



Die Kombi-Connection

Die intelligente Verknüpfung von Lkw-, Bahn- und Schiffstransporten wird seit Jahren beschworen. Doch Spediteure und ihre Kunden tun sich schwer damit.

Dabei könnten sie viel gewinnen, wenn sie über ihren Schatten sprängen.

Text: Christian Sywottek Porträts: Elias Hassos



Spediteur ohne Fuhrpark: Knut Sander. Links: Container seiner Firma

- Kaum zu glauben. Da bietet ein renommiertes Unternehmen knapp 2500 Container Fracht an, regelmäßig über das Jahr verteilt. Herde, Kühlschränke, Geschirrspülmaschinen. Von Deutschland nach Großbritannien. Das Unternehmen macht eine Ausschreibung – und findet keinen Spediteur. Wie kann das sein?

„Wir wollten nur runter von der Straße“, sagt Andreas Tonke. „Wir wollten einen Transport, verbunden mit anderen Verkehrsträgern. Mit dem Schiff, mit der Bahn. Multimodalen Verkehr eben. Aber der Markt gab uns keine Lösung.“ Der 36-Jährige organisiert als Leiter Verkehrswesen die Warentransporte für die BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH. Die BSH in München ist weltweit der drittgrößte Hersteller von Hausgeräten.

Keine Klitsche, die nicht zahlt oder der die Ware ausgeht. Dennoch fand Tonke keinen Partner, als er 2003 den Transport aus den deutschen Werken ins britische Zentrallager nach Milton Keynes umstellen wollte.

Die Logistik ist mit einem Jahresumsatz von 205 Milliarden Euro und 2,7 Millionen Beschäftigten die drittgrößte Branche hierzulande, gleich nach Automobilindustrie und Maschinenbau. Rund die Hälfte des Umsatzes erwirtschaften Tausende Speditionen, Paketdienste sowie Transporteure von See-, Schienen- und Luftfracht. Doch sie arbeiten nur selten zusammen. Zwar beträgt der Anteil des kombinierten Verkehrs an der Transportleistung im Straßengüterverkehr über mehr als 300 Kilometer 20 Prozent – doch rund 80 Prozent des Güteraufkommens wird weniger als 100 Kilometer weit transportiert. Pro Jahr gehen in Deutschland 4,5 Milliarden Tonnen Güter auf die Reise, und nur 30 Millionen Tonnen fahren auf den Zügen des kombinierten Verkehrs. Auf der Hauptschlagader des Binnenschiffsverkehrs, dem Rhein, sind lediglich eine Million Containereinheiten unterwegs.

Im Ergebnis wird das Gros aller Transporte auf insgesamt rund 500 000 Kilometer Straße abgewickelt. Die Folgen sind auf jeder Autobahn zu sehen. Und das Problem wird sich verschärfen: Das Bundesverkehrsministerium rechnet bis 2025 mit 28 ▶

Prozent mehr transportierten Gütern, die sich sehr ungleich auf die verschiedenen Verkehrsträger verteilen werden – der Straßengüterverkehr wächst demnach mit 79 Prozent über dem Durchschnitt.

Es droht der Kollaps. Eigentlich müssten Speditionen also Lösungen anbieten, die ihn verhindern. Allein schon, um dafür zu sorgen, dass die Lieferketten ihrer Kunden nicht reißen. Ganz abgesehen von den Kosten für die Allgemeinheit. Das Umweltbundesamt bezifferte sie für den Güterverkehr allein im Jahr 2005 auf mehr als 17 Milliarden Euro, davon 15,8 Milliarden Euro für den Straßengüterverkehr.

Dennoch gilt der Brummi noch immer als das Nonplusultra, hat Tonke bei seinen Recherchen erfahren. „Dabei ist er langfristig gesehen keine Lösung für Transporte wie unsere. Weil der Ölpreis steigt. Weil Lkw Maut kosten und die Fahrer Lenkzeiten einhalten müssen. Weil sie im Stau stehen. Lkw sind nicht so wirtschaftlich wie angenommen.“

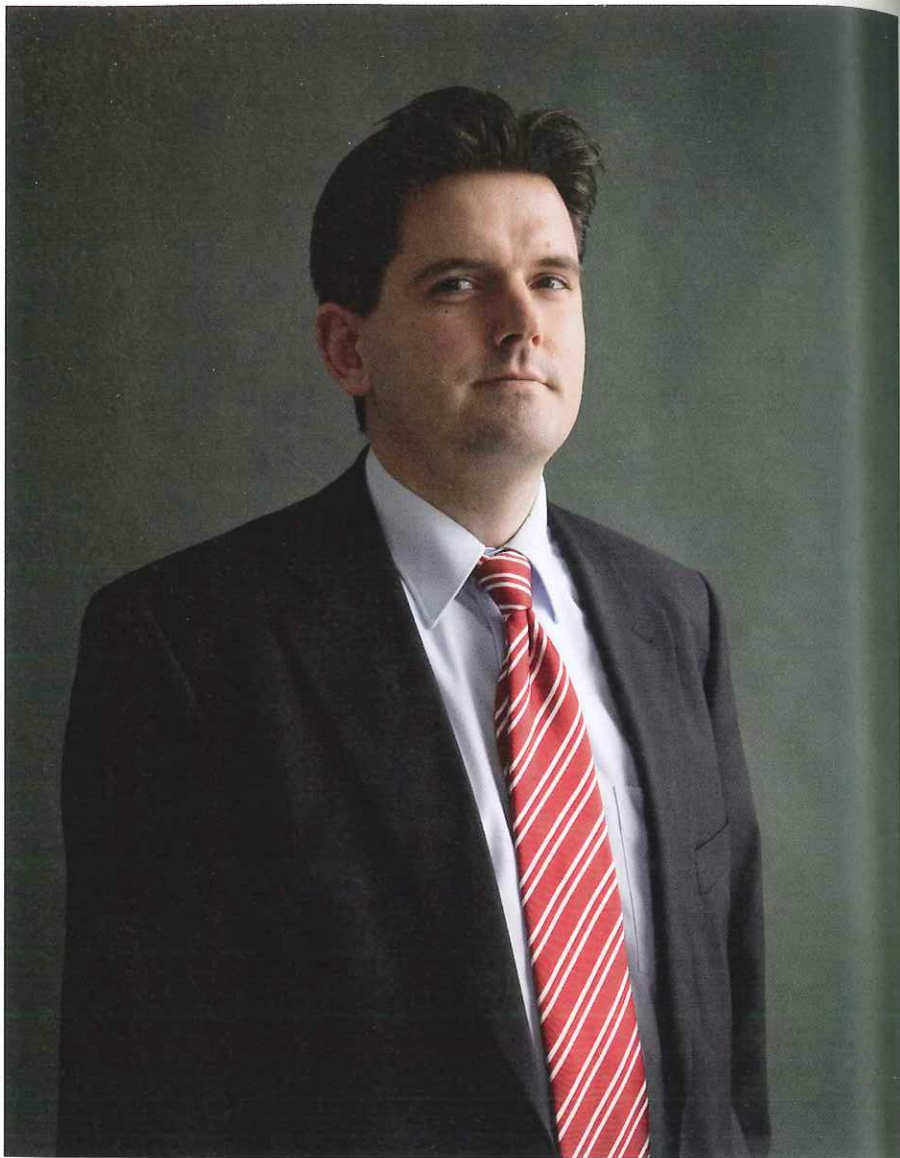
Deshalb hat er damals nicht aufgegeben. Und mit einer kleinen Spedition doch noch eine multimodale Transportkette nach Großbritannien aufgebaut, die sich rechnet.

Wobei das erste Problem war, überhaupt einen Anbieter zu finden, der infrage kam. Die Logistikbranche ist in kleine und mittelständische Unternehmen zersplittert, da fehlt die Übersicht, wer was kann. Auch die großen Anbieter sind nicht immer hilfreich – denn viele, die sich Logistiker nennen, sind lediglich Transporteure. Sie sehen vor allem, ob ein Auftrag in ihr bestehendes Netz passt, und sind eher an der Auslastung des eigenen Fuhrparks als an den Bedürfnissen des Kunden interessiert. Auch Bahnen und Binnenschiffer sind auf ihren Verkehrsträger fixiert.

Tonke brauchte einen Vermittler. Er wandte sich an das Short Sea Shipping Inland Waterway Promotion Center (SPC) in Bonn. Das SPC ist eine Public Private Partnership aus Bundesverkehrsministerium, Verbänden und zwei Dutzend Logistikfirmen, die sich dem multimodalen Verkehr verschrieben haben. Das SPC berät, kennt Routen und Anbieter, und es brachte Andreas Tonke mit Knut Sander in Kontakt.

Knut Sander, 41, abgebrochenes BWL-Studium und nur auf Rat des Arbeitsamts in eine Ausbildung zum Speditionskaufmann gekommen, erwies sich als idealer Partner. Sander ist Geschäftsführer der Robert Kukla GmbH in München. Seine Spedition mit 70 Mitarbeitern setzte 2008 rund 115 Millionen Euro um. Sander versprach Tonke Übersicht. „Meine Aufgabe ist es, Transporte zu verknüpfen. Das ist meine Existenzberechtigung.“

Kukla transportiert 60 000 Komplettladungen im Jahr, knapp die Hälfte davon im multimodalen Verkehr. Die Spedition kann



Schmiedete gemeinsam mit Knut Sander eine multimodale Transportkette: Andreas Tonke

das, weil sie keinen eigenen Fuhrpark vorhält, der ausgelastet werden muss. Den notwendigen Laderaum mietet die Firma bei den entsprechenden Anbietern, ohne lange Vertragsbindungen. So bleibt man flexibel.

Sander hatte also einen freien Kopf, als er sich Tonkes Problem anhörte. Zunächst ging es darum, Herde vom BSH-Werk in Bretten nahe Karlsruhe ins britische Zentrallager nach Milton Keynes zu schaffen. Rund 1000 Ladungen pro Jahr.

Im Prinzip ist Kombiverkehr ganz einfach. Der Teufel liegt im Detail

Sander schaute auf seine Landkarte und stellte fest: Bretten liegt gut 90 Kilometer vom nächsten Rhein-Terminal in Gernsheim entfernt – dorthin ließen sich die Container mit den Herden per Lkw schaffen. Auf dem Rhein gibt es Binnenschiffsverkehre nach Rotterdam. In Rotterdam könnte man die Ladung auf ein Seeschiff verladen und nach England bringen. Vom Hafen Purfleet nach Milton Keynes ginge es wieder per Laster.

Nun musste Sander seine Transporteure für die jeweiligen Teilstrecken finden. Er hängt sich ans Telefon. „Ich habe bestimmt 30 bis 50 Anrufe gemacht“, erinnert er sich.

Dass ein Spediteur solchen Aufwand betreibt, sei unüblich, sagt Christian Betchen, Projektmanager im Bonner SPC. „Denn Zeit ist Geld.“ Er rechnet vor: „Wenn man reinen Lkw-Verkehr plant, telefoniert man ein paar Anbieter ab und lässt sich Angebote für eine einzige Strecke geben. Das ist in jeweils drei Minuten erledigt. Dann schlägt man drei bis fünf Prozent Marge drauf und macht dem Versender ein Angebot. Schlägt der zu, hat der Planer zum Beispiel in zehn Minuten 100 Euro Wertschöpfung generiert. Die Organisation von multimodalen Transporten dauert hingegen oft Stunden.“

Zudem, so Betchen, seien die Disponenten entsprechend den Verkehrsträgern in Profitcentern organisiert: Straße, Wasser, Schiene. Um Kombiverkehre zu organisieren, müssten sie Teilstrecken an Kollegen abgeben. Das aber schade der Bilanz der eigenen Abteilung. „Wer das macht“, sagt Christian Betchen, „ist der Depp vom Dienst.“

Kukla hat dieses Problem nicht. Die Spedition hat eine spezielle Abteilung für multimodale Verkehre. Eine Garantie, dass es damit klappt, ist das nicht. So schön Sanders Plan mit den Herden erschien, so wenig ließ er sich zunächst umsetzen. Denn: Schiffscontainer sind niedriger als die üblichen Megatrailer-Lkw für England – die BSH bekam ein Platzproblem. Beim Lkw-Transport könnten sie ihre Herde dreilagig auf dem Hänger stapeln. In die Schiffscontainer passten nur zwei Lagen. Darüber bliebe Luft – ein Stauverlust von 30 Prozent. Das rechnet sich nicht.

Normalerweise wäre jetzt Schluss gewesen mit dem Verlagerungsversuch. Eine kleine Spedition kann solch ein Problem nicht allein lösen, und die Versender fühlen sich dafür nicht verantwortlich. Kontraktlogistik ist die Königsdisziplin. Das heißt, Spediteure übernehmen alleinverantwortlich sämtliche Logistikaufgaben entlang der Wertschöpfungskette. Wie der Spediteur das schafft, kümmert die Versender nicht.

Bei der BSH sah man das anders. „Wir müssen Verantwortung übernehmen“, sagt Andreas Tonke. „Es nützt uns ja nichts, wenn ein Projekt scheitert.“ Größere Schiffscontainer sollten her. Die mussten gebaut werden, und das kostete Geld. Um investieren zu können, brauchte Kukla Sicherheiten. Deshalb band sich die BSH vertraglich für drei Jahre an die Spedition – üblich sind höchstens Einjahresverträge. Und der Versender garantierte eine feste Liefermenge.

So konnte Kukla neben EU-Zuschüssen in Höhe von rund 260 000 Euro mit festen Einnahmen rechnen und investierte 800 000 Euro in große Container. Und auch das nächste Problem konnte die Spedition nur lösen, weil die BSH ein langfristiges Geschäft zusagte: Auf gewöhnliche Lkw geladen, hätten die Großcontainer die bei Straßentransporten vorgeschriebene Maximalhöhe von vier Metern überschritten. Kukla hätte die Fracht

nicht problemlos an den Rhein bekommen. Mit einem ebenfalls langfristigen Vertrag konnte Sander einen Lkw-Betreiber davon überzeugen, einen tiefliegenden Laster zu bauen.

Es sind oft kleine Dinge, an denen große Lösungen scheitern. Seit dem Jahr 2004 läuft der Haushaltsgerätetransport von Bretten nach England im festen Takt von Binnen- und Seeschiff. „Im Nachhinein“, so Tonke, „klingt das alles ganz einfach.“

Intelligenter Transport ist also möglich. Warum wird diese Chance so selten genutzt?

Ein großes Hindernis ist die Ausbildung. Was der Spediteur nicht kennt, belädt er nicht

Oft liegt es an einer unheiligen Allianz aus Spediteuren und Versendern. „Kombiniert gilt als kompliziert“, sagt Boris Kluge, Geschäftsführer der Studiengesellschaft für den kombinierten Verkehr (SGKV) und Berater des Bundesverkehrsministeriums. „An den Handel, an die Textil- und Lebensmittelbranche kommen wir kaum heran. Die wollen ihre Waren auf dem Weg nicht noch einmal umschlagen lassen. Und das System Lkw ist extrem stark, das wollen die Spediteure nicht aufgeben. Dabei wäre auch mit der bestehenden Infrastruktur mehr möglich. Aber auf beiden Seiten will kaum jemand etwas verändern.“ Und viele können es schlicht nicht, sagt Kluge. „Multimodale Verkehre? Speditionskaufleute wissen oft gar nicht, wie das geht.“

Martin Voth gibt ihm recht. Der Lehrer am Berufskolleg am Wasserturm in Bocholt bildet seit mehr als 30 Jahren Speditionskaufleute aus. „Ein Spediteur ist eigentlich der Architekt des Verkehrs. Er organisiert“, sagt er. „Wenn er in der Praxis aber oft nur ein Transporteur ist, spiegelt sich das in der Ausbildung wider. Den Verkehr von der Straße kriegen – das schaffen unsere Auszubildenden nicht.“ Denn die meisten kommen aus Lkw-Speditionen und „haben so viel Schlechtes gehört, etwa über die Bahn, sie sind zu Alternativen oft gar nicht bereit“. Voth kann das belegen: Von jährlich 1500 Prüflingen in Deutschland wählen rund 80 Azubis den Binnenschiffsverkehr als Hauptthema, etwa 20 die Bahn, gut 120 votieren für den Luftverkehr. Der große Rest entscheidet sich für den Lkw. Voth versucht seit Jahren, multimodales Denken in die Köpfe zu hämmern. „Aber da erntet man Hohn und Spott.“

Auch der Lehrplan sei keine Hilfe, denn der werde stark von der Logistikindustrie bestimmt. In der Ausbildungsordnung ist lediglich die Lehre vom Lkw verbindlich festgeschrieben. Hinzu kommen ein „regionaler“ und ein „exportorientierter“ Verkehrsträger. „Da geht es meist um Schiff und Flugzeug“, sagt Voth. „Die Bahn aber fällt hinten runter. Ein virtuoseres Handling über alle Verkehrsträger hinweg lernt man so nicht.“

Auch an Universitäten nicht. Dort ist Logistik gewöhnlich ein Schwerpunkt im BWL-Studium. „Über die Breite wird viel zu wenig informiert“, sagt Uwe Barwig, Professor im Spezialstudiengang Spedition, Transport und Logistik an der Dualen Hoch- ▶

schule Baden-Württemberg Mannheim. „Wasser zum Beispiel hat kaum jemand auf dem Schirm. In der Folge ändert sich nichts, denn die Absolventen können es nicht. Und selbst wenn sie es könnten: Gegen Vorurteile im Unternehmen kommt man als Nachwuchskraft nicht an.“

Pünktlichkeit schlägt Geschwindigkeit. Und Hartnäckigkeit die Trägheit einer Branche

So halten sich hartnäckig Vorurteile. Zu kompliziert, zu teuer, vor allem zu langsam sei der multimodale Verkehr – so denken viele Versender und Spediteure.

Andreas Tonke von der BSH denkt anders. Er hat seine Erfahrungen gemacht. Die Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH transportiert inzwischen nur noch knapp die Hälfte ihres grenzüberschreitenden Transportvolumens mit dem Lkw. „Viele Logistiker sitzen einem Irrtum auf“, sagt Tonke. „Ihnen geht es oft um Tempo. Aber darauf kommt es gar nicht immer an, es geht vielmehr um Pünktlichkeit.“

Und die hat sich bei der BSH dank der Kombi-Connection nach England verbessert. Zwar sind die Waren fünf Tage unterwegs und nicht mehr nur drei. Aber sie folgen dem Fahrplan der Schiffe. Weil die Lkw-Zubringer nur sehr kurze Strecken überwinden, ist auch bei ihnen die Verspätungsgefahr gering. „Wir sind viel besser getaktet“, so Tonke. „Sowohl das Werk als auch das Lager weiß genau, wann die Ware abgeht beziehungsweise eintrifft. Das verringert den Dispositionsaufwand enorm.“ Auch die Sorge, die Verlangsamung des Transports bringe alle internen Abläufe durcheinander, konnte Tonke entkräften. Das Werk in Bretten produziert wie gewohnt. Die Herde werden von dort per Lkw zum Gernsheimer Hafen gebracht, wo sie zwischengelagert und zweimal pro Woche weitertransportiert werden. Im britischen Lager haben sich die Bestände etwas erhöht, um trotz längerer Anlieferzeit eilige Kundenwünsche bedienen zu können. Erhöhte Lagerkosten alarmieren gewöhnlich jeden Controller. Bei der BSH nicht, weil die Transportkosten pro Herd – dank der im Vergleich zum Lkw billigeren Schiffsfracht – gesunken sind.

Überhaupt, die Kosten. „Selbst wenn multimodal mitunter etwas teurer kommt, betrachten wir dieses Konzept als Vorteil“, sagt Tonke.

Warum? „Weil Lkw-Preise saisonal stark schwanken“, so seine Antwort. „Wir hingegen haben einen festen Preis für lange Zeit und deshalb eine bessere Planungsgrundlage. Wenn Lkw-Laderaum knapp und teuer wird, kommt uns multimodal auf jeden Fall billiger. Und wir können sicher sein, dass wir immer genug Transportkapazität haben.“

So viele Vorteile, so wenige Nachahmer. Die Beharrungskräfte im Logistikgewerbe sind enorm. Aber ist es nicht auch ein besonderer Glücksfall, dass das BSH-Werk Bretten so nah am Rhein liegt und das Unternehmen deshalb nicht auf die Schiene ange-

wiesen ist? Schließlich hat die Deutsche Bahn diverse Werksanschlüsse stillgelegt; sie transportiert kein Stückgut mehr, der Einzelwagenverkehr wurde zusammengestrichen. Es gibt Kapazitätsengpässe, und der Personenverkehr hat Vorrang auf den ohnehin überlasteten Strecken. Für den Güterverkehr bleiben oft nur die Nachtstunden zwischen 23 und 6 Uhr. Und die halbherzige Bahnliberalisierung hat bislang auch wenig zur Verbesserung der Lage beigetragen.

Der Bahn gehört das Schienennetz, sie bestimmt die Preise für die Nutzung und für den Bahnstrom. Zudem beherrscht sie einen Großteil der Umschlaganlagen, kann Preise entsprechend gestalten und Kunden je nach Gusto schnell oder langsam abfertigen. Belebende Konkurrenz lässt sich schnell ins Abseits manövrieren. „Netz und Betrieb müssten getrennt werden“, lautet die logische Schlussfolgerung für Boris Kluge von der SGKV. Doch an die Bahn traut sich der Staat nicht ran. Obwohl – oder weil – sie ihm gehört.

Allerdings ist fraglich, ob die geforderte Trennung tatsächlich mehr Verkehr von der Straße auf die Schiene oder Wasserwege brächte – solange Versender und Spediteure daran so wenig Interesse haben. Deutlich wurde dies wieder einmal, als das Bundesverkehrsministerium im Sommer 2008 den „Masterplan Güterverkehr und Logistik“ vorlegte, in dem es um die Themen Verlagerung und die Verknüpfung der verschiedenen Verkehrsträger ging. Die Mittel für Multimodal-Terminals sollten auf jährlich 115 Millionen Euro fast verdoppelt werden. Zudem sollen Gleisanschlüsse mit jährlich 32 Millionen Euro gefördert werden. Der Plan für das Jahr 2009 sah Investitionen in die Bundesfernstraßen von 850 Millionen Euro vor. In Schienenwege, Bahnhöfe und Wasserstraßen sollten mehr als eine Milliarde Euro fließen.

Und wie reagierten Speditionen und Verlagerer? Zehn Spitzenverbände aus Industrie, Handel, Handwerk, der Automobil- und der Logistikbranche distanzieren sich in einer gemeinsamen Erklärung: „Verlagerung, Vermeidung und Verteuerung sind keine zielführenden Antworten auf die Herausforderungen einer weiter zunehmenden Transportintensität der Wirtschaft.“ Auch der Deutsche Speditions- und Logistikverband unterschrieb das Papier – nach eigenen Angaben vertritt er rund 4000 Mitglieder, die etwa 90 Prozent des Branchenumsatzes präsentieren.

Andreas Tonke von der BSH und Knut Sander von der Spedition Kukla lassen sich von dieser trügen Mehrheit nicht beirren.

„Man muss nur wollen“, sagt Tonke.

„Man muss eben zäh sein“, sagt Sander.

Weil es beim ersten Mal so gut klappte, haben sie nach der Fabrik in Bretten vor gut zwei Jahren auch die BSH-Werke in Giengen und Dillingen in eine multimodale Transportkette integriert. Knapp 1500 Container voll mit Kühlschränken und Geschirrspülern reisen von dort via Rotterdam nach England. Nicht mit dem Binnenschiff, sondern mit der Bahn.

Nein, einfach war es auch dieses Mal nicht. ■