

Im US-Markt gibt es viele Fallen

Was europäische Unternehmen beim Aufbau von **Lieferketten** beachten sollten



Höheren Verschleiß in den USA eingeplant? Bei der Dienstleisterauswahl ist es ratsam, das Alter der Fahrzeugflotte zu erfragen – auch bei den größeren Spediteuren.

Von Pia Grund-Ludwig

Die Chancen im Wirtschaftsraum USA, Kanada und Mexiko werden unterschätzt. Das ist jedenfalls die Erfahrung von Björn Klippel: „Wenn uns die Kunden nach China schicken, gehen wir hin, aber von der Geschäftsentwicklung sind die USA aussichtsreicher“, betonte der Geschäftsführer der Logistikberatung Tim Consult kürzlich bei einer gemeinsamen Veranstaltung mit der Bundesvereinigung Logistik (BVL) in Mannheim. Es werde zu wenig wahrgenommen, dass es in der Region des Nordamerikanischen Freihandelsabkommens (Nafta) zu massiven Rückverlagerungen der Produktion aus Asien, vor allem aus China und Vietnam, komme. Mexiko werde als verlängerte Werkbank wiederentdeckt (siehe Interview). Den Intermodalverkehr dorthin auszubauen ist Klippel zufolge eines der zentralen Themen.

Die Herausforderungen für europäische Firmen, die ihre Distribution

auf dem US-Markt oder ihr Export- und Importgeschäft gestalten wollen, sind enorm. Allein die Entfernungen in der Nafta-Region, in der circa 460 Mio. Menschen leben, sind eine große Hürde. Der Transportmarkt ist stark fragmentiert. Es gibt wenige Dienstleister, die flächendeckend anbieten können. Hinzu kommt ein von regionalen Monopolen geprägter Schienentransport. Experten berichten zudem von regelmäßigen Preiserhöhungen in den vergangenen Jahren sowie von gestiegenen Energiekosten.

Häufig Fehler bei der Standortwahl
Selbst erfahrene Unternehmen können Klippel zufolge die Logistikkosten in den USA in der Regel noch um 3 bis 8 Prozent reduzieren. Dafür müsse aber überall nachjustiert werden, etwa bei der Transportstrategie, der Standortwahl und beim Outsourcing. Wer Anfängerfehler mache, müsse dagegen mit 10 bis 15 Prozent Mehrkosten rechnen. Gerade bei der Standortwahl begehen Firmen oft Fehler. Viele suchen sich wegen der Nähe zu Europa einen Standort an

der Ostküste. Klippel: „Wenn sich das Geschäft entwickelt, kristallisiert sich heraus, dass das nicht optimal ist, um den gesamten amerikanischen Markt zu bedienen.“ Viele Ansiedlungen in den US-Bundesstaaten Kentucky, South oder North Carolina seien auch stark steuerlich motiviert.

Lars Rust macht auf die unterschiedlichen Sätze für Mehrwert- oder Umsatzsteuer in den Bundesstaaten aufmerksam. Das gelte ebenso bei Versicherungen. „Ich würde die USA eher mit der EU vergleichen als mit einem Land“, sagt der Transportchef der Coty Services and Logistics GmbH, einer Tochter des Parfüm- und Kosmetikkonzerns Coty mit Sitz in New York. Eine weitere Besonderheit ist laut Rust die Schnellebigkeit: „Unternehmen in den USA verlagern die Produktionsstätten relativ schnell von einem Bundesstaat in den anderen.“ Das sei ein Grund dafür, warum die Logistikzentren über einen im Vergleich zu Europa geringen Automatisierungsgrad verfügten.

Hohe Kündigungsrate bei Fahrern
Auch in Sachen Kontrakte solle man sich laut Klippel von europäischer Denke verabschieden: „In den USA gibt es zwar auch Verträge, aber wer etwas Besseres findet, wechselt schneller.“ Dies gelte für Verlader wie Transporteure. Coty-Manager Rust rät zudem, bei der Auftragsvergabe nach der Kündigungsrate der Fahrer zu fragen. „Die liegt im Schnitt bei 90 Prozent pro Jahr. Es gibt aber auch

Anbieter mit nur 30 bis 40 Prozent.“ Je geringer die Kündigungsrate, desto größer sei die Wahrscheinlichkeit, dass Transporte auch wirklich abgewickelt werden können. Wichtig sei außerdem das Alter der Fahrzeugflotte – wegen des extremeren Wetters und des damit hohen Verschleißes.

Man müsse sich auch auf andere Abrechnungsmodelle einstellen, sagt Klippel. Es sind immer noch Raten pro Meile üblich, „aber Verlader fangen jetzt an, die Einkäufe differenzierter zu steuern.“ Auch die Art der Ladung spiele eine größere Rolle. Es werde versucht, kostenverursachende Preise zu entwickeln. Im Straßenverkehr ziehen die Preise stark an, so die Experten. Eine weitere Besonderheit nennt sich Powershopping: Einkaufsgemeinschaften seien vor allem im Teilladungsverkehr in einem Maße üblich, das in Europa kartellrechtlich nicht durchgehen würde, sagt Rust. Zudem sei der Einfluss der Treibstoffzuschläge wegen des höheren Verbrauchs größer als in Europa. Sie können dem Manager zufolge im Teilladungsbereich bei deutlich über 10 Prozent der Kosten liegen.

Der Intermodalverkehr hat in den USA deutlich aufgeholt. „Die Entfernungen, ab denen auf die Bahn umgestiegen wird, liegen nur noch bei 400 statt 800 Meilen“, sagt Klippel. Kombiniertes Verkehr sei 20 bis 25 Prozent günstiger als reiner Straßentransport, allerdings bei einem Zeitnachteil von mindestens zwei bis zu zwölf Tagen, je nach Strecke. (cs)

Nachgefragt ...

„Mexiko wird wichtiger“

Björn Klippel,
Geschäftsführer Tim Consult GmbH, Mannheim



FOTO: TIM CONSULT

Herr Klippel, was ist der größte Fehler, den ein Mittelständler machen kann, wenn er seine Supply Chain Richtung USA gestaltet?

Die Bedingungen aus Deutschland, Frankreich oder Mitteleuropa einfach auf den Markt zu übertragen. Mit Schwierigkeiten haben in der Regel die Mittelständler zu kämpfen, die versuchen, aus Deutschland heraus mit Deutschen europäische Systeme anzuwenden. Man muss genauso für Marktverständnis sorgen wie etwa im Falle von China oder Italien. Nur weil man Englisch spricht, versteht man noch lange nicht, wie der amerikanische Markt funktioniert.

Welche Rolle spielt Mexiko als Teil der Nafta bei Standortentscheidungen?

Mexiko gewinnt als Alternative zu Asien für Produzenten aus den USA an

Bedeutung. Zudem wird von den Hochlohnstandorten an den Großen Seen in den USA und in Kanada nach Mexiko verlagert. Auch europäische Autobauer wie Audi und VW gehen nicht mehr von vornherein nach South oder North Carolina. Die Märkte von Mexiko aus zu bedienen wird einfacher.

Sind da durchgehende Lieferketten möglich?

Die mexikanische Grenze ist noch eine Bruchstelle. Das liegt an den Angeboten der amerikanischen Dienstleister. Zudem ist trotz des Nafta-Raums eine reguläre Grenzabfertigung nötig. Aber die Anbieter reagieren bereits. Ein Beispiel ist das Eisenbahnunternehmen Kansas City Southern. Die kaufen sich schwach laufende mexikanische Eisenbahnfirmen, um im nächsten Schritt durchgehende Lösungen aufzubauen.

Digitale Veröffentlichung lizenziert
für TIM CONSULT GmbH von DVV Media Group