

Expertenkommentar

Dieselpreisschocks entlarven ein strukturelles Problem der Logistik: Warum viele Floater nicht schützen, sondern gefährden

Die jüngsten Preisexplosionen an den Zapfsäulen treffen nicht nur Autofahrer. Für die Logistikbranche entwickeln sie sich zunehmend zu einem strukturellen Margenrisiko. Denn Treibstoff ist kein Randkostenfaktor – er ist zentraler Bestandteil der Kostenbasis. Viele Logistiker gehen davon aus, dass sie über Dieselmzuschläge ausreichend abgesichert sind, tatsächlich sind sie es oft nicht. Kornelia Reifenberg, Sven Wengler und Jan Mahlstein von der globalen Strategieberatung Simon-Kucher ordnen ein, warum Dieselmzuschläge ihre Schutzfunktion vielerorts nicht mehr erfüllen – und was das strategisch bedeutet.

Bonn, 22. April 2026 – Im Straßengüterverkehr entfallen rund 25 Prozent der operativen Kosten auf Kraftstoff, während Margen häufig unter fünf Prozent liegen. Schon moderate Preisbewegungen können diese Balance verschieben – starke Ausschläge bringen sie ins Wanken.

Aktuelle Marktdaten zeigen, wie schnell aus Volatilität ein Ergebnisproblem wird: Innerhalb von neun Wochen stieg der durchschnittliche Dieselpreis in Europa um rund 31 Prozent. Wird ein solcher Anstieg nicht zeitnah weitergegeben, tragen Logistikunternehmen das Kostenrisiko vollständig selbst. Selbst profitables Geschäft kann so innerhalb kürzester Zeit in die Verlustzone kippen.

Nicht die Volatilität ist das Problem – sondern die Lücke in der Preislogik

Entscheidend ist nicht die Preisbewegung selbst, sondern die Fähigkeit, sie zeitnah und vollständig in die eigene Preislogik zu übersetzen. In stabileren Marktphasen fallen solche Schwächen kaum ins Gewicht. In volatilen Phasen werden sie zum Margenrisiko. Denn: Zu häufig basieren Dieselmzuschläge auf festen Tabellen, die der Marktentwicklung hinterherlaufen. Anpassungen erfolgen zu selten, etwa quartalsweise, oder auf Basis rückwärtsgerichteter Referenzwerte. In vielen Verträgen liegen Anpassungsmechaniken mehrere Wochen hinter der realen Preisentwicklung – genau in dieser Zeit entsteht das Ergebnisrisiko. Der Dieselfloater existiert in diesen Fällen zwar formal, erfüllt seine wirtschaftliche Funktion jedoch nur eingeschränkt. Viele Floater sind heute keine Absicherung mehr, sondern Scheinsicherheit mit Zeitverzug.

Vom Kostenfaktor zum strategischen Pricing-Hebel

Damit verschiebt sich die Rolle des Themas grundlegend. Diesel ist nicht länger ein durchlaufender Kostenblock, der technisch weitergereicht wird. Er wird zum aktiven Bestandteil der Preisstrategie. Die Ausgestaltung von Floater-Modellen entwickelt sich damit zur zentralen kommerziellen Stellschraube – für Margensicherung, Steuerbarkeit und Risikokontrolle. Robuste Ansätze zeichnen sich durch drei Elemente aus: erstens durch eine hohe Aktualität und Frequenz der Anpassung, zweitens durch klare, marktnah definierte Referenzgrößen und drittens durch transparente, nachvollziehbare Mechaniken.

Doch selbst gut konzipierte Modelle entfalten ihre Wirkung nur, wenn sie konsequent umgesetzt werden. Genau daran scheitern viele Logistiker: Die Überführung neuer Logiken in bestehende

Kundenverträge erfordert eine strukturierte Migrations- und Verhandlungsstrategie. Ohne diese bleibt selbst das beste Modell theoretisch.

Gleichzeitig entsteht hier ein oft unterschätzter Vorteil: Standardisierte, flächendeckend eingesetzte Floater erhöhen nicht nur die Margenstabilität, sondern verbessern auch die Steuerbarkeit der gesamten Preisarchitektur. In volatilen Märkten wird Standardisierung damit zum strategischen Asset.

Volatilität ist kein Ausnahmezustand mehr

Sie ist Ausdruck eines strukturell volatileren Umfelds – getrieben durch geopolitische Risiken, regulatorische Eingriffe und sich verändernde Energiemärkte. Kurzfristige Reaktionen reichen nicht mehr aus.

Die eigentliche Frage ist nicht, ob Dieselpreise steigen oder fallen. Die eigentliche Frage ist, ob Logistikunternehmen ihre Preismechanik so aufstellen, dass sie mit dieser Volatilität systematisch umgehen können.

Die Führungsfrage: Reagieren oder steuern?

Viele Unternehmen behandeln Dieselpreiszuschläge noch immer wie einen administrativen Vertragsbaustein. Genau darin liegt das Problem. Wer weiterhin auf träge oder unzureichend kalibrierte Modelle setzt, bleibt wiederkehrenden Margenrisiken ausgesetzt. Wer seine Preislogik aktiv steuert, kann Kosten weitergeben, Margen stabilisieren und seine kommerzielle Resilienz stärken.

Dieselpreisbewegungen werden häufig unterschätzt – nicht in ihrer Höhe, sondern in ihrer Wirkung auf das Ergebnis. In vielen Fällen entwickelt sich Treibstoff vom durchlaufenden Posten zum direkten Margentreiber. Der entscheidende Hebel liegt daher nicht in kurzfristigen Nachverhandlungen, sondern in klar definierten, robusten und marktnahen Floater-Modellen. Nicht Dieselpreise unterscheiden künftig Gewinner und Verlierer – sondern die Fähigkeit, sie kommerziell zu steuern.

Kornelia Reifenberg ist Partnerin bei Simon-Kucher in Bonn. Seit mehr als 28 Jahren unterstützt sie Logistikunternehmen weltweit bei der Optimierung ihrer kommerziellen Strategien. Sie berät über verschiedene Logistiksegmente hinweg, darunter Post und KEP, Supply Chain und Infrastruktur sowie Schienen-, Straßen-, Luft- und Seefracht.

Sven Wengler ist Senior Director bei Simon-Kucher in Köln und seit 18 Jahren im Unternehmen. Er unterstützt Logistikunternehmen zu Strategie, Pricing und Sales über verschiedene Transport- und Logistiksegmente hinweg. Zudem leitete er drei Jahre lang die Transport- und Logistikaktivitäten von Simon-Kucher in Nordamerika.

Jan Mahlstein ist Director bei Simon-Kucher in Köln. Er berät Logistik- und Professional-Services-Unternehmen weltweit zu profitabilem Wachstum durch Pricing-, Sales- und Go-to-Market-Strategien. Sein Fokus liegt auf Commercial Excellence in Bereichen wie KEP, Kontraktlogistik, multimodalem Transport und Freight Forwarding.

Über Simon-Kucher

Simon-Kucher ist eine globale Unternehmensberatung mit mehr als 2.200 Mitarbeitenden in über 30 Ländern. Als verlässlicher Partner für Commercial Excellence unterstützen wir Unternehmen dabei, nachhaltiges und profitables Wachstum zu realisieren. Wir verbinden tiefgehende Beratungsexpertise mit Spezialisierung auf Wachstumsstrategien und technologischer Kompetenz, um messbare Ergebnisse zu erzielen. Wir optimieren sämtliche Hebel der kommerziellen Strategie – von Produkt, Pricing und Innovation bis hin zu Marketing und Vertrieb – konsequent ausgerichtet am Kundennutzen und der Zahlungsbereitschaft. Mit über 40 Jahren Erfahrung in der Monetarisierung gelten wir als weltweit führende Beratung für Commercial Growth und Pricing.

simon-kucher.com

Für Rückfragen und detaillierte Informationen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung:

Roxana Müller (Communications & Marketing Manager)

Tel.: +49 160 92180752

Email: roxana.mueller@simon-kucher.com