsbereitschaft auslösen. In solchen Fällen hält die Verkehrs-

Existenz externer Kosten in der Innenstadt

wissenschaft das Konstrukt der externen Kosten bereit. Es handelt sich um Kosten (der genannten Störungen/Beeinträchtigungen), die nicht in die Kalkulation des Anbieters einfließen, weil sie nicht angelastet werden, gleichwohl bei Dritten entstehen und deshalb, z.B. nach einem Verursacherprinzip, autoritär angelastet werden müssen. Würde man die Sensibilität bestimmter Lieferzonen in derartigen Anlastungen zum Ausdruck bringen, würden sie relevant für die Festlegung der adäquaten Logistik. Dieses Verfahren würde den Gesetzmäßigkeiten unserer Wirtschaft entsprechen.

Kosten der Spediteure

Den Spediteuren entstehen heute aus der Sensibilität der Innenstädte nur dann konkrete Kosten, wenn sie im morgendlichen Berufsverkehr nicht vorankommen oder wenn Verkehrsverstöße, insbesondere beim Parken, intensiv verfolgt werden.

Diskrepanz zwischen externen und privaten Kosten

Infolgedessen haben sie nur ein geringes Interesse, an den vorhandenen Strukturen etwas zu ändern. Sie orientieren ihre Logistik an den Liefervorgaben ihrer Kunden (Versender/Empfänger) und dies unterschiedslos hinsichtlich verkehrlich sensibler und nicht sensibler Zonen.

3. Voraussetzungen für eine Gebietslogistik

3.1. Definition der verkehrssensiblen Zonen

Diese Definition muss von der jeweiligen Stadt vorgenommen werden. Dabei sollte zunächst nicht geprüft werden, ob überhaupt die Kooperation anliefernder Unternehmen eine Entlastung erwarten lässt, oder ob die Heterogenität der Anlieferer von vornherein zu hohe Kooperationshürden erkennen lässt.

Einbindung des Handels

An der Identifikation der sensiblen Zone sollten allerdings die Empfänger, also in der Regel der Handel und andere Gewerbetreibende, beteiligt werden. Ihre Mitwirkungsbereitschaft ist letztlich sehr wichtig. Sie haben Marktmacht. Sie können einerseits Präferenzen für den City-Logistiker schaffen, indem sie diesen Anlieferer bevorzugt abfertigen. Sie können andererseits ihren Lieferanten drängen, sich bereits bei der Adressierung der Ware des City-Logistikers zu bedienen.

Organisation des Gewerbes

Die Beteiligung des City-Gewerbes sollte allerdings nicht nur der Instrumentalisierung dienen, sondern man hat es mit „geborenen“ Interessenten an der Verbesserung der Verkehrsverhältnisse zu tun, denen ein Mitspracherecht zusteht. Das Gewerbe ist auch zumindest im Bereich des hier wichtigsten Handels gut und mit vergleichbaren Zielsetzungen organisiert, nämlich in Werbegemeinschaften, die nicht nur den Handel umfassen, sondern alle Unternehmen, denen es auf die Außendarstellung eines Stadtgebietes ankommt. Deshalb gibt es bei der Beteiligung des Gewerbes keine umständliche basisdemokratische Willensbildung, sondern man hat es mit einem oder zwei Repräsentanten des Gewerbes und einem Vertreter der Gemeinschaft zu tun.

Beteiligung der Wohnbevölkerung?

Selbstverständlich wäre es wünschenswert, die Wohnbevölkerung zu beteiligen. Das scheitert aber häufig an der fehlenden Organisation und Organisierbarkeit dieser Gruppe. Wenn Organisationen und Ansprechpartner existieren, haben sie durchweg eine Entstehungsgeschichte, die mit dem Problem des städtischen Lieferverkehrs nur am Rande oder sehr speziell (in einer Wohnstraße, Schulweg der Kinder) zu tun hat. Solche Gruppen können nicht als repräsentativ und ihre Mitarbeit aufgrund partikularer Interessen nicht immer als konstruktiv im Sinne der City-Logistik eingestuft werden. Nur die Stadtverwaltung oder ein entsprechender Ratsausschuss kann unter Wahrung aller Belange als Repräsentant der Wohnbevölkerung gelten.

Identifikation der sensiblen Zone

Am Ende dieses Schrittes steht die Beschreibung eines Gebietes, in dem die beteiligten Personen und Institutionen den Lieferverkehr als erhebliches Problem ansehen. Gleichzeitig müsste in einer a-priori-Überlegung erkennbar sein, dass eine wesentliche Verdichtung (Bündelung) einen großen Schritt zur Lösung der beklagten Probleme darstellen könnte. Die definierten Problemgebiete müssen nicht notwendig zusammen

hängend sein. Aus einem „Flickenteppich“ ein zusammenhängendes City-Logistik-Gebiet zu machen, kann als nachgelagerte Aufgabe angesehen werden.

3.2. Bestandsaufnahme des Lieferverkehrs

Der relevante Lieferverkehr ist mit mehreren Methoden zu erfassen, die unterschiedlich aufwändig und im Hinblick auf das verfolgte Ziel unterschiedlich ergiebig sind:

Eine Analyse der Quell-Ziel-Beziehungen mit Hilfe der Verkehrszellen-Daten des IVV Aachen könnte Informationen über die Herkunft und das Ziel der Lieferverkehre des Problemgebietes sein. Tatsächlich ist dieser hochwertige Informationsstand jedoch überdimensioniert, wenn es nur darum geht, für ein begrenztes und normalerweise kleines Gebiet eine Verkehrsbündelung zu erreichen. Man würde dabei ja nicht in die bestehenden interregionalen logistischen Strukturen eingreifen, sondern nur intraregional die Logistik ändern wollen. Das wäre anders, wenn man für eine Stadt oder ein städtisches Problemgebiet eine generelle Zentralisierung der Lieferverkehre, z.B. durch Konzessionierung eines monopolistischen Gebietsspediteurs beabsichtigt. Dieser wäre an solchen Quell-Ziel-Beziehungen interessiert.

*Abgrenzung
der Gebiets-
größe*

Im definierten Problemgebiet könnte eine Aufnahme der Lieferverkehre erfolgen. Dazu müssten eine Woche lang alle einfahrenden Fahrzeuge registriert werden. Der Aufwand ist relativ gering. Er beläuft sich auf etwa 10 Interviewer, die an 5 Tagen zu 5 Stunden insgesamt 250 Stunden arbeiten. Bei einem Lohn von 10 EUR betrüge der Kostenaufwand 2500 EUR.

*Aufnahme
des Liefer-
verkehrs*

Zu den ermittelten Lieferspediteuren sollte anschließend Kontakt aufgenommen werden mit dem Ziel, die Liefermengen zu ermitteln und die Bereitschaft zur Kooperation zu erfahren. Dieses Verfahren hat den Vorteil, alle Lieferverkehre repräsentativ zu erfassen. Es hat den Nachteil, dass es sich bei vielen der registrierten Anlieferer um Subunternehmer großer Expeditionen handelt, die selbst im Hinblick auf eine eventuelle Kooperation keine Entscheidungsbefugnis haben, bzw. partiell befürchten, mit einer solchen Kooperation selbst aus dem Geschäft gedrängt zu werden. Kurze Befragungen der Fahrer würden diese Information liefern. Trotzdem ist dieses Verfahren zu ergänzen.

*Kontaktauf-
nahme zu
den City-
Logistik-
Unterneh-
men*

Eine Versammlung aller relevanten Spediteure, ermittelt mit Hilfe des örtlichen Verbandes für das Verkehrsgewerbe, würde diese Entscheidungsträger zusammenführen und in der Versammlung bereits den Boden für die Kooperation bereiten, weil sich dabei die für die Kooperation zu gewinnenden Personen kennen lernen würden. Hier besteht der Nachteil darin, dass eventuelle überörtliche Anlieferer, z.B. von Wuppertal nach Düsseldorf, nicht am Tisch saßen. Diese aber wären in der vorher geschilderten Erhebung miterfasst worden.

*Versam-
mlung der
Entschei-
dungsträger*

Als unsinnig erscheint es, KEP-Dienste in die Analyse mit einzubeziehen, oder sie zu den Spediteursversammlungen einzuladen. Sie sollten in den Vor-Ort-Recherchen mit registriert werden, aber nur um eine Vorstellung von der Anzahl der Anlieferungen und der Zahl der entsprechenden Dienste zu erhalten.

Sehr wichtig ist es, bei dieser Bestandsaufnahme die Stromrichtung der Verkehre zu erfassen. Es ist aussichtslos, z.B. von Norden einfließende Warenströme im Süden einer Stadt für die City-Logistik bündeln zu wollen. In großen Städten ist vielmehr davon auszugehen, dass im Prinzip für jede Himmelsrichtung eine eigenständige City-Logistik zu gründen ist, die allerdings unternehmerisch in einer Hand liegen kann. Diese Vorgabe (jede Himmelsrichtung) gilt natürlich nicht im strengen Sinne, sondern sie ist wesentlich abhängig vom Ausbauzustand und der zeitlich relevanten Verkehrsbelastung auf den Ringstraßen einer Stadt und der Lage des City-Logistik-Umschlagszentrums.

*Geograph-
ische Lage
des City-
Logistik
Zentrums*

3.3. Bepreisung der Knappheit / Sensibilität des Raumes

Der jeweils knappste, zahlungsfähigste, sensibelste Faktor ist üblicherweise Namensgeber einer speziellen Logistik. So kennt man eine just-in-time Logistik, wenn es auf stundengenaue Anlieferung ankommt, eine Hub-and-Spoke-Logistik, wenn es auf Maximierung der Auslastung ankommt, eine Bestellmengen-Logistik, wenn es auf minimale Lagerhaltung ankommt.

Die Gebietslogistik

Von einer Gebietslogistik würde man sprechen, wenn es auf die verkehrliche Schonung eines bestimmten Gebietes ankommt. In diesem Sinne entspräche die City-Logistik einer Gebietslogistik. Voraussetzung für die marktwirtschaftliche Durchsetzung einer solchen Gebietslogistik wäre aber die Bereitschaft der Städte, die Belieferung ihrer verkehrssensiblen Zonen mit einem besonderen Preis, einer Maut zu versehen. Dafür gibt es Beispiele in zahlreichen internationalen Städten (Trondheim, Oslo, Bologna, Singapur, Paris (zone bleu)), nicht aber in Deutschland. Angesichts der Konkurrenz der „grünen Wiese“ befürchten die Städte, den empfundenen Wettbewerbsnachteil ihrer historischen Innenstädte mit ihrem begrenzten Zugang für den PKW weiter zu verschärfen, wenn sie hier Sonderbelastungen vorsehen. In der politischen Auseinandersetzung würde der Handel in diesen Zonen ungünstige geschäftliche Entwicklungen auf die Bepreisung zurückführen. Überdies würde - wie bereits gezeigt - eine solche Gebühr das Stadt-Umland-Verhältnis empfindlich stören. Da sie überdies nur für den Bereich der Ober- und Mittelzentren in Betracht käme, wären dort erhebliche Verkehrsverlagerungen auf die abgabefreien Straßen im Umland zu befürchten. Damit würde der Verkehr insgesamt nicht abnehmen, sondern lediglich in andere - bisher weniger belastete - Bereiche verdrängt.

Problem-Kunden-Logistik

Geht man davon aus, dass eine Kooperation im Sinne der City-Logistik die verkehrliche Belastung solcher Zonen erheblich senken könnte, dann wäre eine Bepreisung nur des Lieferverkehrs eine theoretische Möglichkeit, derartige Kooperationen zu fördern. Erinnerung sei an die „Problemkundenlogistik“, die für die City-Logistik oft Pate gestanden hat: In Spediteurskreisen sind bestimmte, große Lieferadressen gefürchtet, die ihre Rampe zum Engpass gestalten und den anliefernden LKW mit oft jeweils kleinen Gebinden ungebührlich lange Wartezeiten zumuten. Hier wird gewissermaßen ein Zeitpreis für den Platz an der Rampe gefordert und das Ergebnis sind Kooperationen der Spediteure im Vorfeld der Anlieferung, die sich im Interesse beider Seiten bewährt haben.

Alternativen zur Maut

3.4. Herstellung oder Nachweis betriebswirtschaftlicher Vorteile

Wenn es für die Städte also nicht sinnvoll erscheint, die Knappheit des Raumes in den verkehrssensiblen Bereichen durch eine Maut zu bepreisen, müssen andere Wege gesucht werden, die verkehrspolitisch vernünftigen Ziele zu erreichen. Aus den Erfahrungen mit „City-Logistik“ wurde deutlich:

- Auch die Spediteure selbst erhofften sich nach „Outsourcing“ dieser ungeliebten Auslieferungsleistung in der Innenstadt eine Verbesserung ihrer Erlössituation und sahen in der Vermarktung der City-Logistik eine Möglichkeit zur Verbesserung des ökologischen Image. Darauf könnte man aufbauen.
- Handel und Gewerbe in der Innenstadt erwarteten ebenfalls eine Image-Verbesserung der Innenstadt und mittelfristig für sich selbst die Chance einer Ausgliederung von Lagerfunktionen in ein peripheres Verteillager. Auch das könnte eine tragfähige Basis sein.

Einfluss der Transaktionskosten

Fragt man sich, warum Spediteure nicht von selbst auf eine Kooperationslösung in der City-Auslieferung kommen, bzw. warum bei der Problemkundenbelieferung diese Kooperation zustande gekommen ist, dann drängt sich die Theorie der Transaktionskosten auf.

Die Theorie stammt von keinem geringeren als dem Träger des Nobelpreises (1991) für Wirtschaft, Ronald Coase, und definiert Transaktionskosten als die Kosten, die für die Inanspruchnahme eines Marktes entstehen. Im Falle der City-Logistik sind das Kosten, die folgende Ursachen haben:

- Information über die verfügbaren Ladungsmengen, ihren zeitlichen Anfall und ihre Auslieferungsbedingungen;
- Informationen über die beteiligten Kooperationspartner, ihre Bonität, ihre Dispositionszuverlässigkeit, ihre sonstigen, evtl. konkurrierenden Geschäftsfelder;
- Informationen über die bisherigen Verfahren der Auslieferung, beteiligte Subunternehmer und die bisherige Logistik. Diese Informationen sind erforderlich, um die jeweils eigene Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt der City-Logistik abzuschätzen;
- Sicherstellung fairer Kooperationsbedingungen, also vor allem eine Gewährleistung dafür, dass einzelne Kooperationspartner nicht besonders hohe Vorteile genießen und damit ihre generelle Wettbewerbsposition verbessern können;
- Entwicklung eines Tarifs für die City-Logistik.

Transaktionskosten der City-Logistik

Diese Transaktionskosten sind vor allem in Relation zum Umfang des Geschäftssegments City-Logistik so hoch, dass einzelne an der Kooperation interessierte Speditionen sie niemals zwecks Erschließung eines solchen neuen Geschäftsfeldes bzw. einer Ausgliederung von Aufgaben der City-Logistik aufwenden würden. Im Wesentlichen deshalb wurde City-Logistik nicht über den Markt durch einen Spezialisten betrieben, sondern in der Hierarchie (Coase, Williamson), also im jeweiligen Speditions-Unternehmen selbst.

Diese Hürde kann nur durch ein begleitendes Institut übernommen werden, dessen Aufwand zur Zeit von den verkehrspolitisch interessierten öffentlichen Stellen übernommen werden müsste. Die Kooperationspartner, also die Spediteure, sind wenig experimentierfreudig und haben oft auch als örtlich interessierte Speditionen gar keinen Zugang zu den Vorständen ihrer Unternehmen. Diese wiederum zeigen für den örtlichen Markt nur ein geringes Interesse und sehen in Einzelfällen sogar dortige Einzellösungen als Störungen ihrer Gesamtlogistik an (z.B. Schenker, Danzas, P&O). Ein solches Institut, das sich um alles kümmert („Kümmerer“), muss die Kooperation bis zur endgültigen Reife über mehrere Monate begleiten.

Lösung des Transaktionskostenproblems

4. Widerstände gegen eine Gebietslogistik

4.1. Filialisten und Kaufhäuser

Warenhäuser und Filialisten haben ein spezifisches Beständemanagement in den jeweiligen Kaufhäusern mit eigenen Warenverteilzentren entwickelt. Sie streben dabei im wesentlichen Bestandssicherheit für den Verkaufsfall und gleichzeitig eine Minimierung der Bestände unter der genannten Nebenbedingung an. Organisiert wird diese Bestandsoptimierung für Stapelware in aller Regel von Zentrallagern aus, die selbst losgrößenoptimiert, also produktionsorientiert oder transportkostenoptimiert sind, oder auch ökologisch orientiert beliefert werden. Dieses logistische Konzept ist vielfältig ausgefeilt und mit dem kleinen Hebel der City-Logistik nicht aufzubrechen. Damit scheiden etwa 35 % der angelieferten Waren aus. Nur etwa 15 % der Warenhausbelieferungen beziehen sich auf nicht konzerngebundene Mieter-Unternehmen wie Bäckereien, Sonderaktionen, Blumenhandel u.ä. Sie sind oft wiederum an kleinere Ketten oder Streckenlogistik gebunden oder sie haben enge Zeitfenster und scheiden damit ebenfalls für Kooperationen aus.

Kooperation mit Warenhäusern?

4.2. KEP-Dienste

*Exklusion
von KEP
Diensten*

Kurier-, Express-, Paket-Dienste (KEP) haben im Hinblick auf die LKW-Einfahrten einen Anteil von etwa 35 %. Sie definieren ihr Produkt als eigenständige, zeitgenaue, sendungsverfolgende Zulieferung und beanspruchen mit diesem Leistungspaket Qualitäts- oder Preisführerschaft für ihr jeweiliges Unternehmen. Kooperation oder Ausgliederung bedeutet aber immer auch eine Aufgabe eines Teils der eigenen Identität. Wenn die KEP-Dienste diese Identität aber gerade in der Zulieferung an den Adressaten festmachen, ist verständlich, dass sie nicht zur Kooperation bereit sind. Allerdings sind zwei im Hinblick auf die City-Logistik positiv zu wertende Tendenzen erkennbar: Der Marketing-Adressat der KEP-Dienste wird mehr und mehr der Versender, der die Auswahlentscheidung für den einen oder anderen KEP-Dienst trifft. Sein Interesse ist auf preiswerte, wunschgerechte Lieferung mit entsprechenden Nebenleistungen, wie Statusmeldung etc. gerichtet. In dem Maße aber, in dem das Image eines KEP-Dienstes nicht mehr in erster Linie vom Empfänger definiert und gegenüber dem Versender artikuliert wird, öffnen sich Möglichkeiten der Ausgliederung des letzten Teils der verkehrlichen Leistung. Diese nur schemenhaft erkennbare Tendenz kann aber nicht in einzelnen Städten eingeleitet oder auch nur gefördert werden, sie muss bundesweit wachsen. Das gleiche gilt für die Fusionen oder Übernahmen im Bereich der KEP-Dienste, bei denen die ehemals staatlichen Postunternehmen Englands und Deutschlands hervorgetreten sind, die eine natürliche „Kooperation“ erkennen lässt. Auch hier ging der Anstoß nicht von der City-Logistik aus, vielmehr könnte die City Nutznießer der Konzentration sein.

*KEP und
Speditions-
koopera-
tionen*

KEP-Dienste gelten auch in Speditionskreisen als Spezialisten der Innenstadtbelieferung. KEP-Dienste beginnen, ihre bisherigen Beschränkungen auf 31 kg Frachtgewicht aufzuweichen und werden dann möglicherweise von Speditionen als City-Logistiker verstärkt eingeschaltet. Die Spedition Schenker ist eine derartige Kooperation mit United Parcel Services (UPS) bereits eingegangen, allerdings noch begrenzt auf die üblichen 31-kg-Gewichte. Falls sich dieser Markt entwickelt, wird sich das ohne örtliche Begleitung vollziehen.

4.3. Spezialisten

*Exklusion
der Spezial-
transporte*

Produzenten (z.B. Bier, Tiefkühlware) haben branchenspezifische Werkverkehre entwickelt, die als Streckenlogistik betriebswirtschaftlich nicht weiter optimierbar sind. Auch Großhandelssysteme (z.B. Getränke), haben eine warenspezifische City-Logistik aufgebaut.

Es gibt Waren, die nur zu bestimmten Zeiten transportiert werden können, z.B. frische Backwaren vor 7 Uhr oder Restaurantwaren nicht vor 10 Uhr. Es existieren außerdem Waren, die empfindlich auf gemeinsamen Transport mit anderen Waren reagieren, weil sie Gerüche annehmen oder verschmutzen könnten, z.B. Kleidung.

Montageverkehre wiederum sind ein Nebenprodukt der vom Fahrer/Beifahrer vor Ort zu erbringenden Leistung, sie sind daher nicht auszugliedern.

4.4. Spediteure - eine Restgröße

Spediteure haben an diesem Gesamtmarkt nur einen Anteil von gut 20 %. Sie wären damit ein Minderheiten-Adressat der City-Logistik-Politik. Die Spediteure sind es aber, die aufgrund der Charakteristika ihrer Transporte am ehesten der Kooperation abgeschlossen gegenüberstehen können. Sie verbringen ihre Sammelladungen grundsätzlich in ihre dem Zielort nahe gelegenen Depots, praktizieren also eine Streckenlogistik, deren wesentliches Element die Auslastung ihrer Streckenfahrzeuge ist.

Durchweg handelt es sich dabei um Lkw mit einem zulässigen Gesamtgewicht von 40-Tonnen. Die Auslieferung in die City ist unter solchen Bedingungen allemal ein neuer Transportvorgang und deshalb einer Ausgliederung grundsätzlich zugänglich.

*Der
Logistik-
Prozess
der
Speditionen*

Allerdings ist damit das betriebswirtschaftliche Interesse der Spediteure nicht automatisch sichergestellt.

Die großen, dispositiv-logistisch orientierten Speditionen setzen für die Auslieferung Subunternehmer ein, die in diesem Geschäftsfeld als Auslieferungsspezialisten gelten können. Ihre Disposition ist nicht unbedingt auf die Sensibilität der Innenstadt ausgerichtet:

*Auslieferung
durch
Sub-
Unterneh-
men*

- Sie berühren z.B. nur am Anfang ihrer weitreichenden Auslieferungstour die Innenstadt und realisieren für ihr Fahrzeug eine optimale Streckenlogistik („Durchfahrtlogistik“).
- Sie verbinden mit ihrer Auslieferung eine Abholung von Waren für „ihren“ Spediteur und schaffen damit ausreichende Wertschöpfung für ihren Aufenthalt in der City.
- Problematisch sind solche Touren aus Sicht der Stadt, weil eine komplette Einfahrt eines LKW mit geringer Abladung erforderlich ist.

Auch für die großen Speditionen ist eine Ausgliederung dann betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll, wenn sie soviel Ware für ein verkehrssensibles Bestimmungsgebiet haben, dass sie diese Zone mit einem voll ausgelasteten Fahrzeug anfahren können. In solchen Fällen reduziert sich der Vorteil der City-Logistik darauf, dass bei Bündelung mit einem Stop mehrere Auslieferungen verschiedener Spediteure stattfinden können. Dieser Vorteil wiegt aber die Kosten des nochmaligen Warenumschlages beim City-Logistiker keineswegs auf.

Verkehrspolitisch (aus Sicht der Stadt) und betriebswirtschaftlich (aus Sicht des Spediteurs) wäre es dann also vernünftig, dem City-Logistiker nur die Spitzen anzudienen, die ein eigenes City-Fahrzeug nicht füllen würden. Das aber ist aus Sicht des City-Logistikers problematisch, weil für ihn mit einer Andienungspflicht, also der Möglichkeit zur Disposition über alle Mengen für die Innenstadt, ein besserer Ausgleich von Mengenamplituden möglich ist.

Außerdem besteht bei einem Verzicht auf die Andienungspflicht die Gefahr, dass der Disponent der großen Speditionen seine eigenen Fahrzeuge mit unproblematischen Waren füllt, während dem City-Logistiker problematische Anlieferungen angedient werden, wie Baustellen, Problemkunden, sperrige Teile.

Fazit: City-Logistik ist in erster Linie eine Kooperationsveranstaltung unter Spediteuren. Hier bietet sie beiden Partnern Vorteile, betrifft damit allerdings nur etwas mehr als 20 % aller LKW-Einfahrten in die verkehrssensible Zone. Auch hierbei bleiben Interessengegensätze zwischen dem City-Logistiker und den Spediteuren bestehen:

*Interessen-
konflikt der
Parteien*

- Die Andienungspflicht voll ausgelasteter LKW ist weder verkehrspolitisch noch betriebswirtschaftlich aus Sicht des Spediteurs rational.
- Die Alternative Durchfahrtlogistik erspart einen Umschlagvorgang beim City-Logistiker.

5. Die Rolle des Handels in der City-Logistik

Der Handel müsste eigentlich ein Interesse an der Verbesserung der Lieferbedingungen haben, weil er dort ansässig ist, wo sich Anwohner und Kunden durch den Lieferverkehr beeinträchtigt fühlen: in den Innenstädten. Deshalb verwundert es, dass sich der Handel in allen City-Logistik-Projekten als nicht kooperationsbereit erwiesen hat.

*Koopera-
tionsberei-
tschaft des
Handels?*

Kurzfristig können die speditionellen Kooperationspartner einer City-Logistik keine finanziellen Zugeständnisse von Seiten des Handels erwarten, da diese für ihn eine Verschlechterung des Ausgangszustands mit sich brächten. Ein solcher Anspruch liefe der Realität zuwider, in der der Handel die Konditionen maßgeblich bestimmt. Würde eine City-Logistik die Transportkosten erhöhen oder deren Qualität mindern, wäre mit einer sofortigen Abwanderung des Handels zur Konkurrenz zu rechnen.

*Impulse für
den Spedi-
teur*

Allerdings sind die Spediteure trotz dieser für sie unerfreulichen Momentaufnahme keineswegs zur Tatenlosigkeit verurteilt. Sollte der Handel bislang kein Problembewusstsein entwickelt haben, weil sich aus seinem Blickwinkel kein Handlungsbedarf erkennen lässt, müssen die Spediteure versuchen, ihren Marktpartner für die eigenen Nöte zu sensibilisieren. Obgleich alle Beteiligten dem erwerbswirtschaftlichen Denken verhaftet sein müssen, ist nicht auszuschließen, dass der Handel dennoch zu Konzessionen bereit ist. Dies dürfte allerdings nur dann der Fall sein, wenn er seine Betriebsabläufe durch kleinere Korrekturen ohne nennenswerten Mehraufwand modifizieren kann. Häufig sind es aber diese aus Händlersicht marginalen Änderungen, die bei den Spediteuren eine große Positivwirkung entfalten.

*Mehrwert
für den
Handel*

Auch andere Motive könnten den Handel zu einer Teilnahme bewegen, selbst wenn er zur Zeit keinen akuten Bedarf für eigenes Tätigwerden ausmachen sollte. So könnte der Handel bestrebt sein, im Verein mit den Spediteuren ein Zeichen zu setzen, um den LKW von seinem in der Öffentlichkeit bestehenden Image der Dreckschleuder zu befreien. Ebenso ist es denkbar, dass der Handel sein Interesse am positiven Erscheinungsbild der City untermauern möchte. Womöglich könnte der Handel hierin ein strategisches Mittel erkennen, mit dem er härteren verkehrspolitischen Maßnahmen der Politik im Vorfeld den Nährboden entziehen kann.

Mittelfristig wird sich der Handel für City-Logistik-Projekte nur unter der Prämisse erwärmen können, dass ihm im Falle eines Mehraufwandes ein mindestens gleich hoher Zusatznutzen verschafft wird. Insofern muss man sich die Frage stellen, welche Mehrwerte in den Augen des Handels mit einer City-Logistik verknüpft werden können. Da letztlich der Handel über deren Qualität befindet, liegt es auf der Hand, ihn bereits in die Prüfung der Marktfähigkeit von Mehrwertdiensten mit einzubeziehen. Einen Fingerzeig liefert das Nürnberger Modell ISOLDE, das zur Zeit das umfassendste Konzept einer City-Logistik erprobt. Neben der Kernfunktion der gebündelten Belieferung zeichnet es sich dadurch aus, dass weitere Serviceleistungen durch den City-Logistiker in Ausrichtung auf potentielle Bedürfnisse des Handels erbracht werden.

Der im Sinne der City-Logistik wünschenswerte Beitrag des Handels könnte darin bestehen, dass

*Beiträge
des
Handels*

- Anlieferungen durch City-Logistiker bevorzugt durch eine Empfangsbestätigung abgefertigt werden. Die leider in der Praxis oft zu beklagende Suche nach quittungsberechtigtem Personal des Empfängers kostet wertvolle Wartezeit. Wenn bei 20 Stops eines City-Logistik-LKW jedes mal nur 1 Minute Zeitverzögerung eintritt, gefährdet das entweder die letzten Auslieferungen im zugelassenen Zeitfenster oder der LKW muss permanent unterhalb seiner Kapazität disponiert werden;
- der Handel bereit ist, auf das Ausspielen seiner Marktmacht zu verzichten, wenn es um die Verbringung der Waren im Gebäude geht, dies dem eigenen Personal überlässt und nicht den Auslieferer dazu veranlasst;
- die technischen Anfahrtsbedingungen optimiert werden. Dazu gehören vor allem Rampen, die ein übergangsloses Ausrollen ermöglichen.

Ein sehr großer Schritt wäre getan, wenn der Handel sich darauf verständigen könnte, seine Warenbestellungen direkt an das Lager des City-Logistikers zu adressieren und sich im Wege einer Zusatzvereinbarung mit der City-Logistik termingerech von dort aus beliefern zu lassen. Je nach dem Anteil der an einem solchen Verfahren beteiligten

Empfänger wäre dadurch die Bündelung in der City-Logistik automatisch gewährleistet. Theoretisch mutet ein solches Verfahren dem Handel Mehrkosten in voller Höhe der Ausrollkosten von etwa 5 EUR je 100 kg zu, in der Praxis dürften allerdings erhebliche Abschläge möglich sein, wenn die Spediteure ein peripheres Zwischenlager / Zentral-lager (City-Logistik) anfahren können. Außerdem ist festzustellen, dass der Handel im Hinblick auf die Transportkosten offenbar wenig preissensibel ist. Der hohe Anteil von Zulieferungen per KEP-Dienst, durchweg in kleinen Gebinden, spricht für diese Vermutung.

Der Handel könnte natürlich auch einen erheblichen Beitrag zur Bündelung der Verkehre leisten, wenn er zur Minderung der Belastungen seines Annahmepersonals die Auslieferung durch City-Logistik anfordern würde. Besonders gute Kenntnisse über die Akteure, Zeitwünsche der Empfänger und die City-Logistik ließen sich zum Vorteil beider Parteien nutzen.

6. Die Rolle der Kommunen

Die Städte können anstelle harter Faktoren, mit denen sie in die Betriebskosten der City-Tour eingreifen könnten (z.B. City-Maut), weiche Faktoren mobilisieren, mit denen sie die City-Logistik fördern. Dazu zählen:

- Die Hilfe bei der Suche nach geeigneten, gut zugänglich gelegenen Umschlagseinrichtungen. In Düsseldorf etwa gelang es der Stadt, einen von der DB AG nicht mehr adäquat genutzten Güterbahnhof der ehemaligen Rollfuhr zu „entdecken“ und der City-Logistik zugänglich zu machen.
- Entwicklung besonderer Wege, mit denen neuralgische Punkte des morgendlichen Staus umgangen werden können. Dazu können beispielhaft auch Vereinbarungen zur ausnahmsweisen Durchfahrt durch private Werksgelände gehören.
- Vermittlung eines direkten Zugangs der City-Logistik bei berechtigten Wünschen zu übergeordneten Koordinationsstellen der Verkehrsregelung und der Stadtplanung.
- Organisation von Gesprächsrunden zwischen dem Handel/Gewerbe und den Spediteuren unter hochrangiger kommunalpolitischer Leitung und, soweit zweckmäßig, mit entsprechender Pressebegleitung.
- Einrichtung und Beaufsichtigung spezieller Haltebuchten (die aus rechtlichen Gründen allerdings auch den Lieferfahrzeugen zur Verfügung stehen, die nicht der City-Logistik beigetreten sind).
- Vermarktung der City-Logistik im Rahmen der üblichen Publikationen, mit denen sich eine Stadt an ihre Bürger wendet. Dazu gehören Design, Druck und Verteilung.

*Maßnahmen
der
Kommunen*

Nicht zuletzt sollten die Kommunen eine Anschubfinanzierung leisten, mit der die Transaktionskosten der Klubbildung überwunden werden, denn der einzelne Spediteur wird solche Vorlaufkosten kaum tragen, da sich für ihn und seine Kollegen die Problemlage anders darstellt als für die Stadt.

7. Anforderungen an den City-Logistiker

Die beteiligten Spediteure erwarten von der Ausgliederung der Auslieferung an einen City-Logistiker eine betriebswirtschaftliche Verbesserung, der City-Logistiker erwartet ein neues rentables Geschäftsfeld. Derartige Interessen treffen sich dann, wenn es gelingt, durch die Ausgliederung / Schaffung eines eigenständigen Geschäftsfeldes Synergien zu nutzen.

Sie sind in der Auslieferungstour grundsätzlich gegeben, weil hier die Zahl der Stops reduziert werden kann, weil meistens voll ausgelastete Fahrzeuge losgeschickt werden können, weil sich spezifische Kenntnisse beim Fahrpersonal einstellen, die kostenreduzierend genutzt werden können, weil sich Präferenzen der Empfänger für die City-Logistik entwickeln und ebenfalls kostenmindernd nutzen lassen.

Wie bereits dargestellt, steht dem allerdings gegenüber, dass ein zusätzlicher Umschlagvorgang erforderlich ist, und dass für viele Speditionen auch bisher die Verkehrssensibilität bestimmter Stadtzonen logistisch mit Durchfahrten bewältigt wurde. Deshalb ist die mögliche Gewinnmarge für die City-Logistik gering und die Unangreifbarkeit eines derartigen Geschäftsfeldes nicht gegeben. Entsprechend stellen sich die Anforderungen an das City-Logistik-Unternehmen dar.

Verschiedene Kriterien für die Auswahl des City-Logistikers sind denkbar:

- | | |
|---|--|
| <i>Leistungs-
qualität</i> | <ul style="list-style-type: none">• Die Kooperationspartner bleiben gegenüber ihrer Kundschaft weiterhin für die Qualität der Leistung verantwortlich. Sie müssen deshalb überzeugt sein, dass die ausgegliederte Leistung annähernd der eigenen, aufgegebenen Transportfähigkeit entspricht. Die Spediteure geben Beziehungen zu bisherigen Partnern (Subunternehmern) auf oder verändern sie wesentlich. Sie können deshalb, nachdem sie sich zur City-Logistik-Kooperation entschlossen haben, nicht ohne weiteres zu den alten Verhältnissen zurückkehren, wenn ihr Vertrauen enttäuscht wird. Deshalb muss es sich beim City-Logistiker um ein gut beleumundetes Unternehmen handeln, das auch bereits längere Zeit (mindestens 5 Jahre) im Markt ist. Vorrundengespräche dienen dem persönlichen Kennenlernen und sind wichtiger Bestandteil der Kooperation. Eine Testphase von 1 bis 3 Monaten, in der noch keine längerfristigen Verträge gelten, kann dieses Vertrauen fundieren oder im Missereignisfall vor größerem Schaden bewahren. Dies gilt beiderseits. |
| <i>Vertrags-
werk</i> | |
| <i>Testphase</i> | |
| <i>Datenschutz</i> | <ul style="list-style-type: none">• Die Spediteure gewähren ihrem City-Logistik-Partner Einblick in einen Teil ihres Geschäfts. Sie benötigen deshalb Schutz vor einer Konkurrenz durch ihren Partner. Am besten ist das gewährleistet, wenn der City-Logistiker nicht zugleich ein Sammelgutspediteur ähnlicher Größenordnung ist, der im selben Kerngeschäftsfeld tätig ist. Zu empfehlen ist deshalb ein Subunternehmer, oder ein Spediteur, der Spezialgeschäfte betreibt. |
| <i>Geschäfts-
feld City-
Logistik</i> | <ul style="list-style-type: none">• City-Logistik kann auch in einer sehr großen Stadt unter den heutigen Bedingungen niemals ein lukratives Kerngeschäft sein. Abzulehnen ist deshalb ein kleines Unternehmen, das große Teile seines Umsatzes auf diesem Geschäftsfeld realisieren will. 25 % des Umsatzes durch die City-Logistik sollten eine Grenze sein, oberhalb derer die Abhängigkeit von den Kooperationspartnern zu groß wird. Insbesondere die ausgeprägten jahreszeitlichen Amplituden im Anlieferavolumen verlangen Ausgleichsmöglichkeiten aus anderen Geschäftsfeldern. Die Belegschaft sollte groß genug sein, um auch hier bei überdurchschnittlichen Krankenständen die Auslieferung dennoch zu sichern. Andererseits sollte der Anteil am Umsatz groß genug sein, um ein nachhaltiges Interesse an diesem Geschäftsfeld zu erhalten. Der City-Logistiker wird fester Bestandteil der Spediteurslogistik, er erwirbt im Laufe der Zeit spezielle Kenntnisse über die Wünsche und Möglichkeiten der Anlieferadressen, stellt hier persönliche Beziehungen her und damit spezifische Kenntnisse, die nicht ohne weiteres ersetzbar sind. Ein Umsatzanteil von mindestens 20 % begründet das nachhaltige Interesse an diesem Geschäftsfeld |
| <i>Hilfestellung
durch ein
Institut</i> | <ul style="list-style-type: none">• Die Auswahl des Unternehmens sollte durch das begleitende Institut erfolgen. Dabei wird der örtliche "Verband für das Verkehrsgewerbe" wertvolle Hilfestellung anbieten können, die intensiv genutzt werden sollte und bei der die eben genannten Anforderungen vorgestellt und abgeprüft werden sollten. |

8. Anforderungen an die Kooperationspartner

Das City-Logistik-Unternehmen schafft einen Geschäftszweig, der gemäß den eben geschilderten Anforderungen bei 20 – 25 % des Umsatzes liegen sollte. Damit entsteht wechselseitige Abhängigkeit. D.h. aber auch, dass der City-Logistiker sich auf seine Kooperationspartner verlassen muss und dass er Kontinuität der Geschäftsbeziehungen braucht.

Man sollte zwei Gruppen von Kooperationspartnern bilden:

- Einmal die Gruppe der ständigen Anlieferer mit Andienungspflicht. Hier ist Zahlungsfähigkeit, Termintreue und Dispositionssicherheit gefragt. Die Kooperation mit diesen Partnern hat gewisse Fixkostenbestandteile im Abrechnungssystem, in den Meldungen über den jeweiligen Status der Auslieferung, in der Regelung von Versicherungen, im Palettentausch usw. Deshalb sollte ein durchschnittliches Mindestvolumen vorliegen, das bei mindestens einer Drittel LKW-Ladung (7,5 t) liegen sollte, also bei etwa 700 kg. Die Auswahl dieser Gruppe erfolgt zweckmäßigerweise durch das begleitende Institut und zwar zum einen in einer Spediteursrunde, die mit Hilfe des „Verbandes für das Verkehrsgewerbe“ einberufen wird, zum anderen durch eine möglichst umfassende Aufnahme aller Anlieferungen in der verkehrssensiblen Zone während einer ganzen Woche.
- Eine andere Gruppe könnte in den Speditionen bestehen, die nicht regelmäßig anliefern, oder kleinere Mengen disponieren. Dies wären die Gäste der City-Logistik, die nicht vernachlässigt werden dürfen, die aber generell höhere spezifische Grenzkosten verursachen, weil sie unregelmäßiger anliefern. Sie würden deshalb zu einem höheren Tarif (Gästetarif) bedient. Andererseits sind die Anforderungen an diese gelegentlichen Partner geringer. Sie tauchen gewissermaßen am Spotmarkt auf, verursachen Kosten, bezahlen die zugehörige Leistung und schließen damit die Beziehung bis zum nächsten Auftritt ab. Ihre Bonität und Termintreue sind deshalb weniger relevant. Die Auswahl dieser Gäste erfolgt z.B. durch das begleitende Institut; und zwar erstens durch Kontaktaufnahme zu Spediteursrunden oder City-Logistik-Kooperationen in umliegenden Städten, zweitens als „Abfallprodukt“ aus der umfassenden Aufnahme aller Anlieferungen in der verkehrssensiblen Zone während einer ganzen Woche (s.o.) sowie drittens durch einen Link „City-Logistik“ auf der Website der jeweiligen Stadt, auf der sich die City-Logistik präsentieren sollte.

*Mitglieder
der City-
Logistik*

*Gäste
der City-
Logistik*

9. Mögliche Organisationsformen der City-Logistik

9.1. Rechtsform oder lockere Kooperation

Wollte man der City-Logistik eine nachhaltige Organisationsform geben, so bietet sich eine entsprechende Rechtsform (GmbH, OHG o.ä.) an. Dieser Gesellschaft müssten dann die beiden Kooperationspartner, Spediteure auf der einen Seite und City-Logistiker auf der anderen Seite angehören, eventuell ergänzt um interessierte Empfänger (Handel). Zu Beginn genügt sicherlich eine geringe Bindungsintensität zwischen den Kooperationspartnern. Mit der Ausweitung des Leistungsumfangs und der Durchführung von spezifischen Investitionen steigt jedoch die Notwendigkeit einer festen vertraglichen Bindung. Als praktikabel erweist sich ein Stufenkonzept, innerhalb dessen die Partner einer Speditionskooperation in Abhängigkeit von den Erfordernissen und strategischen Zielen die Entwicklung im vertraglichen Bereich selbst gestalten können.

Rechtsform

Das Gesamtvolumen der City-Logistik ist auch in großen Städten oftmals zu klein, um daraus ein eigenständiges Unternehmen zu schaffen. Selbst in einer so großen Stadt wie Düsseldorf werden täglich nur etwa 70 kooperationsfähige Tonnen in die Innen-

*Einwände
gegen feste
Bindung*

stadt verbracht, die sich aber auf verschiedene Himmelsrichtungen aufteilen, so dass sie einem Unternehmen zur Bündelung gar nicht zur Verfügung stehen.

Wie geschildert, sind für viele der beteiligten Spediteure die Vorteile der Bündelung nicht so eindeutig, d.h. sie tendieren immer wieder zum Rückzug, entweder komplett auf ihre früheren Subunternehmer oder partiell für bestimmte logistische Segmente (einzelne Kunden, bestimmte Zeiten, bestimmte Waren). Sie werden deshalb oftmals die feste Bindung in einer bestimmten Rechtsform scheuen.

Sollte eine solche Scheu festzustellen sein, so ist eine lockere Bindung vorzuziehen (Anders fällt die Beurteilung aus, wenn die City-Logistik auf einer umfassenderen Basis organisiert wird, die am Schluss dieses Leitfadens vorgestellt wird). Diese lockere Bindung sollte allerdings nicht zu einem reinen Spotmarkt verkommen, sondern sehr wohl eine vertragliche Grundlage haben. Das Ausmaß der vertraglichen Bindung wird im Einzelfall zu entscheiden sein.

9.2. Der City-Logistik-Vertrag

Der zwischen den beiden Kooperationspartnern, eventuell ergänzt um Empfänger, abzuschließende Vertrag sollte folgende Regelungen enthalten:

*Regelungen
des
Vertrages*

- Präambel mit der Zielsetzung der Kooperation,
- Festlegung des Kooperationsgebietes,
- Bestimmung der geforderten Leistungen des City-Logistikers insbesondere im Hinblick auf die Zustellzeiten, die Behandlung von Avisen usw.,
- Regelung der Schadensversicherung,
- Festlegung des Gefahrenübergangs,
- Festlegung der Verantwortlichkeiten und der finanziellen Regelung von Leistungsstörungen,
- Festlegung der Tarifstruktur und der Tarifhöhe sowie tariflicher Sonderregelungen,
- Festlegung der Anliefer- oder Abholzeiten,
- Regelung der Andienungspflicht,
- Kündigungsfristen.

*Die Rolle
der Stadt*

Die City-Logistik hat für die beteiligten Spediteure nicht nur die geschäftliche Bedeutung einer sinnvollen Ausgliederung (Outsourcing), sondern sie hat eine nicht zu unterschätzende Bedeutung für das politisch-ökologische Selbstverständnis der Speditionen. Sie sind bestrebt, einen Beitrag zur verkehrlich-ökologischen Verbesserung der Stadt zu leisten. Deshalb ist es wünschenswert, dass die Stadt im nicht verpflichtenden Teil des Vertrages, also in der Präambel, der Vereinbarung beitrifft und dies auch öffentlichkeitswirksam zum Ausdruck bringt.

9.3. Corporate Identity, Marketing und Logo

*Image der
City-Logistik*

In den Jahren, in denen die City-Logistik in Nordrhein-Westfalen materiell und ideell von der Landesregierung gefördert wurde, hat sie breite Aufmerksamkeit gefunden, die durchweg positiv war. Die Spediteure, die sich generell in der öffentlichen Kritik fühlen, sehen deshalb in ihrer Beteiligung an der City-Logistik einen Imagegewinn, der ihnen wirklich viel bedeutet. Die Pflege des Image nach außen kann durch ein entsprechendes Marketing betrieben werden, dessen Akteure die Stadtverwaltung, in verkehrswissenschaftlicher Hinsicht das begleitende Institut und das City-Logistik-Unternehmen selbst sein können. Nur von Fall zu Fall, weil ansonsten zu schwierig zu organisieren, werden dabei die beteiligten Unternehmen durch hochrangige Repräsentanten mit auftreten. Dazu bieten sich „Geburtstage“ der City-Logistik oder andere Ereignisse an, die sich pressewirksam darstellen lassen.

*Außen-
wirksame
Maßnahmen*

Eine dauerhafte Imagepflege bei den Empfängern ist eine wichtige Aufgabe des City-Logistikers, der sich damit Zugangsvorteile verschaffen kann. Dabei handelt es sich um eine zeitaufwendige Aufgabe, deren Erfüllung nicht mit jeweils konkreten Erfolgen verbunden ist. Dem Unternehmer ist aber dringend zu empfehlen, sich dieser Aufgabe zu widmen.

Imagepflege

Auf unterer Ebene der Fahrer und des Rampenpersonals bietet die City-Logistik ebenfalls gute Ansatzpunkte zu einer betriebswirtschaftlich relevanten Kontaktpflege und zwar weil die Fahrzeuge und Fahrer der City-Logistik regelmäßig und tunlichst in personeller Kontinuität ihre Kunden anfahren. Unerlässlich ist ein Logo der City-Logistik der jeweiligen Stadt. In welcher Form das gestaltet wird, mag Geschmackssache sein, die Frage nach dem entsprechenden Aufwand ist von den Beteiligten zu entscheiden. Die Städte in NRW haben viel Einfallsreichtum gezeigt, wenn es darum ging, diesem Logo ein lokales Kolorit zu geben (CLAIX in Aachen) oder beziehungsreiche Begriffe zu finden (City-Entlaster). Bedenkenswert wäre es, für ganz NRW ein Logo anzubieten, das dann entsprechend aufwändig gestaltet werden könnte. Das Angebot müsste von der Landesregierung gemacht werden. Ein mögliches Beispiel des „bunten Paradiesvogels“ aus Hamm wirkt besonders sympathisch. Unerlässlich ist es, dass die kooperierenden Spediteure auf dem Logo oder auf den Fahrzeugen mit ihrem jeweiligen Firmen-Emblem vertreten sind. Die Verwendung der Logos ist nicht auf die Aufbauten und Planen der Fahrzeuge beschränkt, sondern könnte auch Haltebuchten, Flyer, Werbegeschenke usw. zieren.

Bedeutung des Logo

9.4. Bring- oder Holtour

Die Frage, ob es vernünftiger sei, die für die City bestimmten Waren beim City-Logistiker abzuliefern (Bringtour) oder sie dort beim Spediteur abholen zu lassen, wurde in allen Projekten zwischen den beiden Kooperationspartnern kontrovers diskutiert und unterschiedlich entschieden. Theoretisch muss zunächst bilateral für jede einzelne Beziehung zwischen einem Spediteur und dem City-Logistiker herausgefunden werden, welche der beiden Arten der Bündelung die geringsten Gesamtkosten verursacht. Dazu müssen die Bedingungen und Kosten der Holtour durch den City-Logistiker mit denen der Bringtour durch den Spediteur verglichen werden. Dieser Aufgabe muss sich das begleitende Institut unterziehen. In der Praxis stößt dies auf Schwierigkeiten, weil beide Parteien zunächst nicht bereit sein werden, ihre jeweiligen Kosten zu offenbaren. Vermutlich können sie diese Kosten nicht einmal genau beziffern. Einfache Rezepte gibt es nicht. Dazu ein Beispiel, das die Vielgestaltigkeit der notwendigen Überlegungen zeigen soll: Wenn ein Subunternehmer bisher die City-Anlieferung im Wege einer Durchfuhrtour gemacht hat, dann müsste es nach Einrichtung der City-Logistik von Vorteil sein, die Waren für die verkehrssensible Zone weiterhin aufzuladen und, statt wie bisher zeitaufwändig in der Innenstadt, zeitsparend an der Peripherie der Stadt - im Umschlaglager des City-Logistikers - abzuladen. Eine Bringtour ändert also wenig an der bisherigen Logistik. Selbst in diesem, scheinbar eindeutig auf eine Bringtour-Entscheidung hinauslaufenden Fall könnte es aber sein, dass der Subunternehmer bei Verzicht auf eine Mitnahme der City-Waren eine derart vorteilhafte neue Streckenlogistik aufbauen kann, dass die Zahlungsbereitschaft für eine Holtour so hoch ist, dass sie die entsprechenden Kosten des City-Logistikers übersteigt.

Gesamtkostenvergleiche: Kristallisierung des vorteilhaften Systems

Wegen der Komplexität dieser Entscheidung ist es nicht möglich, in diesem Leitfaden erfahrungsgestützte Rezepte anzubieten. Sie wären nicht repräsentativ. Letztlich sollte es mit einem iterativen Verfahren gelingen, die beiden Parteien zu einer einvernehmlichen Lösung zu bringen, wenn, ausgehend von einer Bringtour die Zahlungsbereitschaft des Spediteurs und die Forderung des City-Logistikers für eine Holtour einander gegenübergestellt werden. Es darf aber nicht verschwiegen werden, dass selbst dann, wenn sich die beiden Parteien durch eine spezielle Tarifgestaltung geeinigt haben, der Argwohn der anderen Partner bleibt, in der Kooperation schlechter behandelt zu werden. Eine klare Linie ergibt sich erst, wenn einheitlich eine Bringtour vereinbart werden

Probleme der Entscheidung

kann und die Leistungen der City-Logistik erst im Umschlagslager beginnen.

9.5. Die Rolle des „Paten“

*Der Pate
als Vertreter
der
Spediteure*

Die City-Logistik wird nicht nur durch den City-Logistiker repräsentiert, sondern auch durch die Spediteure, die vor allem auch auf ihre Außenvertretung Wert legen. Im Hinblick auf die Unternehmensgröße sind sie sogar dominant. Wenn eine Kooperation aus zahlreichen Spediteuren besteht (mehr als 5), ist es schwer, die Repräsentanz dieser Gesamtheit zu gewährleisten. Oft ist es auch notwendig, der Presse oder der Stadtverwaltung einen Ansprechpartner zu präsentieren, der die speziellen Interessen der Spediteure vertritt. Die Kooperation zwischen den Spediteuren und dem City-Logistiker hält immer wieder Konflikte bereit, die zuweilen schnell gelöst werden müssen. Für all diese Fälle ist es zweckmäßig, aus dem Kreise der Spediteure einen Repräsentanten zu wählen, der als Marktgegenseite des City-Logistikers und als Partner des begleitenden Instituts fungieren kann. Man könnte diese Figur „den Paten“ nennen und damit zum Ausdruck bringen, dass er sich um „das Kind City-Logistik“ oberhalb der Interessen des City-Logistik-Unternehmens und der Interessen der Spediteure zu kümmern hat. Er hat also zugleich eine Repräsentantenfunktion als auch eine Ausgleichsfunktion.

9.6. Die Funktion des Klubabends

*Verbesserte
Kommuni-
kation der
Vertrags-
partner
durch den
Klubabend*

In einem lockeren, nur durch Kooperationsvertrag bestimmten Zweckbündnis, in dem die Partner täglich nur bilateral miteinander korrespondieren, gibt es natürlich kollektiven Austauschbedarf. Der kann und sollte auf einem regelmäßig, etwa alle 2 bis 3 Monate stattfindenden Klubabend befriedigt werden. Die Spediteure und der City-Logistiker sind selbstverständlich vertreten. Genauso selbstverständlich sollte die Stadtverwaltung vertreten sein. Sie hat ein verkehrspolitisches Interesse an der Warenbündelung für die verkehrssensible Zone und muss deshalb am „Gesundheitszustand“ und der Befindlichkeit ihres Partners in dieser Zielsetzung interessiert sein. Andererseits stellt die Stadt für die Kooperationspartner gewissermaßen einen Produktionsfaktor zur Verfügung, nämlich die Infrastruktur (Straßen, Parkbuchten) und das Management der Infrastruktur (Verkehrsregelung, Ahndungssysteme, Zugangspräferenzen), so dass auch diese beiden Parteien ein großes Interesse am Informationsaustausch haben. Auf den ersten Blick drängt es sich auf, die Empfänger, also die Repräsentanten des Handels in den verkehrssensiblen Zonen, ebenfalls einzuladen. Hier ist aber zu befürchten, dass die Verhandlungsstränge unübersichtlich werden, dass z.B. die an der Verkaufsfond handelnden Geschäftsleute auch Probleme einbringen, die nichts mit der City-Logistik zu tun haben. Andererseits ist zu befürchten, dass eine einengende thematische Verpflichtung zur Folge hätte, dass der Handel dann nicht an einer Teilnahme interessiert ist. Eine gute Lösung ist darin zu sehen, dass ein nicht konkret betroffener Interessenvertreter des Handels beteiligt wird: als Idealfigur kann dabei ein Vertreter der Industrie- und Handelskammer gelten. Mögliche Themen eines solchen Klubabends sind:

*Themen
eines Klub-
abend*

- Darstellung der Mengen, ihrer zeitlichen und räumlichen Verteilung
- Kostenstruktur und Erlösstruktur einzelner Leistungen und daraus resultierende Tarifforderungen,
- Entwicklungstendenzen in der Logistik, Zertifizierungsfragen,
- Die Wettbewerbsposition der City-Logistik gegenüber Außenseitern, KEP-Diensten etc.,
- Marketing-Aktionen,
- Wünsche und Beschwerden des City-Logistikers an die Adresse der Spediteure und an die Adresse der Stadtverwaltung,
- Wünsche der Stadt an die City-Logistik,
- Wünsche des Gewerbes an die Stadt und die Anlieferung,

- Wünsche der Spediteure an den City-Logistiker.

Die Sitzungen sollten von einem neutralen Moderator geleitet werden. Dazu bietet sich in einer Übergangsphase von etwa 1 Jahr das begleitende Institut an, später der Pate oder der Vertreter der IHK. Es kommt darauf an, hierbei eine ausgleichende Funktion wahrzunehmen. Um die Kosten niedrig zu halten, könnte man auch versuchen, diese Funktion einem ehrenamtlichen, allseits anerkannten Fachmann anzutragen.

10. Die Tarifgestaltung

10.1. Grundsätze der Tarifgestaltung

Der Tarifgestaltung kommt eine Schlüsselfunktion für die Bildung und den Bestand der City-Logistik zu. Zu entscheiden ist über das Tarifniveau und die Tarifstruktur.

10.1.1. Determinanten des Tarifniveaus

Das Tarifniveau wird seitens der beteiligten Spediteure durch eine Obergrenze bestimmt, deren Basis zunächst der Ausrolltarif des bisherigen Subunternehmers ist. Insbesondere in sehr großen, bundesweit oder weltweit tätigen Speditionen fällt diese Grenzziehung sehr schwer, weil das Controlling in solchen Unternehmen es kaum zulässt, Differenzierungen vorzunehmen und weiche Faktoren wie z.B. den Imagegewinn durch Beteiligung an der City-Logistik zu berücksichtigen. Diese Obergrenze liegt sehr niedrig, weil sich der Straßengüterverkehr seit dem Ende der Regulierung (Konzessionen, Tarifvorschriften) in einer Bereinigungskrise befindet, in der viele Anbieter glauben, sich das Überleben durch Verzicht auf vorübergehende Vollkosten-Kalkulation sichern zu können. Die Untergrenze liegt bei kleinen Subunternehmern besonders niedrig. Eine in den Jahren 1999/2000 bei Spediteuren gültige Faustregel besagt, dass der Fahrzeugumsatz eines Subunternehmers bei 7.500 DM/Monat zu liegen hat oder bei knapp 400 DM/Tag. Auf das City-Logistik-Fahrzeug bezogen, hat man es hier bereits mit einer kritischen Obergrenze aus Sicht der Spediteure zu tun. Sie sind es gewohnt, diesen Betrag für einen ganztägigen Einsatz ihres Subunternehmers auf seiner Durchfuhrtour, Abholtour oder Streckentour zu zahlen, d.h. hinter den 200 EUR steht eine Transportleistung, die - auf die zurückgelegte Strecke oder auf das Gewicht bzw. Volumen der ausgelieferten Waren bezogen - der City-Logistiker bis zum Ende der Auslieferungszeit gar nicht erbringen kann. Er muss deshalb, um seine 200 EUR einzufahren, entweder in diesen 6 - 7 Stunden wesentlich großzügiger honoriert werden, oder er muss die logistische Möglichkeit haben, nach Rückkehr von der City-Tour weitere Umsätze zu erzielen. Der City-Logistiker muss von vornherein damit konfrontiert werden, dass er in der Lage sein muss, dieses schwierige Marktsegment zu erschließen, wenn er mit der eben beschriebenen Umsatz-Obergrenze für die City-Tour zurechtkommen will.

*Bisheriger
Ausrolltarif
als
Basistarif*

*Erlös-
probleme
des City-
Logistikers*

Der Markt für regelmäßige Aufträge, die nach 15 Uhr mit einem 7,5-Tonnen-Fahrzeug erledigt werden können, ist eng, aber er ist nicht völlig verschlossen. Abholtouren von Produktionsunternehmen zu den Depots der großen Speditionen kämen infrage. Selbst wenn der City-Logistiker entsprechende Aufträge hat, die er nach Rückkehr des Fahrzeugs von der City-Tour ausführen könnte, entsteht damit kein linear steigender Deckungsbeitrag zu den Fahrzeugeinsatzkosten, weil er den nach Rückkehr von der City-Tour normalerweise nicht mehr einsatzfähigen Fahrer zu wechseln hat. Dadurch entstehen neue Kosten, die nicht stundengenau variiert werden können, d.h. dem neuen Fahrer je nach Auftragsreichweite einmal eine und einmal acht weitere Einsatzstunden anzubieten, ist problematisch.

*Alternative
Umsatz-
beiträge*

*Kosten er-
höhter
Umschlag-
häufigkeit*

Leider erfährt die bisher definierte Obergrenze aus Sicht der Spediteure noch einen weiteren Abschlag: Anders als beim bisherigen Subunternehmer hat der Spediteur bei der Bringtour der City-Logistik einen zusätzlichen Umschlag zu verkraften. Auch hier gibt es eine Faustregel, die den Umschlag mit 5 DM je 100 kg, d.h. ca. 2,50 EUR je 100 kg ausweist. Käme dieser Betrag tatsächlich zum Tragen, würde er mehr als die Hälfte des Ausrolltarifs „auffressen“. Nun kann man aber davon ausgehen, dass die Spediteure auch wissen, dass das bisherige Arrangement einer Durchfuhrtour im City-Teil der Tour durch Staus, Wartezeiten, Verbringungsaufwand etc gekennzeichnet ist und dass das Gesamtentgelt des Subunternehmers in diesem Teil eine Unterdeckung der Kosten ausweist. Anders gewendet: Bei Wegfall des City-Teils der Gesamttour ist der Subunternehmer entweder zu weiterer Tarifsenkung für den verbleibenden Teil der Tour bereit, oder er kann seine Leistung erheblich steigern. Diese Überlegung fließt in die Bereitschaft zur Beteiligung an einer Bringtour ein. Sie zu quantifizieren ist nicht möglich, weil es dabei auf die Details der neuen logistischen Arrangements nach Ausgliederung der City-Logistik ankommt.

*Tarifgrenze
der City-
Logistik*

Wenn die City-Logistik einschließlich der möglichen Deckungsbeiträge aus einer Anschluss tour rentabel sein soll, muss der Fahrzeugumsatz bei mindestens 150 EUR (Preisstand 2000) liegen. Rein rechnerisch ergibt sich daraus bei Unterstellung einer maximalen Beladung eines 7,5-Tonnens mit 3000 kg ein 100-kg-Satz von 5 EUR. Bei dieser Rechnung liegt die Beladung an der absoluten Obergrenze und der Ansatz für den Mindestumsatz an der absoluten Untergrenze. Trotzdem wäre dieser rechnerische Betrag die Obergrenze dessen, was Spediteure ihren Subunternehmern zahlen, wenn man es auf die Maßgröße 100 kg bezieht. Das Tarifkorsett der City-Logistik ist also außerordentlich eng.

10.1.2 Determinanten der Tarifstruktur

Die volkswirtschaftliche Theorie weist der Preisstruktur hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen oder volkswirtschaftlichen Erfolge einer Unternehmung große Bedeutung zu. Auf diese Theorien soll hier nicht eingegangen werden. Deshalb wird in Kauf genommen, dass die Anwendung dieser Erkenntnisse im folgenden zuweilen unerklärt bleibt.

*Annahmen
der Tarifbe-
stimmung*

Für die Art der Leistungserstellung gelten keine besonderen Überlegungen hinsichtlich spezifischer Investitionen, versunkener Kosten oder opportunistischen Verhaltens einer der Beteiligten. Externe Kosten und Nutzen waren als nicht internalisierbar verworfen worden.

Der Tarif soll für den City-Logistiker langfristig auskömmlich sein, muss also den langfristigen Durchschnittskosten entsprechen. Sie werden hier kalkulatorisch nicht nachvollzogen. Entsprechende betrieblich, nicht politisch, verwendete Kalkulationsblätter der Verbände des Straßengüterverkehrs liegen vor und sind leicht zu beschaffen.

Zu prüfen ist:

- a) die Bemessungsgrundlage des Tarifs,
- b) die Spezifizierung im Hinblick auf einzelne Merkmale der konkreten Leistungserstellung,
- c) der Einbau eines Anreizsystems zur Inanspruchnahme der City-Logistik sowie
- d) eine Tarifspaltung in einen festen und einen variablen Bestandteil.

*Mindesttarif
für den City-
Logistiker*

Zu a):

*Tarifstruktur
früherer
Subunter-
nehmer als
Vorlage*

Als Kriterium für die Bemessungsgrundlage könnte die Tarifstruktur gelten, welche die Spediteure bisher für ihre Subunternehmer angewendet haben. Der Vorteil dieser schlichten Tarifübernahme würde darin bestehen, dass die Geschäftsstellenleiter der großen Speditionen dabei keine Probleme mit ihren Controllern hätten. Der Nachteil besteht darin, dass ein dort akzeptabler Durchschnittstarif mit Quersubventionierungselementen dann auf die schwierigere Leistung generell angewendet würde. Der Tarif

ist zu niedrig für die Leistungscharakteristika der City-Logistik. Die Entwicklung eines besonderen Tarifs ist erforderlich. Deshalb scheidet es auch grundsätzlich aus, das City-Logistik-Entgelt dem Tarif nachzubilden, den der Spediteur von seinem Kunden erhält.

Wenn der Spediteur dazu bereit ist, sich auf einen spezifischen Tarif einzulassen, sollte der möglichst nahe an der konkreten Kostenlinie liegen. So würden Verlagerungs- oder Verdrängungstendenzen zugunsten der lukrativen und zu Lasten der aufwendigen Leistungen vermieden. Gleichzeitig müsste der Tarif übersichtlich, und abrechnungstechnisch sowie prüftechnisch operational bleiben, dürfte also nicht zu detailliert differenzieren. Deshalb ist es zweckmäßig, entweder das Gewicht oder das Volumen oder auch eine Kombination aus beiden Elementen zu verwenden.

*Entwicklung
eines be-
sonderen
Tarifs*

Zu b):

Die City-Logistik hat genauso wie das normale Speditionsgeschäft ihre Problemkunden, die systematisch einen hohen Zustellaufwand verursachen. Dabei handelt es sich um

- Baustellen, die sich dadurch auszeichnen, dass die in den Begleitpapieren genannten, quittungsberechtigten Empfänger nur schwer aufzufinden sind. Wartezeiten von 30 Minuten sind keine Seltenheit. Die Bereitschaft, dieses Problem empfängerseitig als eigenes Verschulden darzustellen, ist sehr gering, Zeugen auf der Baustelle verweigern ihre Mitwirkung, der vom Fahrer angerufene Spediteur erreicht seinen Versenderkunden nicht, oder stößt dort auf Unverständnis oder Verärgerung. Weil die Probleme für den City-Logistiker wirklich gravierend sind, und weil sich dieser Empfängerkreis unschwer identifizieren lässt, sollte ein genereller Baustellenzuschlag gewährt werden, der in seiner Höhe wohl einem 50 %igen Zuschlag zum Normaltarif entsprechen müsste.
- „Schwarze Schafe“ unter den Empfängern sind den Speditoren bekannt. Sie verlangen entweder eine Verbringung der Waren in obere Stockwerke, lassen sich mit einem Hinweis auf die Rechtslage nicht umstimmen, spielen ihre Marktmacht aus. Diese Empfängergruppe mit einem Sondertarif zu versehen, schafft keinen klaren Tatbestand. Ein „Saturn-Tarif“ etwa würde das Speditionsgewerbe der jeweiligen Stadt lächerlich machen. Außerdem gäbe es Abstufungen der Empfangsfreundlichkeit bei vielen anderen Empfängern, die tariflich gar nicht mehr zu handhaben wären. Hier sollte es beim Einheitstarif bleiben, der insgesamt die Kosten decken muss. Der City-Logistiker hat die Möglichkeit, an der Empfängerfreundlichkeit solcher Problemkunden zu arbeiten, weil es sich nicht um wechselnde Personen handelt, sondern das Problem in der Empfangsstruktur oder bei den zuständigen Personen liegt.
- Sperrige Gegenstände blockieren oft große Teile des Laderaumes oder sind physisch schwer zustellbar, so dass auch der damit verbundene Zeitaufwand groß ist. Hier wäre es einfacher als bei einer kundenbezogenen Abstufung, den Begriff der Sperrigkeit zu operationalisieren. Solche Güter tauchen aber mit einer statistischen Wahrscheinlichkeit auf. Ihr besonderer Aufwand sollte deshalb im allgemeinen Tarif abgebildet sein. Wichtig in diesem Zusammenhang ist die bereits besprochene Andienungspflicht des Speditors. Es darf bei dieser unspezifischen Tarifgestaltung nämlich nicht sein, dass der Disponent den City-Logistiker mit sperrigen Waren belädt und für ein eventuelles eigenes Fahrzeug die problemlosen Waren vorsieht.

*Problem-
kunden-
Logistik*

*Anreiz-
systeme um
Ausweich-
handlungen
zu
reduzieren*

Zu c):

Mit der Andienungspflicht ist vertragsrechtlich die Inanspruchnahme der City-Logistik durch die Spediteure gewährleistet. Es wird aber immer wieder vorkommen, dass die Spediteure auszuweichen versuchen, so dass es wünschenswert ist, einen entsprechenden Anreiz auch auf unteren Ebenen in den Speditionen zu schaffen. Das ist

einmal dadurch möglich, dass der Disponent ausschließlich nach den Postleitzahlen des City-Logistik-Gebietes entscheiden muss. Wollte man Ausnahmen zulassen, etwa Sperrigkeit, bestimmte Gewichte, usw. hätte der Disponent leicht eine Ausrede, warum er eigene Fahrzeuge in die City geschickt hat. Die City-Logistik muss für ihn eine problemlose, stereotyp zu bedienende Disposition sein.

Tarif mit variablen und fixen Kostenanteilen

Ein anderes Element, das den Disponenten zwar nicht in seiner Hauptfunktion berührt, aber dennoch bei eigener Identifikation mit den Interessen des Unternehmens zur maximalen Inanspruchnahme des City-Logistik-Partners veranlassen wird, ist ein gespaltener Tarif (auf den später unter anderen Aspekten noch einzugehen ist). Teilt man nämlich den Tarif in einen festen Bestandteil (Klubbeitrag), der unabhängig von der konkreten Inanspruchnahme einer Leistung anfällt sowie in einen variablen Tarif, so gilt für den Disponenten nur dieser variable Teil. Damit wird sich der Disponent, der City-Logistik bedienen.

Anreize über Rabattsysteme

Eine Rabattstaffel würde dieselbe Wirkung haben. Sie wird gewählt, wenn die Steigerung des Auftragsvolumens beim Leistungserbringer zu Kostensenkungen führt und wenn der Auftraggeber eine Alternative hat. Beides ist hier nicht der Fall.

Für den City-Logistiker ist es nur wichtig, durch Verfügung über alle Waren seiner Kooperationspartner sicherzustellen, dass er den Amplitudenausgleich der täglichen Mengen und den Ausgleich im Schwierigkeitsgrad der Auslieferungen vornehmen kann. Dazu dient die Andienungspflicht. Zusätzliche Mengen, die ohnehin nicht gelenkt werden könnten, würden lediglich das Kosten- und Erlösniveau anheben, ohne seine Situation zu verbessern.

Klubbeitrag als Fix-Kostenbestandteil

Zu d):

Ein gespaltener Tarif (fester Klubbeitrag und entsprechend abgesenkter variabler Tarif) wird u.a. dann gewählt, wenn man die Option auf eine Leistung bepreisen / honorieren will. Gleichzeitig fördert ein Klubbeitrag den Zusammenhalt der Organisation im Sinne der ausschließlichen Inanspruchnahme des City-Logistikers. Es scheint vertretbar, der Option auf die Ausgliederung der schwierigen Zustellung in der City einen eigenständigen Wert zu geben, angereichert durch den Imagegewinn der Zugehörigkeit zum Klub in der Bevölkerung und den damit verbundenen persönlichen Zugang zu relevanten Mitarbeitern der Stadtverwaltung. Deshalb wird ein gespaltener Tarif empfohlen.

Sähe man nur das Ziel, die konkrete tägliche Beteiligung an der City-Logistik zu fördern, müsste der Klubbeitrag besonders hoch sein. Glücklicherweise lässt sich dieses Ziel durch Andienungspflicht und stereotype Dispositionsvorschrift lösen, sonst hätte man ein Problem.

Probleme mit Klubbeiträgen

Der Klubbeitrag sollte nicht mehr nach der Größenklasse der Unternehmen (gemessen an den City-Waren) differenziert werden. Eine gewisse Ungerechtigkeit, die darin liegen könnte, dass kleine Partner pro Ladungseinheit weniger Nutzen von der Absenkung des variablen Tarifteils haben als große, sollte in Kauf genommen werden, auch wenn das zum Ausschluss sehr kleine potentieller Partner führen könnte. Um hier gravierende Probleme zu vermeiden, muss der Klubbeitrag niedrig gehalten werden. Er könnte insgesamt bei 1/4 des Zielumsatzes (ca. 160 EUR) liegen, also bei 40 EUR und wäre entsprechend gleichmäßig auf die Partner aufzuteilen.

10.2. Bonus – Malus – Systeme

Pünktlichkeit als Malus-Kriterium

Tarifliche Belohnungen und Bestrafungen sind eine Möglichkeit, Vertragsverletzungen effizient zu ahnden. Der City-Logistiker wäre damit zur Einhaltung der von ihm in erster Linie erwarteten Leistungen anzuhalten. Als da wären: Pünktlichkeit, geringe Schadensquote, wenig Empfänger-Reklamationen, rechtzeitige, fehlerfreie Statusmeldungen, Einhaltung von Avis-Vorgaben. Mit Ausnahme der Pünktlichkeit sind das aber sämtlich Kriterien, die das Tarifsysteem schwerer handhabbar machen, und das sollte

möglichst vermieden werden. Versteht man unter Pünktlichkeit die Anlieferung am selben Tag, innerhalb der von der Stadt oder den Empfängern gesetzten Auslieferungszeiten, so ist das eine Selbstverständlichkeit, die nicht besonders belohnt werden muss, für deren Nichteinhaltung sich der City-Logistiker andererseits selbst bestrafen würde, weil er die Ware am folgenden Tag erneut ausliefern müsste. Es gibt aber Speditionsaufträge, die an eine bestimmte Zeit gebunden sind, z.B. 10 Uhr oder 12 Uhr. Die Einhaltung dieser speziellen Konditionen durch den Spediteur werden gesondert honoriert; ihre Nichteinhaltung auch dort mit einem Malus versehen, so dass die Weitergabe an den City-Logistiker zweckmäßig und einfach zu handhaben ist. Dies wird empfohlen.

Notwendig, aber problematischer ist ein Bonus-Malus-System für die Kooperationspartner. Etliche ihrer eventuellen Vertragsverletzungen haben Kostensteigerungen beim City-Logistiker und Benachteiligungen des Kollektivs der Kooperationspartner zur Folge. Dazu gehört in erster Linie die verspätete Anlieferung beim City-Logistiker. Er ist auf eine Tourenplanung mit geringer Zeittoleranz angewiesen. Der City-Logistiker legt im Interesse der Spediteure und zur Minimierung der Leerzeiten seiner Auslieferungsfahrer den Anlieferungszeitpunkt so spät wie möglich. Eine verspätete Anlieferung bedeutet dann, dass alle Waren auf den letzten warten. Ein tourenoptimales Beladen mit den bereits eingetroffenen Waren ist nicht möglich. Damit gefährdet man die Einhaltung der Auslieferungszeiten in der City oder bei deren ausnahmsweiser Überschreitung die rechtzeitige Rückkehr zur Übernahme weiterer Anschlussaufträge. So gesehen drängt sich ein Malus für verspätete Anlieferung geradezu auf. Er wäre auch leicht mit dem Stundensatz für das Einsatzfahrzeug zu bewerten, also zum Preisstand des Jahres 2001 mit ca. 33 EUR und hätte damit eine für den „Schadensverursacher“ empfindliche und wirksame Größenordnung. Eigentlich gibt es kein logisches Argument gegen dieses Verursachungsprinzip. Dennoch ist das Verfahren in der Praxis wohl nicht durchsetzbar, weil es die City-Logistik beim Disponenten des Spediteurs permanent diskreditiert. In seinem Betriebsablauf wird es immer wieder Störungen geben, die eine Einhaltung des Termins nicht ermöglichen. Er wird dann dazu neigen, ein eigenes Fahrzeug (wenn verfügbar) loszuschicken statt den Malus zu zahlen, der ihn auch persönlich, für das Controlling nachvollziehbar, belasten würde. Die City-Logistik machte sich so unbeliebt. Zwar könnte man das Ausweichen auf ein eigenes Fahrzeug auch noch auffangen, indem man auch die Nichteinhaltung der Andienungspflicht mit einem Malus versieht. Fraglich ist aber, ob der City-Logistiker überhaupt mit dem Malus und der verspäteten Andienung sämtlicher Tagesladungen gut bedient wäre, weil die Störung seiner Logistik und damit seiner Leistungsqualität und seines Ansehens bei den Empfängern eigentlich nicht mit einem Schadensersatz auszugleichen ist.

*Bonus –
Malus –
Systeme
beim
Kooperationspartner*

In Wirklichkeit hat der Malus Erziehungscharakter und sollte möglichst gar nicht zur Anwendung kommen. Man befindet sich also in einer ambivalenten Entscheidungssituation. Die erste Erfahrung ist, dass verspätete Anlieferungen eher ein „Charaktermerkmal“ eines Kooperationspartners sind und nicht in gleichmäßiger Verteilung bei allen vorkommen. Die zweite ist, dass sich bei Nichtahndung der Zeitpunkt der Anlieferung systematisch immer weiter nach hinten verschiebt und am Ende zwischen 30 und 60 Minuten liegt. Den Spediteuren muss eindringlich klargemacht werden, dass sich die Gemeinschaft damit kollektiv schädigt und dass sich ein permanent verspätet eintreffende Partner logistische Vorteile zu Lasten aller verschafft. Der Moderator muss (mit großem Überzeugungsaufwand) die Einsicht in die Unverzichtbarkeit eines derartigen Malussystems schaffen. Gelingt ihm das nicht, wird er feststellen, dass sich ein „Erosionsbazillus“ in der City-Logistik entwickelt. Dieses Malussystem sollte von Beginn an eingerichtet sein, eine spätere Einführung zur Bekämpfung eines bereits eingetretenen Schlendrians wird eher als unerwartete Tarifierhöhung denn als notwendige Disziplinierungsmaßnahme gesehen.

*Folgen
verspäteter
Anlieferungen*

10.3. Der Gästetarif

Besonderheiten der Gästefracht

Aus verkehrspolitischen und aus betriebswirtschaftlichen Gründen sollte die City-Logistik bestrebt sein, zusätzlich zu den täglich anliefernden Kooperationspartnern auch solche in- und ausländischen Spediteure zu gewinnen, die gelegentlich das

Zielgebiet für Auslieferungen anfahren. Sie haben normalerweise ein besonderes Interesse daran, ihre Transportgüter einem Spezialisten mit leicht erreichbarem Standort anzuliefern, weil sie zu große Fahrzeuge haben und ihnen die Orts- und Kundenkenntnis fehlt. Ihre Zahlungsbereitschaft ist also hoch. Entsprechend könnte der Gästetarif höher liegen als der Tarif der Kooperationspartner.

Für die Kooperationspartner wäre es auch wohl nicht einsichtig, wenn ihr Klubbeitrag, ihre Andienungspflicht und die Regelmäßigkeit ihrer Inanspruchnahme der City-Logistik nicht mit einem vergleichsweise günstigen Tarif belohnt würde.

Zusätzlich wäre zu befürchten, dass Spediteure, die sich wegen einer doch häufigeren Auslieferung im Zielgebiet an der Schwelle zwischen Gast und Partner bewegen, die Beibehaltung des Gästestatus vorziehen würden, wenn dieser Tarif günstiger wäre als der Tarif der Kooperationspartner, während die City-Logistik prinzipiell an zusätzlichen Kooperationspartnern und der damit verbundenen Stabilisierung des Geschäftes interessiert sein muss.

Höhe des Gästetarifs

Eine Faustformel für die Untergrenze des linearen Gästetarifs könnte sein, dass sie durch den rechnerischen Durchschnittstarif des schwächsten Kooperationspartners zu bestimmen wäre. Dazu ein Beispiel: Die Kooperationspartner mögen einen Klubbeitrag von 10 EUR pro Tag zahlen, und der lineare Teil des Tarifs liege bei 5 EUR je 100 kg, dann hätte z.B. ein Partner eine durchschnittliche tägliche Anlieferung von 500 kg, ein anderer von 2000 kg. Entsprechend liegen die Durchschnittstarife je 100 kg bei 7 EUR für den kleineren und bei 5,50 EUR für den größeren. Der Gästetarif müsste entsprechend > 7 EUR sein.

Kapazitätsabhängiger Gästetarif

Eine andere Frage ist, ob diese Devise gültig bleibt, wenn man die Kostenstruktur der City-Logistik berücksichtigt. Sollte es so sein, dass durch die Aufnahme gelegentlicher Gäste nur sehr geringe Grenzkosten entstehen, dann wäre es ökonomisch geboten, den Gästetarif in die Nähe der Grenzkosten zu legen. Erfahrungsgemäß sind aber die tatsächlichen Verhältnisse anders: Die Kapazität der City-Logistik ist auf die durchschnittliche Anlieferung zuzüglich einer Spitzenkapazität ausgelegt und regelmäßige Gästeanlieferungen würden zur

Aufstockung dieser Kapazitäten führen. Außerdem verursachen Gäste höhere Kosten, weil die rechnungstechnische Abwicklung nicht in der üblichen Routine ablaufen kann, so dass eher eine Vermutung für hohe Gäste-Grenzkosten spricht. Anders wäre es, wenn die Transportgüter der Gäste höhere Zeittoleranzen hätten, also am nächsten oder gar übernächsten Tag ausgeliefert werden könnten. Dann könnten Leerkapazitäten ausgelastet werden und dann könnte es sogar erheblich Abschläge auf den Standard-Gästetarif geben.

Gewinnverteilung des City-Logistikers

Eine weitere Frage ist, ob der City-Logistiker eventuelle hohe Deckungsbeiträge der Gäste für sich behalten soll, oder ob der Klubbeitrag eine Art Unternehmensbeteiligung der Kooperationspartner darstellt, die zu Beteiligungsforderungen berechtigt. Wenn die City-Logistik ein lukratives Geschäftsfeld darstellen würde, könnte man derartige Überlegungen anstellen. Eindeutig ist das aber nicht der Fall. Es handelt sich vielmehr um ein Unternehmen mit sehr geringen Gewinnmargen, die nur unter größten Anstrengungen zu erzielen sind. Innerhalb der Kooperation wären bei einer derartigen „Gewinn“-Verteilung Konflikte vorprogrammiert. Der City-Logistiker würde auf seine besonderen Kosten bei der Gästebienung im konkreten Fall hinweisen und die Kooperationspartner würden das zu widerlegen suchen. Das Interesse des City-Logistikers an der Akquisition von Gästen und damit potentiellen Kooperationspartnern würde erlahmen.

Der City-Logistiker sollte deshalb oberhalb der vorgestellten Grenze den Gästetarif frei bestimmen können und jeder Gast sollte die Option haben, statt der Zahlung des Gästetarifs Kooperationspartner zu werden. Mit dieser letztgenannten Bestimmung ist zugleich eine Obergrenze des Tarifs festgelegt, die der Gast in Abhängigkeit seiner durchschnittlichen jährlichen Inanspruchnahme der City-Logistik jeweils leicht berechnen kann. Im übrigen bestimmt der Selbsteintritt des Gastes, also die eigene Fahrt in das Zielgebiet die Tarifobergrenze des Gästetarifs.

*Optionen
der Gäste*

11. Probleme in der Praxis

Vorbemerkung: Die bisherigen Ausführungen basierten im Wesentlichen aus einer dreijährigen Erfahrung als Entwickler und Moderator der „City-Logistik Düsseldorf Süd“. Die dabei auftauchenden Probleme und Lösungsvorschläge sind insoweit bereits behandelt worden. Einige der Probleme ließen sich aber in der bisherigen Struktur nicht unterbringen. Sie werden deshalb in diesem Sammelkapitel behandelt.

11.1. Das Zertifizierungsproblem

Alle Speditionen in Deutschland befinden sich seit Mitte der 90er Jahre in einem Überlebenskampf, ausgelöst durch die Deregulierung und die Internationalisierung des Straßengüterverkehrs. In den Zeiten der Konzessionierung und der gesetzlichen Tarifvorschriften haben die Speditionen eine Kultur der Leistungssteigerung entwickelt, die vor allem in entsprechenden Nachahmungen von Konkurrenten bestand. Die Frage, ob solche Leistungssteigerungen ökonomisch sinnvoll ist, konnte vom Markt nicht überprüft werden, weil die Spediteure diese Leistungssteigerungen für ihre Kunden kostenlos vornahmen und dies innerhalb ihrer offenbar sehr auskömmlichen, gesetzlich festgelegten Tarifmarge finanzierten. Diese Tradition ist erstaunlicherweise mit der Liberalisierung des Straßengüterverkehrs nicht aufgegeben worden. Inzwischen konkurrenzieren sich die Spediteure mit Tarifsenkungen und zugleich Leistungssteigerungen. Zu diesen Leistungssteigerungen gehört die Zertifizierung. Dabei werden von einem Zertifizierungsverein Merkmale speditioneller Leistungen definiert und Spediteure werden zum Beitritt zu diesen Vereinen eingeladen, was zur Verleihung des Vereinszertifikats mit werblicher Nutzungsmöglichkeit führt, aber andererseits die Selbstverpflichtung zur Einhaltung dieser „Qualitätsmerkmale“ zur Folge hat. Um den Kontrollaufwand der Vereinsvorstände besonders niedrig zu halten, werden Selbstbeziehungsregeln eingebaut. Dabei sind alle speditionellen Leistungen nach bestimmten Leistungsdeterminanten strukturiert zu erfassen (z.B. das Qualitätsmerkmal: „Auslieferung am Tag nach der Annahme der Sendung bis 12 Uhr“) und zu dokumentieren. Die Unterschreitung einer festgesetzten Quote (z.B. 95 %) führt zur Selbstanzeige beim Zertifizierungsverein, löst dann Pönalen aus und ist mit dem Ausschluss aus dem Verein bedroht. Ein Element dieser Zertifizierung, das für die City-Logistik besonders problematisch ist, wurde eben beispielhaft genannt. Die City-Logistik könnte wesentlich rationeller arbeiten, wenn es möglich wäre, die Mengenamplituden nicht nur durch die unterschiedlichen Berg- und Tallagen der einzelnen Spediteure auszugleichen, sondern zusätzlich durch eine Verschiebung einer Auslieferung auf den nächsten Tag. Erfahrungsgemäß macht es den Empfängern gar nichts aus, die Ware einen Tag später zu erhalten. Soweit dringlicher Bedarf besteht, ist er ohnehin vom Empfänger angemeldet und in den Begleitpapieren erkennbar. Für zertifizierte Speditionen wird aber unterstellt, dass dieser Wunsch, die Ware am Tag B zu erhalten, automatisch mit der Beauftragung eines zertifizierten Unternehmens implizit zum Ausdruck gebracht wäre. So entsteht beim City-Logistiker unnötiger Weise eine Zeitlogistik, die der Gebietslogistik zuwider läuft. Gleiche Störungen verursacht das System beim Spediteur. Er muss bemüht sein, die Ladungsteile eines verspätet, z.B. um 7 Uhr, eintreffenden Streckenfahrzeugs noch in die City-Tour zu bringen, damit der Tag B eingehalten werden kann und löst so die geschilderten Logistik-Probleme im Gesamtsystem aus.

*Zertifizierung als
Qualitätsmerkmal...*

*...und die
Kosten für
die City-
Logistik*

Der Ruf nach einem gesetzlichen Verbot dieser Zeitvorgaben-Automatik mag bei der Auseinandersetzung mit diesem insgesamt unbedeutenden Transportmarkt-Segment deplaziert erscheinen, so dass hier nur die Empfänger, also in erster Linie der Handel zu Hilfe gerufen werden könnte. Dieser könnte Hilfe leisten, wenn er die Empfangsbetätigung seines vertrauenswürdigen City-Logistikers als Zustellung anerkennen würde.

11.2. Statusmeldungen

Im „Kielwasser“ der KEP-Dienste ist ein weiteres, der City-Logistik abträgliches Qualitätsmerkmal entstanden, nämlich das der Sendungsverfolgung und der sofortigen (< 15 Minuten) Auslieferungsmeldung. Auch hier ist zu vermuten, dass die Empfänger oder Versender eher selten in real time den jeweiligen Aufenthaltsort ihrer Güter verfolgen möchten. Hier bieten die KEP-Dienste ein internet-gestütztes System, das wohl eher, solange der Neuigkeitswert sich erhalten lässt, den Spieltrieb als ein ökonomisch relevantes Informationsbedürfnis befriedigen kann. Vor allem gilt dies für die in den City-Gebieten dominierende Endverbraucher-Handelsware. Etwas anders mag es sich mit der Auslieferungsmeldung verhalten. Eigentlich können sich die Versender in etwa 100 % der Fälle darauf verlassen, dass ihre beim Spediteur aufgegebenen Sendung am Tag C ihren Empfänger erreicht hat, so dass die Rechnungsstellung dann ohne weitere Information routinemäßig erfolgen könnte. Die wenigen Reklamationen über Zeitverzögerungen, Schwund oder Beschädigungen ließen sich dann debitorisch individuell verarbeiten. Zumindest müsste es dem Versender genügen, die Auslieferungsmeldungen am Tag B abends zu haben, um darauf gestützt die Rechnung zu stellen. Damit könnte auch die City-Logistik arbeiten. Angeblich gehen aber die Unternehmen dazu über, ohne weiteres persönliches Tätigwerden die Rechnungen im Moment der gemeldeten Warenauslieferung zu versenden. Auf diese Weise könnte eine Auslieferungsmeldung um 9.15 Uhr noch am selben Tage B fällig gestellt werden, während die abendliche Meldung und Rechnungsstellung einen Tag Zins- oder Skontoverlust bedeutete. Die Folge für die City-Logistik ist unangenehm. Sie besteht darin, dass der City-Logistiker für jeden seiner Kooperationspartner ein entsprechendes Meldesystem einrichten muss, das mit seinem kompatibel ist. Einfach im Hinblick auf die Software, aber teuer im Hinblick auf die Hardware und das Handling ist das Mitführen der „Checker“, die zum System des Spediteurs passen. Zukunftsträchtig ist die Meldung an eine Kopfstation des City-Logistikers mit einem eigenen „Checker“. Die Meldungen müssen dann in der Kopfstation zugeordnet und dem System des jeweiligen Spediteurs angepasst versendet werden. In jedem Fall ist mit diesen Statusmeldungen beim City-Logistiker ein kumulierter Aufwand verbunden, der kaum von den Tarifobergrenzen getragen wird. Es ist zu erwarten, dass sich die Zertifizierungsvereine selbst infrage stellen, weil sie in absehbarer Zeit alle Speditionen zu ihren Mitgliedern zählen werden und dann gegenüber den Speditionskunden für ihre jeweiligen Mitglieder keinen relevanten Qualitätsvorsprung mehr in Anspruch nehmen können. Das damit erreichte „Qualitätsniveau“ wird aber bestehen bleiben, mit all seinen Kostenfolgen für die City-Logistik.

Status-
meldungen
als
Qualitäts-
merkmale

11.3. Termingebundene Anlieferungen

Ebenfalls im Kielwasser der KEP-Dienste haben die Speditionen in letzter Zeit vermehrt eine Leistung aufgenommen, mit der diese Dienste sich zu profilieren suchten: Eine garantierte Auslieferung bis 10 Uhr oder bis 12 Uhr. Die 12-Uhr-Auslieferung ist für die City-Logistik ein kleines Problem. Die meisten der normalen Auslieferungen sind bis 12 Uhr erledigt, oft reichen die Annahmezeitfenster des Handels oder der Stadtzone generell gar nicht weiter. Das kleine verbleibende Problem entsteht dann, wenn eine optimale City-Tour ab 12 Uhr eine Auslieferung in einer Straße vorsieht, in der plötzlich eine Terminlieferung liegt. Dann muss die Route geändert werden, tendenziell verschlechtert sie sich damit unter der Zielsetzung der Gebietslogistik.

Termin-
lieferungen
als
Qualitäts-
merkmal...

Einen „Blattschuss“ für die City-Logistik stellen die 10-Uhr-Auslieferungen dar. Sie konkurrieren als extrem ausgeprägte Zeitlogistik geradezu exemplarisch die Gebietslogistik. Man stelle sich die kooperative Beauftragung eines City-Logistikers mit solchen Sendungen praktisch vor. Der erste Wagen müsste, unabhängig vom räumlichen Ziel nur mit solchen Sendungen beladen losfahren und würde, um diese Zeit einzuhalten, kreuz und quer durch die Stadt fahren, dabei seinem routenoptimierenden Schwesterfahrzeug vermutlich mehrmals begegnen. Aus Sicht der um Gebietsschonung bemühten Kommunalpolitik wird hier eine unverantwortliche Leistung gefordert und erbracht. Angesichts der Marktschwäche der Spediteure, bemüht um wettbewerliches Gleichziehen mit den KEP-Diensten kann man vom Straßengüterverkehr kaum fordern, sich dieser Leistungsanforderung zu verweigern. Die markt-mächtigen Empfänger tragen die Schuld an den angedeuteten Konsequenzen für die übermäßige Inanspruchnahme des sensiblen Raumes der City durch die Termin-Logistik. Sie sind sich vermutlich dieser Konsequenzen einer planlosen Spontandisposition gar nicht bewusst und müssten dringlich auf dieses Problem hingewiesen werden. In der Praxis führt das Vordringen dieser Leistungen dazu, dass die Spediteure zum alten System der Durchfuhrlogistik zurückkehren müssen. Der Subunternehmer, der z.B. eine Auslieferungstour von Düsseldorf Süd nach Dortmund unternimmt, ist noch am ehesten in der Lage, die 10-Uhr-Lieferungen am Anfang seiner Tour in Düsseldorf durchzuführen. Die Belastung der City mit einem Fahrzeug, das evtl. nur eine Palette auslädt, mit einem womöglich noch inadäquat großen Fahrzeug, das alles gehört nicht zu seinen marktrelevanten Entscheidungskriterien.

... und die Probleme für die City-Logistik

12. Erfolgskontrolle der City-Logistik

Die City-Logistik mit ihrer normalerweise lockeren Kooperationsform ist ein lebendes Gebilde. Für die Kooperationspartner ändern sich permanent die Bedingungen, unter denen sie arbeiten. Fusionen bringen oft neue Geschäftsfelder und stoßen alte Geschäftsfelder ab. Unternehmensleitungen wechseln und mit ihnen die Einstellung zur City-Logistik. Der City-Logistiker selbst bietet nicht notwendigerweise eine Bestandsgarantie, weil das Geschäft nicht zu den lukrativsten zählt. Auch er könnte für seine Fahrzeuge attraktivere Einsatzmöglichkeiten entdecken. Deshalb muss die Stadtverwaltung die mit kommunalpolitischer Unterstützung entstandene City-Logistik stets im Auge behalten. Auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist eine Kontrolle wünschenswert, um möglichst frühzeitig latente Probleme zu erkennen und sie rechtzeitig zu lösen.

Überwachung der City-Logistik

12.1. Verkehrspolitische Erfolgskontrolle

Kommunalpolitisch gibt es ein eindeutiges Ziel: die Auslieferungstour muss gegenüber der Vor-City-Logistik verdichtet sein. Das ist gewährleistet, wenn mehrere Kooperationspartner sich der City-Logistik bedienen. Rechnerisch abzuziehen sind die Umschläge voller LKW-Ladungen. Zu ermitteln ist das über die täglichen Anlieferungsmengen. Wenn regelmäßig einer der Kooperationspartner etwa 2,5 Tonnen anliefert, liegt insofern kein verkehrspolitischer Erfolg vor. Wie bereits dargestellt, sollte dieser Fall dennoch im Interesse der Stabilität der City-Logistik akzeptiert werden. Die Partner selbst sind erfahrungsgemäß bereit, die City-Logistik einzuschalten. Sie tragen also die Kosten des Umschlags, offenbar deswegen, weil die reine City-Tour selbst auch für sie mit Schwierigkeiten verbunden ist, die sie gern abgeben.

Verdichtung der Auslieferungstour

Die Vorteile der City-Logistik für eine Stadt sind offenkundig. Die kommunale Verkehrspolitik darf sich deshalb nicht mit Teillösungen zufrieden geben. Sie muss bemüht sein, sämtliche Zulieferungen einer Problemzone zu bündeln. Dass die Mehrzahl der Anlieferungen, einer anderen Logistik folgend, nicht, oder nur sehr schwer, mit Eingriff in

einen festgefügten Transportablauf, bündelungsfähig ist, muss in Kauf genommen werden. Da wo die Bündelung möglich ist, im Wesentlichen bei den Speditionen, in Ansätzen auch bei den KEP-Diensten, muss die Stadt darauf achten, dass ersten Schritten weitere bis zum Ziel folgen.

*Qualitativer
Fortschritt*

Diese Schritte könnte man als qualitative und als quantitative differenzieren. Unter qualitativem Fortschritt würde man verstehen, dass eine etablierte City-Logistik anzuhalten ist, den Gesamtmarkt ihres räumlichen Einzugsgebietes zu erschließen. Am Beispiel der City-Logistik Düsseldorf Süd würde es darum gehen, zusätzlich zu den 6 Gründungsmitgliedern weitere Kooperationspartner oder Gäste zu gewinnen. Dazu ist der relevante Raum zu definieren. Er bestimmt sich aus der Erreichbarkeit des Standortes des City-Logistikers und würde hier den gesamten Süden, aber wegen der Autobahnverbindung A 46 auch den Raum des Städtedreiecks Wuppertal, Solingen, Remscheid umfassen.

*Quantitativer
Fortschritt*

Zweckmäßig ist es, die qualitative Erweiterung durch wechselseitige Kooperationen mit anderen City-Logistik-Kooperationen zu suchen. Das schafft einen institutionellen Zugang zu einem Großteil der Sammelgutspediteure. Die Aufgabe der qualitativen Erweiterung obliegt primär dem City-Logistiker selbst. Ein City-Logistik Netzwerk in ganz NRW, das etabliert ist, könnte hier sehr hilfreich sein. Unter quantitativer Erweiterung soll die Erschließung weiterer Himmelsrichtungen verstanden werden. Auch darauf sollte eine Stadt drängen. Dabei ist natürlich ein positives Beispiel einer bestehenden City-Logistik hilfreich.

12.2. Betriebswirtschaftliche Erfolgskontrolle

*Datenbereit-
stellung zur
Erfolgs-
messung*

Es wurde immer wieder darauf hingewiesen und vorgerechnet, dass sich die City-Logistik auf einem schmalen Grat des Erfolgs bewegt. Es ist deshalb sehr wichtig, in der Kooperation soviel Offenheit und Ehrlichkeit zu entwickeln, dass das normale Klagen der beiden Seiten davon überragt wird. Es gilt frühzeitig zu erkennen, ob eine der beiden Seiten an den Rand der Unwirtschaftlichkeit der City-Logistik gedrängt wird. Um dies beurteilen zu können, müssen die kalkulatorischen Daten auf den Tisch. Sie sind nicht umfangreich, nicht komplex und nicht schwer zu beschaffen. Zu Ihnen gehören die monatlichen Anlieferungsmengen, die monatlichen Umsätze, die Tagesamplituden und der Fahrzeugeinsatz. Diese Daten sollten regelmäßig vom City-Logistiker nachgehalten werden. Sie sind von jedem der Partner anhand seiner eigenen Zahlen überprüfbar.

*Umsätze
von Gastauf-
trägen und
Anschluss-
aufträgen*

Etwas versteckter sind die Umsätze mit Gästen und die Umsätze aus Anschlussaufträgen des City-Logistikers. Hierzu Informationen zu geben, dient der Vertrauensbildung und sollte vom City-Logistiker gefordert werden. Damit diese Bereitschaft geweckt wird, sollten sich die Kooperationspartner darauf verständigen, dass zumindest die Anschlussaufträge kein Kollektivgut der City-Logistik sind, sondern dem City-Logistiker zustehen, der im Gegenzug nur ein Umsatzziel aus der City-Logistik hat, das mit 190 EUR/Tag schon fast keinen Unternehmergewinn enthält. Ein Spediteur kann an die Grenze seiner Kooperationsbereitschaft stoßen, wenn er sehr häufig Komplettladungen umschlägt, regelmäßig nur so geringe Mengen anbieten kann, dass der Klubbeitrag erheblich zu Buche schlägt, und er gleichzeitig die Alternative Durchfuhrtour glaubhaft machen kann oder regelmäßig 10-Uhr-Sendungen auftauchen, die der City-Logistiker nicht bewältigen kann.

Es ist vor allem die Aufgabe des fachlich geschulten Moderators, sehr früh ernsthafte Warnsignale zu erkennen, sie auf den Tisch (Klubabend) zu bringen und gemeinsam Abhilfe zu suchen.

13. Ein Blick in die Zukunft: Handelskooperation statt Speditorskooperation

Die Erfahrungen mit der City-Logistik Düsseldorf Süd, angereichert um Informationen aus anderen Kooperationen (Münster, Bielefeld, Hamm, Städtedreieck, Köln), lassen erkennen, dass die Art der Kooperation, die in NRW überwiegend gewählt wurde, an folgenden Problemen leidet:

- Nur 20 % der LKW-Einfahrten entfallen auf die in diesen Kooperationen tätigen Sammelgutspediteure. Es fehlen vor allem die Filialisten und die Kaufhäuser, aber auch die KEP-Dienste.
- Die City-Güter steuern zunächst das Lager des Sammelgutspediteurs an und werden von dort aus in einem weiteren, beim City-Logistiker gebrochenen Transport an den Empfänger geleitet. Dieser zusätzliche Umschlagvorgang frisst kostenmäßig mehr als 50 % des Ausrolltarifs.
- Weil die dem City-Logistiker übergebenen Transportgüter bis zur Ablieferung an den Empfänger in der speditionellen Verantwortung sind, bleiben sie mit allen Leistungszusagen des Spediteurs belastet, was Synergien erstickt. Ein Beispiel sind die Statusmeldungen.

Probleme heutiger Kooperationen

Wenn man jetzt den Grundgedanken der City-Logistik noch einmal aufnimmt und sich fragt, wie unabhängig von den Realtypen der City-Logistik ein Idealtyp aussehen würde und dabei gleichzeitig die negativen Erfahrungen mit den realen Kooperationen einfließen lässt, so ergeben sich folgende Überlegungen mit anschließender Ideallösung:

Ideallösung der City-Logistik

- Mit Hilfe der City-Logistik soll ein verkehrlich sensibles Gebiet geschont werden. Das ist möglich, wenn die Zahl der für die unveränderte Anlieferung erforderlichen LKW-Fahrten minimiert wird. Dies wiederum erfordert die kooperative Belieferung aller Empfänger vom selben LKW. Die bestehenden logistischen Determinanten müssen ergänzt und falls möglich geändert werden durch die Determinante „Gebietsschonung“. Gefordert ist eine Gebietslogistik.
- Die Anlieferleistung darf nicht vermindert werden, aber es muss eine Mitverantwortung der Empfänger für die Schonung des Zustellgebietes geben. Die Empfänger müssen dazu einen Trade-Off zwischen ihren Wünschen und den Konsequenzen für die verkehrliche Belastung erkennen können.

Während die bisherigen kränkenden oder gescheiterten City-Logistik-Modelle in einer Kooperation von Speditoren bestanden, wird in diesem Schlusskapitel als Alternative eine Kooperation von Empfängern mit einem City-Logistiker vorgeschlagen.

Alternativen zur Kooperation von Speditoren

Den eben vorgetragenen beiden Gedanken könnte man am besten Rechnung tragen, wenn man für eine von der Stadt zu definierende verkehrssensible Zone einen Gebietsspediteur schaffen könnte. Dieser Gebietsspediteur wäre ähnlich wie früher die „bahnamtliche Rollfuhr“ zuständig für die Belieferung möglichst aller Empfänger eines bestimmten Gebietes. Natürlich könnte man ihm nicht durch die Stadtverwaltung den Status des Monopolisten verleihen sondern dieser Status müsste auf freiwilliger Basis erarbeitet werden und er müsste stets angreifbar bleiben. Dazu müsste der Gebietsspediteur vor allem die Zustimmung der Empfänger erhalten und dazu müsste er ihnen Vorteile gegenüber ihrem bisherigen Warenwirtschaftssystem anbieten können. Dieses Warenwirtschaftssystem wurde bisher von den meisten Empfängern, außer von Filialisten und Warenhäusern selbst gemanagt (to make). Jetzt wäre eine partielle Ausgliederung vorgeschlagen (to buy), die Spezialisierungsvorteile nachzuweisen hätte. Statt theoretischer Konstruktionen kann man auf entsprechende Lösungen bei den Kaufhäusern und Filialisten zurückgreifen. Sie adressieren alle Bestellungen unter

Alleinige Gebietspediteure

*Zentrallager-
lösungen für
Kommunen*

Ausnutzung maximaler Mengenrabatte auf ein Zentrallager. Von dort aus lassen sie sich in verkaufsgerechten Partien beliefern, lassen die Waren auszeichnen, lassen Hauszustellungen für Kunden erledigen, Reparaturen und Änderungen durchführen, Reklamationen bearbeiten, Retouren verwalten und konzerninternen Inhouse-Handel durchführen. Man sieht aus dieser, nicht vollständigen Aufzählung, dass die Logik der Ausgliederung darin besteht, das Personal der Verkaufsstätten auf den Kundenkontakt zu konzentrieren, gleichartige Leistungen für viele Nutzer mit Spezialisierungsvorteilen billiger zu erledigen und Mehrfachtransporte zu vermeiden. Ein derartiges Zentrallager hat die Fa. Woolworth in Bönen, die Fa. Karstadt in Unna, die Fa. Tengermann in Krefeld, die Fa. Kaufhof in Erkrath. Damit liegen eindeutige Belege für die Vorteilhaftigkeit dieser Logistik vor. Wenn sich jetzt die Einzelhändler einer Stadt, vor allem die in der verkehrssensiblen Zone ansässigen, entschließen könnten, mit einem geeigneten Spediteur und Lagerhalter eine derartige Kooperation abzuschließen würde das bedeuten:

- Alle Sendungen für die kooperierenden Empfänger gehen an dieses Lager und sind damit zugestellt. Die Empfänger können bei dieser zentralisierten Anlieferung auf Transportrabatte rechnen.
- Auch KEP-Dienste können in dieses System einbezogen werden. Sie liefern ebenfalls an den Lagerhalter.
- Die Statusmeldung des Spediteurs erfolgt in seinem System, der Lagerhalter würde ein eigenes aber für alle einheitliches System der Lagereingangsmeldung für den Endempfänger haben.
- Der Lagerhalter stellt alle Sendungen wirklich bedarfsgerecht zu und kann nach Eintreffen der Sendung in jedem Fall den nächsten Tag, auf besonderen Wunsch und zu besonderen Kosten auch in kürzerer Zeit die Ware liefern. Waren können auch anlässlich allfälliger Stadtfahrten von Empfängerfahrzeugen abgeholt werden.

So faszinierend dieses Modell allerdings aus Sicht der Zielsetzungen der City-Logistik sein mag, so sehr ist auf der anderen Seite zu registrieren, dass der örtliche Handel diese Ziele noch nicht in dem Maße unterstützt, das erforderlich wäre, um sich kollektiv einem derartigem Modell anzuschließen und sein Bestellverhalten bzw. seine bestehende Lagerlogistik auf die Bedingungen dieser Konstruktion einzustellen.

Nachdem die City-Logistik in Nordrhein-Westfalen die in sie gesetzten Erwartungen der beteiligten Transportunternehmen nicht erfüllt hat, gibt es folgende Perspektiven für die Zukunft des städtischen Lieferverkehrs:

*Perspektiven für die
Zukunft des
städtischen
Liefer-
verkehrs*

- Man kehrt zurück zu den unkoordinierten Belieferungen von vor der Phase der City-Logistik und verabschiedet sich von den raumspezifischen, verkehrspolitischen Zielen.
- Die Städte schließen sich doch noch dem in Europa unübersehbaren Trend einer City-Maut an und schaffen entsprechende harte Faktoren der Logistik des Transportgewerbes.
- Die örtlichen Empfänger unterstützen die Gebietslogistik durch Bündelung der Bestellungen auf eine gemeinschaftliche Anlieferadresse und gewähren etwas größere Zeittoleranzen für ihre Wareneingänge.

Glossar

	Seite
Anlieferungen, termingebundene	30
Anschubfinanzierung.....	17
Bonus-Malus-Systeme.....	26
Bringtour.....	21
Corporate Identity.....	20
Datenschutz.....	18
Erfolgskontrolle.....	32
Filialisten.....	13
Gäste.....	19, 28
Gebietsspediteure.....	33
Gefangenendilemma.....	9
Handel.....	10, 15
Handelskooperation.....	33
Holtour.....	21
Kaufhäuser.....	13
KEP-Dienste.....	11, 14, 30
Klubabend.....	22
Klubbeitrag.....	26
Kommunen.....	17
Kosten, externe.....	9
Kümmerer.....	13
Logo.....	20
Logistik	
- Bestellmengenlogistik.....	12
- Durchfahrtlogistik.....	15
- Gebietslogistik.....	12
- Hub-and-Spoke Logistik.....	12
- Just-in-time Logistik.....	12
- Problemkundenlogistik.....	25
Marketing.....	20
Maut.....	12
Mitglieder.....	19
Modellvorhaben.....	9
Pate.....	22
Perspektiven.....	34

Probleme.....	29, 33
Rabattsysteme.....	26
Rechtsform.....	19
Spezialisten.....	14
Statusmeldungen.....	30
Subunternehmer.....	24
Tarifgestaltung.....	23
Transaktionskosten.....	13
Vertragswerk.....	18, 20
Warenverteilungszentren.....	13
Wohnbevölkerung.....	10
Zentrallager.....	34
Zertifizierung.....	29