

**Kostenführerschaft – Produktführerschaft – Kundenpartnerschaft:  
Paketdienstleister auf der Suche nach der optimalen  
Wettbewerbsstrategie und deren Umsetzung**

Dissertation  
zur Erlangung des akademischen Grades einer/eines

Doktorin/Doktors  
der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
an der Wirtschaftsuniversität Wien

eingereicht bei

Erste(r): BeurteilerIn: **Ord. Univ. Prof. Dr. Peter Faller**  
Zweite(r) BeurteilerIn: **Ord. Univ. Prof. Dr. Alfred Taudes**

Fachgebiet: **Transportwirtschaft**

von

**Mag. Johann HUBER**

Wien, im **November 2000**

## **Vorwort**

An dieser Stelle möchte ich all jenen Personen danken, die mich bei der Ausarbeitung der Dissertation unterstützt haben.

Mein besonderer Dank gebührt meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Faller. Mein Dank gilt aber auch Herrn Prof. Dr. Taudes für die Übernahme des Zweitgutachtens. Beide Professoren haben mir große Freiräume bei der Erarbeitung der Dissertation gewährt, gleichzeitig aber zahlreiche Anregungen gegeben und die fachliche Unterstützung angeboten.

Weiters möchte ich mich bei Herrn Mag. Egon Woschitz, Geschäftsführer von General Parcel Austria GmbH, für die fachkundige Unterstützung bedanken. Ohne die gute Zusammenarbeit mit General Parcel wäre der Abschluß der Arbeit nicht möglich gewesen. Ich hoffe, mit meiner Arbeit zur strategischen Positionierung und zur Prozeßoptimierung im Unternehmen beigetragen zu haben.

Der größte Dank gebührt aber meiner Familie – meinen Eltern, meiner Freundin Heike und meiner Oma. Meine Eltern haben mich auf meinem ganzen Lebensweg mit größter Liebe begleitet, meine Freundin Heike mußte meine Hochs und Tiefs ertragen und brachte mir in schwierigen Phasen viel Verständnis entgegen. Meine Oma hat mich schließlich während des Studiums mit vitaminreichen Naturalien versorgt und mir bei jeder wichtigen Prüfung die Daumen gedrückt.

Wien, im November 2000

Johann Huber

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1. Definitionen.....	1
1.1.1. Kostenführerschaft.....	1
1.1.2. Produktführerschaft .....	2
1.1.3. Kundenpartnerschaft.....	3
1.1.4. Paketdienstleister .....	5
1.1.5. Wettbewerbsstrategie.....	8
1.2. Problemstellung.....	12
<b>2. Die drei Strategiealternativen im Grundriß (Theoretische Analyse).....</b>	<b>16</b>
2.1. Kostenführerschaft – theoretische Grundlegung.....	21
2.1.1. Theoretische Basiskonzepte zur Klassifizierung der Strategie „Kostenführerschaft“ .....	21
2.1.2. Kernprozesse bei Kostenführerschaft .....	24
2.1.3. Kostenführerschaft und deren Einfluß auf das Managementsystem .....	26
Exkurs: Management-Techniken bei Kostenführerschaft .....	28
2.1.4. Kostenführerschaft und die adäquate Organisationsstruktur.....	33
2.1.5. Kostenführerschaft und die adäquate Unternehmenskultur.....	36
2.1.6. Risiken der Kostenführerschaft .....	43
2.1.7. Wettbewerbsvorsprung durch Kostenführerschaft .....	44
2.2. Produktführerschaft – theoretische Grundlegung.....	45
2.2.1. Theoretische Basiskonzepte zur Klassifizierung der Strategie „Produktführerschaft“ .....	45
2.2.2. Kernprozesse bei Produktführerschaft.....	48
2.2.3. Produktführerschaft und deren Einfluß auf das Managementsystem .....	49
2.2.4. Produktführerschaft und die adäquate Organisationsstruktur.....	52
2.2.5. Produktführerschaft und die adäquate Unternehmenskultur .....	58
2.2.6. Risiken der Produktführerschaft .....	61
2.2.7. Wettbewerbsvorsprung durch Produktführerschaft.....	62

2.3. Kundenpartnerschaft – theoretische Grundlegung .....	63
2.3.1. Theoretische Basiskonzepte zur Klassifizierung der Strategie „Kundenpartnerschaft“ .....	63
2.3.2. Kernprozesse bei Kundenpartnerschaft .....	67
2.3.3. Kundenpartnerschaft und deren Einfluß auf das Managementsystem ...	68
2.3.4. Kundenpartnerschaft und die adäquate Organisationsstruktur .....	70
2.3.5. Kundenpartnerschaft und die adäquate Unternehmenskultur .....	73
2.3.6. Risiken der Kundenpartnerschaft .....	76
2.3.7. Wettbewerbsvorsprung durch Kundenpartnerschaft .....	77

### **3. Paketdienstleister auf der Suche nach der optimalen Strategiealternative**

#### **(Sekundäranalyse)..... 78**

3.1. Analyse des Paketdienstmarktes .....	78
3.1.1. Der KEP-Markt in Österreich .....	78
3.1.2. Der KEP-Markt weltweit .....	84
3.1.3. Untersuchung über die bisherige strategische Positionierung im Bereich der Paketdienstleister.....	86
3.1.4. Marktvolumen.....	91
3.1.5. Marktentwicklung.....	92
3.1.6. Preisentwicklung.....	98
3.1.7. Kundenanforderungen .....	99
3.2. Strategie-Konsequenzen aus der Marktanalyse.....	109
3.2.1. Kostenführerschaft als Strategiealternative bei der aktuellen Marktsituation.....	109
3.2.2. Produktführerschaft als Strategiealternative bei der aktuellen Marktsituation.....	111
3.2.3. Kundenpartnerschaft als Strategiealternative bei der aktuellen Marktsituation.....	112

3.3. Strukturanalyse der Paketdienstbranche (nach Porter).....	114
3.3.1. Die Gefahr des Markteintritts .....	116
3.3.2. Der Grad der Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern .....	121
3.3.3. Druck durch Substitutionsprodukte .....	123
3.3.4. Die Verhandlungsstärke der Abnehmer.....	125
3.3.5. Die Verhandlungsstärke der Lieferanten .....	127
3.4. Strategie-Konsequenzen aus der Branchenstrukturanalyse.....	130
3.4.1. Kostenführerschaft als Strategiealternative bei der aktuellen Branchenstruktur.....	130
3.4.2. Produktführerschaft als Strategiealternative bei der aktuellen Branchenstruktur.....	131
3.4.3. Kundenpartnerschaft als Strategiealternative bei der aktuellen Branchenstruktur.....	133
3.5. Kostenführerschaft als optimale Wettbewerbsstrategie .....	135

**4. Lösungsvorschlag: Weiterentwicklung der Strategie „Kostenführerschaft“  
in der Paketlogistik ..... 137**

4.1. Der Vor- und Nachlauf als ein Transportprozeß .....	139
4.1.1. Die Modellprämissen.....	139
4.1.1.1. Die Zeit als entscheidender Kostentreiber .....	139
4.1.1.2. Die Zustellung als Hauptprozeß - die Abholung als Nebenprozeß .....	140
4.1.1.3. Kostenverursachung der Zustellung durch den Stopp .....	140
4.1.1.4. Kilometerleistung als Kostenfaktor .....	141
4.1.2. Modellbeschreibung .....	142
4.1.3. Modellanalyseschritte .....	148
4.1.3.1. Standortoptimierung .....	148
4.1.3.1.1. Depoteinzugsgebiet Wien .....	150
4.1.3.1.2. Depoteinzugsgebiet Obersteiermark .....	155
4.1.3.2. Europaweite Optimierung der Netzwerke .....	156
4.1.3.3. Abgrenzung des Depoteinzugsgebietes .....	156
4.1.3.4. Analyse der Modellparameter.....	159

4.2. Der Hauptlauf als ein Transportprozeß .....	162
4.2.1. Hauptlaufnetzwerke .....	162
4.2.1.1. Hub and Spoke System .....	164
4.2.1.2. Rastersystem .....	165
4.2.1.3. Mischsystem .....	167
4.2.2. Modellprämissen.....	168
4.2.2.1. Misch- und Hub and Spoke System als Systemalternativen.....	168
4.2.2.2. LKW-Zug als Transporteinheit.....	168
4.2.2.3. Kosten des LKW-Zuges.....	168
4.2.3. Modellbeschreibung .....	168
4.2.4. Vertiefende Analyse des Lösungsmodells.....	171
4.2.4.1. Kosten des Rundkurses versus Kosten der Relation.....	171
4.2.4.2. Hub and Spoke System versus Mischsystem.....	174
4.2.4.3. Sonderfall: Einzelne Wechsellaufbauten als Transporteinheit .....	175
4.2.4.4. Der optimale Auslastungsgrad.....	179
4.2.4.5. Depotdichte als Kostentreiber.....	181
4.2.4.6. Schwankungen des Paketaufkommens .....	182
4.3. Umschlags- und Sortierprozesse .....	183
4.3.1. Hub and Spoke System.....	184
4.3.2. Mischsystem .....	185
<b>5. Zusammenfassung.....</b>	<b>187</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>193</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>211</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>213</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>214</b>

# 1. Einleitung

## 1.1. Definitionen

### 1.1.1. Kostenführerschaft

Kostenführerschaft beschreibt eine Wettbewerbsstrategie, die darauf abzielt, einen umfassenden Kostenvorsprung innerhalb einer Branche zu erlangen. Der relevante Kostenvorsprung bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die Durchschnittsgesamtkosten und verschafft dem Unternehmen ein Preissenkungspotential, welches von weniger effizienten Mitbewerbern nicht wahrgenommen werden kann.<sup>1</sup>

Hierbei werden niedrigere Kosten im Verhältnis zu den Mitbewerbern angestrebt, ohne daß gewisse Schwellenwerte beim Qualitäts- oder Serviceniveau unterschritten werden. Ein unterdurchschnittliches Qualitäts- oder Serviceniveau kann kaum durch einen auf Kostenführerschaft basierenden Billigpreis kompensiert werden. Abstriche bei Qualität und Service werden vom Kunden nur bis zu einem bestimmten Maße hingenommen.<sup>2</sup>

Kostenführerschaft zielt nicht nur darauf ab, einen Wettbewerbsvorsprung durch niedrige Anschaffungspreise zu erlangen. Ein Kostenführer setzt sich auch von seinen Konkurrenten ab, indem er Produkte bzw. Dienstleistungen anbietet, die geringere Lebenszykluskosten für den Kunden aufweisen. Im Rahmen des Konsumentenzyklus werden sowohl die Kosten, die beim Erwerb des Produktes entstehen (z.B. Anschaffungspreis, Opportunitätskosten in Form von Wartezeit an der Kasse), als auch die Kosten der Nutzungsphase und der Entsorgung (z.B. Reparatur, Service) berücksichtigt.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Bresser, R. K.: (Managementtheorie), S. 434

<sup>2</sup> Vgl. Treacy, M./Wiersema, F.: (Marktführerschaft), S. 38

<sup>3</sup> Vgl. Treacy, M./Wiersema, F.: (Marktführerschaft), S. 71 f.

Zur Implementierung einer Kostenführerschaftsstrategie sind umfangreiche Maßnahmen erforderlich. Erfahrungsbedingte Kostensenkungen werden ausgenutzt, die einzelnen Kostenblöcke einer strengen Kontrolle unterzogen und Produktionsanlagen mit effizienter Größe aufgebaut, um Economies of Scale auszuschöpfen. Weitere Ansatzpunkte sind die Sicherung des Zugangs zu kostengünstigen Produktionsfaktoren und die Nutzung der modernsten technologischen Hard- und Software.<sup>4</sup>

Im Gegensatz zur Produktführerschaft wird bei der Kostenführerschaft auf zahlreiche Produktvarianten verzichtet. Mit Hilfe von standardisierten Prozessen und Produkten wird vornehmlich in Märkten mit Massenprodukten agiert.<sup>5</sup>

Bezogen auf die Paketlogistik bedeutet eine Kostenführerschaft, daß Kostenreduktionen im Sinne des logistischen Gesamtkostendenkens angestrebt werden und der Servicegrad der Logistik auf einem akzeptablen Mindestniveau gehalten wird.<sup>6</sup>

### 1.1.2. Produktführerschaft

Im Mittelpunkt der Wettbewerbsstrategie Produktführerschaft steht die Produktinnovation. Ferner wird das Ziel verfolgt, eine für die Mitbewerber unerreichbare Produktqualität und ein einzigartiges Produktspektrum anzubieten.<sup>7</sup>

Zur Erreichung einer Produktführerschaft sind Kreativität und eine schnelle Umsetzung innovativer Ideen erforderlich. Produktführer treiben die Entwicklung ihrer Produkte fortwährend voran, indem sie stets die eigenen Leistungsgrenzen überschreiten. Entscheidungen sind hierbei schnell zu treffen und Entwicklungszeiten zu verkürzen.<sup>8</sup>

Es wird davon ausgegangen, daß die „Strategie des Präventivschlags“ vorteilhaft ist. Produktführer streben eine Serie von temporären Wettbewerbsvorteilen an, indem eigene, noch marktgängige Produkte durch neue ersetzt werden, bevor Mitbewerber

---

<sup>4</sup> Vgl. Porter, M. E.: (Wettbewerbsstrategie), S. 71 f.

<sup>5</sup> Vgl. Mehdau, M./Schnorz, M.: (Logistikdienstleister), S. 847

<sup>6</sup> Vgl. Kummer, S.: (Logistik), S. 41

<sup>7</sup> Vgl. Mehdau, M./Schnorz, M.: (Logistikdienstleister), S. 847

<sup>8</sup> Vgl. Treacy, M./Wiersema, F.: (Marktführerschaft), S. 57 ff.



mit Innovationen auf den Markt drängen. Der Produktlebenszyklus wird zwar verkürzt, die Position des Produktführers kann aber gefestigt werden, da bei der Einführung neuer Produkte potentiellen Mitbewerbern zuvorgekommen wird.<sup>9</sup>

Nach Porter ist die Strategie Produktführerschaft eine Differenzierungsstrategie. Die Schaffung eines in der gesamten Branche einzigartigen Produktes steht im Vordergrund. Die Produkteigenschaften werden hierbei als Ansatzpunkte für eine Differenzierung herangezogen. Obwohl die strategische Stoßrichtung bei dieser Strategie nicht auf der Kostenseite beruht, darf die Kostensituation nicht gänzlich ignoriert werden.<sup>10</sup>

Die Implementierung der Strategie Produktführerschaft in der Paketlogistik erfordert somit eine ständige Entwicklung von innovativen Logistikdienstleistungen sowie ein einzigartiges Leistungsspektrum in der Branche.

### 1.1.3. Kundenpartnerschaft

Die Wettbewerbsstrategie Kundenpartnerschaft geht davon aus, daß ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorsprung gegenüber den Mitbewerbern erlangen kann, indem die beste Problemlösung für den Kunden angeboten wird. Obwohl diese Strategie weder die Erzielung des niedrigsten Preises noch die Entwicklung innovativer Produkte verfolgt, wird dem Kunden dennoch ein besseres Leistungsangebot unterbreitet, sofern den individuellen Kundenbedürfnissen entsprochen wird. Kundenpartner schneiden ihre Produkte auf spezielle Kundenanforderungen zu und zielen nicht auf einmalige Transaktionen ab, sondern pflegen langfristige Kundenbeziehungen und gehen Partnerschaften ein.<sup>11</sup>

Kundenpartner sind selektiv auszuwählen, da nicht alle Kunden bereit sind, Partnerschaften einzugehen. Obendrein sind gewisse Risiken mit jeder Kundenpartnerschaft verbunden, da Ergebnisverantwortung übernommen und jede Kundenbeziehung als Investition betrachtet wird.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. Nault, B. R./Vandenbosch, M. B.: (Preemption), S. 342 f.

<sup>10</sup> Vgl. Porter, M. E.: (Wettbewerbsstrategie), S. 73 f.

<sup>11</sup> Vgl. Treacy, M./Wiersema, F.: (Marktführerschaft), S. 166 ff.

<sup>12</sup> Vgl. Treacy, M./Wiersema, F.: (Marktführerschaft), S. 184 f.

In die Typologie von Porter ist die Strategie Kundenpartnerschaft ebenso wie die Strategie Produktführerschaft als Differenzierungsstrategie einzuordnen. Zur Differenzierung dienen jedoch nicht nur die Produkteigenschaften, sondern ein umfangreiches Serviceangebot, eine intensive Kundenbetreuung sowie die Bereitschaft zur Partnerschaft.<sup>13</sup>

Die Strategie Kundenpartnerschaft wird in der Literatur auch als Serviceführerschaft bezeichnet, da die Unternehmensprozesse auf die Zufriedenheit des Kunden ausgerichtet sind und maßgeschneiderte Konzepte für einzelne Kunden oder Kundengruppen erarbeitet werden.<sup>14</sup> Diese Bezeichnung bringt jedoch weniger stark zum Ausdruck, daß die konsequente Implementierung dieser Strategie eine partnerschaftliche Geschäftsbeziehung erfordert, da „maßgeschneiderte Konzepte“ nur mit Hilfe der entsprechenden Inputleistung des Kunden verwirklicht werden.

Eine Kundenpartnerschaft kann als Kooperation verstanden werden. Die Bezeichnung Kooperation skizziert einen extrem weiten Übergangsbereich und muß „für ein Kontinuum zwischen den Extremen vollkommener Selbständigkeit und vollkommenen Zusammenschlusses erhalten.“<sup>15</sup>

In Hinblick auf die Paketlogistik mündet eine Kundenpartnerschaft in eine Wertschöpfungspartnerschaft. Dieser Begriff steht für ein oder mehrere Unternehmen, welche kooperieren und einer Leistung Wertschöpfung in aufeinander folgenden Stufen hinzufügen.<sup>16</sup>

Im Gegensatz zu normalen Leistungsbeziehungen wird die zu erstellende Leistung bei Wertschöpfungspartnerschaften zum Zeitpunkt des Eingehens der Beziehung noch nicht vollständig definiert. Es besteht die Notwendigkeit, eine Vertrauensbasis aufzubauen und gewisse Investitionen in eine Partnerschaft zu tätigen.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. Porter, M. E.: (Wettbewerbsstrategie), S. 73 f.

<sup>14</sup> Vgl. Mehldau, M./Schnorz, M.: (Logistikdienstleister), S. 847

<sup>15</sup> Mugler, J.: (Kooperation), S. 2

<sup>16</sup> Vgl. Johnston, R./Lawrence, P. R.: (Value – Adding – Partnership), S. 94

<sup>17</sup> Vgl. Von Stengel, R.: (Logistiknetzwerke), S. 911 f.

1.1.4. Paketdienstleister

Paketdienstleister sind Logistikdienstleister, die den sogenannten Kleingutmarkt bedienen. Das Kleingut wird zusammen mit dem Stückgut zum Sammelgut gezählt. Sammelgutverkehre werden gebildet, um mehrere kleinere Sendungen zu einer Ladung zusammenzufassen, da im Gegensatz zum Ladungsverkehr eine Sendung nicht ausreicht, um den Laderaum eines LKWs ganz oder zu einem großen Teil auszufüllen.<sup>18</sup>

Die Grenzen zwischen Kleingut und Stückgut sind fließend und nicht einheitlich. Während Aberle Stückgut von Kleingut bei etwa 20 kg abgrenzt, geht Vahrenkamp von einer anderen Einteilung aus.<sup>19</sup> Er zieht die Grenze zwischen Kleingut und Stückgut bei 31,5 kg und führt weiters die Anzahl der Sendungen als Abgrenzungskriterium ein (siehe Tabelle 1). Letztere Gewichtsabgrenzung spiegelt im wesentlichen auch die Marktsituation wider.<sup>20</sup>

		Zahl der Sendungen	
		niedrig	hoch
Menge, Gewicht	hoch	<b>Stückgut</b>	
	niedrig		<b>Kleingut</b>

Tabelle 1: Unterschiedliche Positionierung von Stückgut- und Kleingutmärkten

Quelle: Vahrenkamp, R.: Logistikmanagement, 3. Auflage, München 1998, S.64

Beim Kleingut ist die Zahl der Sendungen hoch und das Gewicht pro Sendung gering, während das Stückgut genau durch die umgekehrte Eigenschaft charakterisiert wird. Das Sendungsvolumen ist gering, während das Sendungsgewicht hoch ist.

Kurier-, Expresß- und Paketdienste werden unter der Bezeichnung KEP-Dienste zusammengefaßt. Obwohl die KEP-Branche als ein homogenes Marktsegment

<sup>18</sup> Vgl. Vahrenkamp, R.: (Logistikmanagement), S. 64

<sup>19</sup> Vgl. Aberle, G.: (Transportwirtschaft), S. 316

<sup>20</sup> Vgl. Bernecker, A. Y.: (Pakete), S. 31 und Fleckl, H.: (Dienst), S. 28

betrachtet wird, unterscheiden sich die drei Dienstleister sowohl in der Preis- als auch in der Leistungsstruktur.<sup>21</sup>

Kurierdienste spezialisieren sich auf die individuelle Abholung und Zustellung sowie den begleiteten Transport von Sendungen im niedrigen Gewichtsbereich, wobei die Auslieferung noch am selben Tag zugesichert wird. Expreßdienste konzentrieren sich ebenso wie Kurierdienste auf Einzelsendungen. Diese werden jedoch nicht im Direktverkehr, sondern systemgeführt im Sammelverkehr distribuiert. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist das wesentlich höhere Gewichtsspektrum, teilweise wird sogar auf jegliche Gewichtsbeschränkung verzichtet.<sup>22</sup>

Paketdienstleister hingegen richten ihr Angebot nicht an der Einzelsendung aus, sondern spezialisieren sich auf Massensendungen, wobei ein hoher Systematisierungsgrad erforderlich ist. Zur Realisierung einer „industriellen“ Verteilung von Paketen sind ein klar abgegrenztes Gewichtsspektrum (bis 31,5 kg) sowie einheitliche Abmessungen erforderlich.<sup>23</sup>

Logistikdienstleister unterscheiden sich in bezug auf Leistungsspektrum, Kompetenz und Marktpräsenz. Gudehus differenziert zwischen Einzel-, Spezial-, Verbund- und Systemdienstleistern (siehe Abbildung 1). Dieser Typologie zufolge werden KEP-Dienstleister den Verbunddienstleistern zugeordnet. Ein großer, meist anonymer Kundenkreis und eine kurzfristige, häufig wechselnde Geschäftsbeziehung sind wesentliche Charakteristika der Verbunddienstleister. Das Leistungsangebot ist durch offene Verbundsysteme auf einen bestimmten Leistungs- und Servicebereich der Kunden ausgerichtet.

---

<sup>21</sup> Vgl. Bretzke, W. R.: (Logistik), S. 223

<sup>22</sup> Vgl. Vahrenkamp, R.: (Logistikmanagement), S. 71 f.

<sup>23</sup> Vgl. Vahrenkamp, R.: (Logistikmanagement), S. 71 f.

	<b>Leistungsmerkmale</b>	<b>Leistungsangebot</b>
<b>Einzel- dienstleister</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universelle logistische Einzelleistungen</li> <li>• Großer, oft anonymer Kundenkreis</li> <li>• Sehr unterschiedliche Dauer der Geschäftsbeziehungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Straßen-, Schienen-, Schiffs- oder Lufttransporte</li> <li>• Lagern, Stauerei, Abholen, Zustellen</li> <li>• Umschlag, Kommissionieren, Verpacken u.a.</li> <li>• Informationsleistungen, Verzollungen u.a.</li> </ul>
<b>Spezial- dienstleister</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf das Transportgut spezialisierte logistische Einzelleistungen</li> <li>• Begrenzter Kundenkreis</li> <li>• Relativ stabile Geschäftsbeziehungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wert-, Gefahr-, Kühl- oder Schwerguttransporte</li> <li>• Umzugs-, Möbel- oder Teppichtransporte</li> <li>• Flüssigkeits-, Gas- und Chemikalientransporte</li> <li>• Kühl-, Flüssigkeits-, Gas- oder Chemikalienlagerung</li> </ul>
<b>Verbund- dienstleister</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau und Betrieb offener Verbundsysteme für bestimmten Leistungs- oder Servicebedarf</li> <li>• Großer, meist anonymer Kundenkreis</li> <li>• Kunden unterschiedlicher Größe</li> <li>• Stark schwankende Mengenanforderungen</li> <li>• Kurzfristige und häufig wechselnde Geschäftsbeziehungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paket-, Expreß- und Kurierdienste</li> <li>• Kombinierte Straßen-/Bahn-/Schiffs-Lufttransporte einschließlich Umschlag und Zwischenlagerung</li> <li>• Ver- und Entsorgungsdienste für Paletten, Container, Behälter, Transportmittel, Verpackungen</li> <li>• Entsorgungsdienste für Abfall/Produktionsrückstände</li> </ul>
<b>System- dienstleister</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau und Betrieb geschlossener Systeme</li> <li>• Ausgerichtet auf den Bedarf einzelner Kunden</li> <li>• Wenige Großkunden</li> <li>• Relativ konstante Strukturen und Mengen</li> <li>• Langfristig kalkulierbare Geschäftsbeziehungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versorgungssysteme</li> <li>• Bereitstellungssysteme</li> <li>• Distributionssysteme</li> <li>• Logistikzentren</li> <li>• Unternehmenslogistik</li> </ul>

Abbildung 1: Strukturierung Logistikdienstleister

Quelle: Gudehus, T.: Die Lücke zwischen Schein und Sein: Auswahl Systemdienstleister, Teil I, in: Logistik Heute, Nr. 1/2 (1995), S. 28

Verfolgt ein Paketdienstleister die Wettbewerbsstrategie Kundenpartnerschaft, so ist diese Einteilung nicht mehr zutreffend. Der Paketdienstleister vollzieht eine Wandlung in Richtung Systemdienstleister. Mit Hilfe eines geschlossenen, kundenspezifischen Logistiksystems wird ein umfassendes Leistungsspektrum angeboten. Die Geschäftsbeziehungen sind langfristiger Natur und beziehen sich auf einen kleineren Kreis an Großkunden. Der Systemdienstleister wird zum wesentlichen Bestandteil der Wertschöpfungskette des Kunden. Er ist bereit, Verantwortung in seinem Aufgabenbereich zu übernehmen, und kann als Generalunternehmer bezeichnet werden, der nicht nur schlüsselfertige Lösungen

liefert, sondern auch betreibt.<sup>24</sup> Der Systemdienstleister ist somit ein Kunden- bzw. Wertschöpfungspartner.

### 1.1.5. Wettbewerbsstrategie

Das Wort Strategie stammt aus dem Griechischen (strategos = Heerführer) und bezeichnet die Kunst der Heerführung.<sup>25</sup> Im Zusammenhang mit wirtschaftswissenschaftlichen Fragestellungen bedeutet der Begriff Strategie, „sein Denken, Entscheiden und Handeln an den übergeordneten oder obersten Zielen oder Zielvoraussetzungen zu orientieren und sich dabei nicht durch vordergründige Dringlichkeiten, d.h. Augenblicksvorteile und –nachteile, ablenken zu lassen.“<sup>26</sup>

Nieschlag/Dichtl/Hörschgen verstehen in ähnlicher Weise unter einer Strategie eine „mittel- bis langfristig wirkende Grundsatzentscheidung mit Instrumentalcharakter. Ihr kommt die Aufgabe zu, einen Orientierungsrahmen für nachgeordnete Entscheidungen zu schaffen und damit den Einsatz unternehmerischer Aktivitäten auf die Erreichung der Ziele hin zu kanalisieren.“<sup>27</sup>

In der Literatur liegt eine fast unüberschaubare Anzahl unterschiedlicher Einteilungen von Strategien vor. Im Rahmen dieser Arbeit wird auf die Typologie von Schewe zurückgegriffen (siehe Abbildung 2).<sup>28</sup>

---

<sup>24</sup> Vgl. Gudehus, T.: (Systemdienstleister), S. 180

<sup>25</sup> Vgl. Staehle, W. H.: (Management), S. 601

<sup>26</sup> Gälweiler, A: (Unternehmensführung), S. 66

<sup>27</sup> Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.: (Marketing), S. 1078

<sup>28</sup> Zu weiteren Typologien Vgl. Bea, F. X./Haas, J.: (Management), S. 156; Corsten, H.: (Wettbewerbsstrategie), 6 f.; Kolks, U.: (Strategieimplementierung), S. 49 und Kreikebaum, H.: (Unternehmensplanung), S. 58

Strategieinhalt		Strategieverständnis			
		Interaktions- bezug	Zeitbezug	Phasenbezug	Bewußtseins- bezug
Bezogen auf Unternehmung	Betroffene organisatorische Einheiten				
	Steuerung des Ressourceneinsatzes				
	Festlegung einer Grundhaltung				
Bezogen auf Umwelt	Beeinflussung der Umwelt				
	Erlangung von Wettbewerbsvorteilen				
	Wahl bestimmter Produkt/Marktkombinationen				

Abbildung 2: Systematik zur Analyse des Strategiebegriffs

Quelle: Schewe, G.: Strategie und Struktur: eine Re-Analyse empirischer Befunde und Nicht-Befunde, Tübingen 1998, S. 19

Zur Systematisierung des Strategiebegriffes werden zwei Hauptdimensionen, das Strategieverständnis und der Strategieinhalt, herangezogen. Das Strategieverständnis bringt zum Ausdruck, was letztendlich eine Strategie ist. Der Interaktionsbezug beschreibt, ob eine Strategie eine eigenständige, autonom entwickelte Verhaltensweise eines Unternehmens oder das interaktive Verhalten gegenüber einem Mitbewerber darstellt. Der Zeitbezug verdeutlicht, ob ausschließlich langfristig orientierte Handlungsweisen oder auch kurzfristige Aspekte Berücksichtigung finden.<sup>29</sup>

Der Phasenbezug präzisiert hingegen, ob die Ziele der Unternehmung mit der Strategie gleichzeitig festgelegt werden oder ob sich eine Strategie den Unternehmenszielen anzupassen hat. Der Bewußtseinsbezug zeigt sich darin, ob die Handlungsweise bewußt vorgenommen wird oder sich die Strategie erst als Folge einer Vielzahl von inkrementalen Einzelentscheidungen ergibt.<sup>30</sup>

Der Strategieinhalt bezieht sich auf die konkrete Ausgestaltung der Strategie. Es wird das Objekt beschrieben, auf welches sich die strategische Handlungsweise erstreckt.

<sup>29</sup> Vgl. Schewe, G.: (Strategie), S. 17 ff.

<sup>30</sup> Vgl. Schewe, G.: (Strategie), S. 18

Der Inhalt einer strategischen Entscheidung kann sich entweder auf die Unternehmung selbst oder auf die unternehmensspezifische Umwelt beziehen.<sup>31</sup>

Innerhalb dieser Systematik besteht die Möglichkeit, den Begriff Wettbewerbsstrategie auf zwei unterschiedliche Arten zu plazieren. Die Wettbewerbsstrategie ist einerseits ein Instrument zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen.<sup>32</sup> Nach Porter ergreift eine Wettbewerbsstrategie „offensive oder defensive Maßnahmen, um eine verteidigungsfähige Position gegenüber den fünf Wettbewerbskräften aufzubauen.“<sup>33</sup>

Die Wettbewerbsstrategie nimmt andererseits eine entscheidende Rolle im Hinblick auf den organisatorischen Geltungsbereich ein. Je nach hierarchischer Positionierung differenziert man zwischen Unternehmungs- (Corporate Strategy), Geschäftsfeld- (Business Strategy) und Funktionsbereichsstrategien (siehe Abbildung 3).<sup>34</sup>

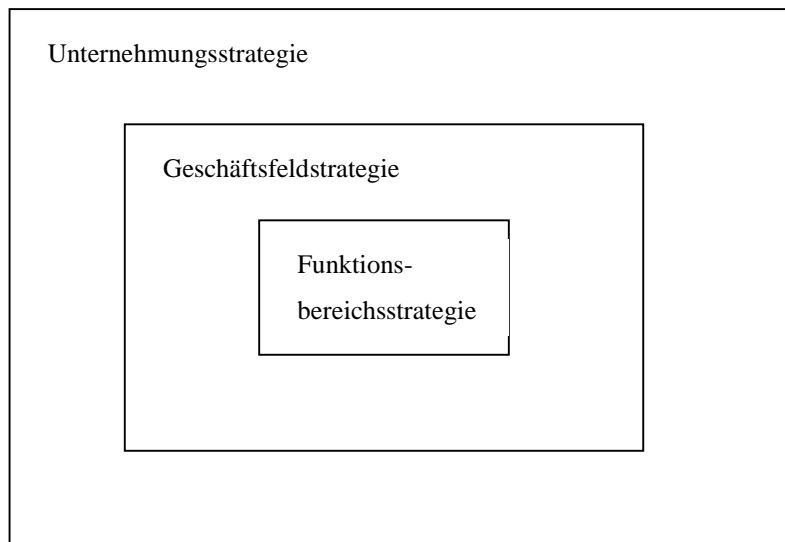


Abbildung 3: Strategiehierarchie

Quelle: Corsten, H.: Grundlagen der Wettbewerbsstrategie, Stuttgart 1998, S. 9

---

<sup>31</sup> Vgl. Schewe, G.: (Strategie), S. 18

<sup>32</sup> Vgl. Schewe, G.: (Strategie) und Klein, M.: (Erfolgsfaktoren), S. 37

<sup>33</sup> Porter, M. E.: (Wettbewerbsstrategie), S. 64

<sup>34</sup> Vgl. Bea, F. X./Haas, J.: (Management), S. 156; Welge, M. K./Al-Laham, A.: (Planung), S.181; Hinterhuber, H. H.: (Wettbewerbsstrategie), S. 54 und Hofer, C. W./Schendel, D. E.: (Strategy), S.



Die Unternehmungsstrategie beantwortet Fragen hinsichtlich der zu besetzenden Geschäftsfelder und koordiniert die Ressourcen zwischen den verschiedenen Geschäftsbereichen. Während die Funktionsbereichsstrategie die Zielsetzung verfolgt, die zur Verfügung stehenden Ressourcen effizient zu nutzen, skizziert die Geschäftsfeldstrategie die Art und Weise, wie dem Wettbewerb in einer Branche begegnet wird.<sup>35</sup>

Die Geschäftsfeldstrategie legt Produkt-Markt-Kombinationen (strategische Geschäftseinheiten) fest, so daß klar abgegrenzte Subeinheiten in einer Unternehmung entstehen.<sup>36</sup> Diese strategischen Geschäftseinheiten müssen einerseits voneinander unabhängig sein, andererseits müssen sie die Möglichkeit bieten, Wettbewerbsvorteile zu erzielen.<sup>37</sup> Geschäftsfeldstrategien sind demnach Wettbewerbsstrategien, da sie darauf abzielen, die Wettbewerbsposition eines Unternehmens innerhalb der Branche zu verbessern.<sup>38</sup>

Macharzina differenziert im Gegensatz zu diesen Autoren zwischen Geschäftsfeld- und Wettbewerbsstrategien. Er ergänzt diese dreistufige Hierarchie durch eine vierte Ebene, indem er die Wettbewerbsstrategie zwischen der Ebene der Unternehmungsstrategie und der Ebene der Geschäftsfeldstrategie einfügt. Nach dieser Auffassung konkretisiert die Geschäftsfeldstrategie das Verhalten des Unternehmens in einer bestimmten Produkt-Markt-Kombination, während die Wettbewerbsstrategie festlegt, wie generell mit Mitbewerbern zu konkurrieren ist.<sup>39</sup>

Der Strategie Kundenpartnerschaft liegt nach dem organisatorischen Geltungsbereich eine Unternehmungsstrategie und nicht eine Geschäftsfeld- oder Wettbewerbsstrategie zugrunde, da die beste Problemlösung für den Kunden das Kernelement einer Kundenpartnerschaft darstellt. Die beste Problemlösung bedeutet demnach auch die eventuelle Erweiterung der Geschäftsfelder, um individuelle Kundenanforderungen zu erfüllen.

---

<sup>35</sup> Vgl. Hofer, C. W./Schendel, D. E.: (Strategy), S. 27 ff.

<sup>36</sup> Vgl. Werkmann, G.: (Strategie), S. 167

<sup>37</sup> Vgl. Köhler, R.: (Marketingplanung), S. 272 f. und Kotler, P./Biemel, F.: (Marketing-Management), 96 ff.

<sup>38</sup> Vgl. Welge, M. K./Al-Laham, A.: (Planung), S. 229 f.; Wheelen, T. C./Hunger, J. D.: (Management), S. 196; Schreyögg, G.: (Unternehmensstrategie), S. 5 und Porter, M. E.: (Wettbewerbsvorteile), S. 25

<sup>39</sup> Vgl. Macharzina, K.: (Unternehmensführung), S. 203 ff.

Die Strategien von Treacy/Wiersema, Kostenführerschaft, Produktführerschaft und Kundenpartnerschaft, können dennoch als Wettbewerbsstrategien klassifiziert werden, da dieses Konzept zur Schaffung und Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen dient.<sup>40</sup>

## **1.2.Problemstellung**

Der Markt für Paketdienstleister wird zunehmend durch eine hohe Wettbewerbsintensität geprägt. Zum einen ist ein stark anhaltender Konzentrationstrend feststellbar, zum anderen werden Preiskämpfe härter, Kundenbindungen immer loser.

Die DVZ bringt im Zusammenhang mit der Marktentwicklung der KEP-Branche die Schlagzeile „Positionskämpfe der Giganten haben zu extremem Preisdruck geführt.“<sup>41</sup> Der Verkehr wirft die Frage auf: „Rien ne va plus auf dem KEP-Markt?“<sup>42</sup>, und Bilstein/Fichtner schreiben in der Zeitschrift „Logistik heute“: „Preiskampf im KEP-Markt: Auf dem Weg in den Abgrund?“<sup>43</sup> Woschitz, Geschäftsführer von General Parcel Austria, prophezeit schließlich in einem Interview mit dem Wirtschaftsblatt: „In Europa werden fünf Player übrigbleiben. Mehr verträgt der Markt nicht.“<sup>44</sup>

Gleichzeitig scheint der KEP-Markt nach wie vor ein attraktives Marktsegment zu sein. Die KEP-Märkte werden „unverändert als das klarste Wachstumssegment im Gütertransport eingeschätzt.“<sup>45</sup> „Der Trend zu kürzeren Lieferintervallen wird weiterhin zu kleineren Losgrößen und damit zu überdurchschnittlichem Wachstum in der KEP-Industrie führen.“<sup>46</sup>

---

<sup>40</sup> Vgl. Day, G. S.: (Wettbewerbsvorsprünge), S. 73 ff.

<sup>41</sup> o.V.: (Positionskämpfe), S. 6

<sup>42</sup> o.V.: (KEP-Markt), S. 3

<sup>43</sup> Bilstein, F. F./Fichtner, C.: (Weg), S. 20

<sup>44</sup> Hofmann, I.: (Paketdienste), E 17

<sup>45</sup> Prognos AG/Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (Hrsg.): (Marktuntersuchung), S. 1

<sup>46</sup> Blochmann, F. O.: (Kunde), S. 10

Gerade aufgrund dieser diffizilen Marktsituation sind Paketdienstleister gezwungen, sich verstärkt mit wettbewerbsstrategischen Fragestellungen auseinanderzusetzen. Um langfristig im Wettbewerb zu bestehen, sind zweifelsohne Wettbewerbsstrategien im Rahmen der Unternehmensführung zu implementieren.

Klein/Karrasch/Joulenev bemerken hierzu allerdings ein gewisses Defizit. Anstatt klare strategische Konzepte zu verfolgen, bevorzugt die breite Masse der KEP-Dienstleister vielmehr die Strategie „wir fahren alles“. Die KEP-Dienstleister verlieren sich zunehmend in vieldimensionalen Produkt- und Marktsegmenten, ohne dabei einen zusätzlichen Kundennutzen zu schaffen. Klare strategische Konzepte bieten hingegen eine wesentlich solidere Basis für den zukünftigen Erfolg der KEP-Dienste.<sup>47</sup>

Der in Wissenschaft und Praxis bedeutsamste wettbewerbsstrategische Ansatz geht auf Porter zurück, der zwischen Kostenführerschaft und Differenzierung unterscheidet. Im Rahmen dieser Arbeit wird jedoch das später entwickelte Konzept von Treacy/Wiersema, Kostenführerschaft, Produktführerschaft und Kundenpartnerschaft, zur strategischen Positionierung der Paketdienstleister herangezogen, da die strategischen Alternativen in der KEP-Branche wesentlich „griffiger“ skizziert werden.

Kostenführerschaft stellt eine interessante Alternative dar, da die industrialisierte Dienstleistungsproduktion insbesondere in der Paketdienstbranche Einzug gehalten hat.<sup>48</sup> Der zunehmende Preisdruck rechtfertigt ferner die Fokussierung auf die Kostensoptimierung.

Produktführerschaft erscheint zweckmäßig im Hinblick auf die zahlreichen innovativen Impulse aus der KEP-Branche. In der KEP-Branche wurden erstmals flächendeckende 24-Stunden Transportsysteme umgesetzt und Sendungsverfolgungssysteme zur lückenlosen Überwachung und Steuerung des Güterflusses implementiert. Zahlreiche Mehrweg-Verpackungslösungen stehen den Kunden zur Verfügung, und die KEP-Branche gilt nach wie vor als ein Vorreiter im Bereich der Nutzung modernster Informations- und Kommunikationstechnologien.<sup>49</sup>

Kundenpartnerschaft trägt wiederum dem Bedürfnis Rechnung, partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen in ein strategisches Konzept zu integrieren. Gerade im Markt

---

<sup>47</sup> Vgl. Klein, H./Karrasch, D./Joulenev, A.: (Paketdienste), S. 48 f.

<sup>48</sup> Vgl. Bretzke, W. R.: (Logistik), S. 223

<sup>49</sup> Vgl. Manner-Romberg, H./Müller, B.: (Sendungspotenziale), S. 17

für logistische Dienstleistungen ist die Entwicklung feststellbar, „kundenindividuelle Komplettlösungen“ im Sinne des „one-stop-shopping“ anzubieten und „maßgeschneiderte Konzepte“ zu entwerfen, indem Wertschöpfungspartnerschaften eingegangen werden. Traditionelle logistische Kernleistungen, wie der Transport, die Lagerung oder der Umschlag, werden hierbei in umfassendere Leistungspakete eingebunden und durch „value-added-services“ angereichert.<sup>50</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit erfolgt zunächst die theoretische Analyse des Strategiekonzeptes von Treacy/Wiersema. Der strategische Ansatz wird als eine Einheit analysiert, bevor auf die jeweiligen Strategien explizit eingegangen wird. Es wird der Versuch unternommen, dieses Konzept einem Forschungsansatz zuzuordnen. Anschließend wird überprüft, inwieweit den theoretischen Anforderungen entsprochen wird, die an strategische Konzepte gestellt werden. In der theoretischen Analyse werden ferner Basiskonzepte zur Klassifizierung der einzelnen Strategien vorgestellt und die entsprechenden Kernprozesse erörtert. Anschließend erfolgt eine Analyse der Erfolgsfaktoren.

Die Frage, welche Erfolgsfaktoren für die Strategieimplementierung maßgebend sind, wird je nach Verfasser unterschiedlich beantwortet. Welge/Al-Laham analysierten vergleichend die verschiedenen Konzepte im deutschsprachigen und angloamerikanischen Raum und kommen zum Schluß, daß den Erfolgsfaktoren „Organisationsstruktur“, „Unternehmenskultur“, „Managementsystem“ sowie „Personal und Führungskräfte“ eine besondere Bedeutung in der Literatur zukommt.<sup>51</sup>

In der vorliegenden Arbeit wird jedoch der Erfolgsfaktor „Personal und Führungskräfte“ nicht gesondert betrachtet, sondern im Rahmen des Erfolgsfaktors „Managementsystem“ behandelt. Dies erscheint zweckmäßig, da das Personalsystem neben dem Informations-, dem Planungs- und Kontrollsystem ein Bestandteil des Managementsystems darstellt.<sup>52</sup>

Abschließend zur theoretischen Analyse wird auf die verschiedenen Risiken hingewiesen, die mit der jeweiligen Strategie verbunden sind, und der erzielbare Wettbewerbsvorsprung analysiert.

---

<sup>50</sup> Vgl. Bretzke, W. R.: (Logistik), S. 221 f.

<sup>51</sup> Vgl. Welge, M. K./Al-Laham, A.: (Planung), S. 388 ff.

<sup>52</sup> Vgl. Kolks, U.: (Strategieimplementierung), S. 45

Begibt man sich auf die Suche nach der optimalen Wettbewerbsstrategie, so können unterschiedliche Instrumente zur Hilfestellung herangezogen werden.<sup>53</sup> Im Rahmen dieser Arbeit wird zum einen eine Marktanalyse durchgeführt, zum anderen auf die Branchenstrukturanalyse nach Porter zurückgegriffen.

Die Marktanalyse dient ebenso wie die Branchenstrukturanalyse zur Analyse der Umweltbedingungen. Die vorliegende Arbeit untersucht den KEP-Markt in Österreich und unternimmt den Versuch, Paketdienstleister nach strategischen Gruppen zu klassifizieren. Das Hauptinteresse liegt jedoch bei der Nachfrage. Die strategische Positionierung muß sich nach den Bedürfnissen des Kunden richten, da schließlich der Kunde als oberster Souverän in der Marktwirtschaft über Erfolg oder Mißerfolg der Strategie entscheidet.<sup>54</sup>

Die Strukturanalyse ist insbesondere bedeutungsvoll, da sie das Grundgerüst für die Formulierung von Wettbewerbsstrategien darstellt. Sie ermöglicht die Identifizierung der auf den Branchenwettbewerb einwirkenden Kräfte und ihrer Ursachen und versetzt somit das Unternehmen in die Lage, die Stärken und Schwächen des Unternehmens im Verhältnis zur Branche zu bestimmen. Infolgedessen kann das Unternehmen so plziert werden, daß seine Fähigkeiten die bestmögliche Abwehr gegen die Wettbewerbskräfte gewährleisten. Das Kräftegleichgewicht wird durch strategische Maßnahmen beeinflusst, um die Position des Unternehmens zu verbessern, und Veränderungen der Wettbewerbsgrundlagen werden vorhergesehen, um frühzeitig auf diese zu reagieren.<sup>55</sup>

Es wird aber nicht nur der Forschungsfrage nachgegangen, welche Wettbewerbsstrategie optimal ist, sondern es werden auch Ansatzpunkte für deren Umsetzung aufgezeigt. Zur sachorientierten Strategieumsetzung sind sämtliche Erfolgsfaktoren auf die Strategie auszurichten, entscheidend für die erfolgreiche Implementierung ist jedoch auch die Spezifizierung der Strategie, d.h. operative Maßnahmenprogramme sind bereichs- und abteilungsbezogen zu konkretisieren.<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> Vgl. Mugler, J.: (Betriebswirtschaftslehre), S. 166 f. und 169 f.

<sup>54</sup> Vgl. Treacy, M./Wiersema, F.: (Marktführerschaft), S. 220

<sup>55</sup> Vgl. Porter, M. E.: (Wettbewerbsstrategie), S. 64 f.

<sup>56</sup> Vgl. Kolks, U.: (Strategieimplementierung), S. 83 f.

## 2. Die drei Strategiealternativen im Grundriß (Theoretische Analyse)

Strategische Konzepte lassen sich nach dem Grad der Generalisierbarkeit klassifizieren. Ohne genauer auf die wissenschaftliche Diskussion einzugehen, ob strategische Konzepte generalisierbar sind oder nicht, wird der Versuch unternommen, das Strategiekonzept von Treacy/Wiersema, Kostenführerschaft, Produktführerschaft und Kundenpartnerschaft, in den folgenden Bezugsrahmen einzuordnen.

### Forschungsansätze von Strategiekonzepten

Fleck differenziert nach dem Grad der Generalisierbarkeit zwischen atomistischen, kontingenztheoretischen, generischen und universellen Forschungsansätzen:<sup>57</sup>

- Der atomistische Forschungsansatz steht am einen Ende des Kontinuums. Die Repräsentanten dieses Ansatzes analysieren nur die einzelne Geschäftseinheit in Verbindung mit der branchen- und unternehmensspezifischen Situation, wobei die Dynamik des Umfelds ebenso berücksichtigt wird. Erkenntnisse werden zumeist mit Fallstudien gewonnen, und Verallgemeinerungen von Erkenntnissen über die Geschäftseinheit hinaus werden abgelehnt.<sup>58</sup>
- Kontingenztheoretische Ansätze gestatten eine höhere Generalisierbarkeit. Sie gehen davon aus, daß strategische Optionen vor allem von kontingenztheoretischen Faktoren wie technologische Entwicklung, Marktanteil oder Lebenszyklusphase determiniert werden.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Vgl. Fleck, A.: (Wettbewerbsstrategien), S. 8 und Kotha, S./Orne, D.: (Strategies), S. 213 f.

<sup>58</sup> Vgl. Uytterhoeven, H. E. R. u.a.: (Strategy)

<sup>59</sup> Vgl. Hambrick, D. C./Lei, D.: (Strategies), S. 763 ff.

- Generische Strategieansätze postulieren eine prinzipielle Branchenunabhängigkeit von Strategien, so daß Unternehmen aller Art und auch Organisationen, die keiner erwerbswirtschaftlichen Zielsetzung unterliegen, Wettbewerbsvorteile mit den verschiedenen Strategien erringen können.<sup>60</sup> Das am häufigsten zitierte Klassifikationsschema von Porter ist diesem Ansatz zuzuordnen.<sup>61</sup> Die generischen Wettbewerbsstrategien Kostenführerschaft, Differenzierung und Fokus haben seit der Veröffentlichung im Jahre 1980 außerordentlich großen Einfluß auf Wissenschaft und Praxis ausgeübt. Daneben gibt es eine Reihe weiterer Konzepte generischer Strategien, wobei auf die überblicksartige Darstellung bei Fleck verwiesen wird.<sup>62</sup>
- Am anderen Ende des Kontinuums ist der universelle Forschungsansatz zu positionieren. In diesem Zusammenhang wird beispielhaft die Erfahrungskurve der Boston Consulting Group erwähnt, die nach Ansicht von Henderson als allgemeingültige Gesetzmäßigkeit zu bezeichnen ist.<sup>63</sup>

Das Konzept von Treacy/Wiersema beruht auf einer Untersuchung von 80 Marktführern, wobei Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen einbezogen wurden. Hierbei seien beispielhaft erwähnt der Kurierdienstleister Federal Express, der Elektronikkonzern Sony, die Kaufhauskette Wal-Mart, die Fast-Food-Kette McDonalds, der Sportartikelerzeuger Nike oder der Computerhersteller Dell, um die Spannweite der Untersuchung zu demonstrieren.<sup>64</sup>

Ziel der Untersuchung war es, Erkenntnisse zu gewinnen, warum gerade diese Unternehmen den Sprung zur Marktführerschaft geschafft haben. Gibt es Gemeinsamkeiten in den verschiedenen strategischen Konzepten der Marktführer, und wie lassen sich diese in einen einheitlichen Bezugsrahmen eingliedern?

---

<sup>60</sup> Vgl. Wheelen, T. C./Hunger, J. D.: (Management), S. 197

<sup>61</sup> Vgl. Miller, A./Dess, G. G.: (Model), S. 553 f.

<sup>62</sup> Vgl. Fleck, A.: (Wettbewerbsstrategien), S. 9

<sup>63</sup> Vgl. Henderson, B. D.: (Erfahrungskurve)

<sup>64</sup> Vgl. Treacy, M./Wiersema, F.: (Marktführerschaft), S. 36

Um branchenunabhängige Strategien herauszukristallisieren, wird die Perspektive des Kunden gewählt. Der Erfolg oder das Scheitern jeder Strategie beruht demnach auf der Fähigkeit des Unternehmens, einem bestimmten Kundensegment einen überragenden Kundennutzen zu offerieren. Insgesamt gibt es drei Nutzenkategorien.<sup>65</sup>

- Kostenführerschaft, gekennzeichnet durch die niedrigsten Lebenszykluskosten,
- Produktführerschaft, eine Strategie, welche auf dem innovativsten Produkt beruht, und schließlich
- Kundenpartnerschaft, eine Strategie, welche die beste Problemlösung in den Mittelpunkt rückt.

Zur Konkretisierung dieser Strategien sind vier Regeln zu beachten.<sup>66</sup>

- Das beste Leistungsangebot auf dem Markt wird erzielt, indem man in einer bestimmten Nutzenkategorie glänzt.
- In den anderen Nutzenkategorien sind Schwellenwerte einzuhalten.
- Ständige Nutzenverbesserungen sind erforderlich.
- Das operative Geschäftsmodell muß auf den einmaligen Käufernutzen abgestimmt sein.

Das Konzept von Treacy/Wiersema ist somit zweifelsohne dem generischen Forschungsansatz zuzuordnen, da die relevanten Strategien weder von der Lebenszyklusphase noch vom Marktanteil oder anderen kontingenztheoretischen Faktoren abhängig sind und prinzipiell von jedem Unternehmen, unabhängig von der Branche, verfolgt werden können.

### **Anforderungen an strategische Konzepte**

Bezüglich der Anforderungen an strategische Konzepte bemerken Galbraith/Schendel zu Recht, daß viele Klassifikationsschemata rein theoretischer

---

<sup>65</sup> Vgl. Treacy, M./Wiersema, F.: (Marktführerschaft), S. 51 ff.

<sup>66</sup> Vgl. Treacy, M./Wiersema, F.: (Marktführerschaft), S. 38 ff.



Natur sind, empirische Grundlagen kaum einbeziehen und im besten Fall anhand von Fallstudien konzipiert werden. Ohne die dabei gewonnenen Erkenntnisse schmälern zu wollen, ist anzumerken, daß die Bedeutung der jeweiligen Konzepte zunimmt, je mehr sich die Validität empirisch bestätigen läßt.<sup>67</sup>

Obendrein fordern Chrisman/Hofer/Boulton spezifische Anforderungen in bezug auf Taxonomie und Klassifikationsschemata. Die Taxonomie, die Theorie von der Abgrenzung und Klassifikation verschiedener Arten von Objekten<sup>68</sup>, besteht aus zwei Komponenten. Einerseits setzt sie sich aus dem Klassifikationsschema selbst zusammen, andererseits aus den verschiedenen Taxa, d.h. aus den Klassen, die durch das Schema entstehen. Die erforderlichen Voraussetzungen dieser Komponenten sind:<sup>69</sup>

- bezüglich der Taxa: wechselseitiger Ausschluß, interne Homogenität, Erfassung aller Möglichkeiten, Stabilität und relevante Namensgebung
- bezüglich des Schemas: Einschluß aller Schlüsselcharakteristika, Allgemeingültigkeit, Einfachheit, hierarchische Ordnung (oder die Möglichkeit dazu) sowie Zeitlosigkeit

Unterzieht man das Konzept von Treacy/Wiersema einer Überprüfung hinsichtlich der empirischen Verifikation und der taxonomisch-schematischen Exaktheit, so ist festzustellen, daß ein empirischer Bezug gegeben ist, da, wie bereits erwähnt, das Konstrukt auf einer Untersuchung von 80 Marktführern basiert. Allen taxonomisch-schematischen Anforderungen wird das Konzept sicherlich nicht gerecht, ohne den Versuch zu unternehmen, sich mit dieser Fragestellung weiters auseinanderzusetzen. Dies soll jedoch den Stellenwert des Konzepts von Treacy/Wiersema nicht schmälern, da selbst das anerkannteste und am intensivsten erforschte strategische Konzept von Porter nicht alle taxonomisch-schematischen Anforderungen erfüllt.<sup>70</sup>

Am strategischen Ansatz von Treacy/Wiersema wird ferner bemängelt, daß diese drei Nutzenkategorien für allzu große Vereinfachungen anfällig sind, wobei diese Tendenz für jegliche Bemühungen auf dem Gebiet des generischen

---

<sup>67</sup> Vgl. Galbraith, C./Schendel, D.: (Strategy), S. 155

<sup>68</sup> Vgl. McKelvey, B.: (Systematicity), S. 12 f.

<sup>69</sup> Vgl. Chrismann, J. J./Hofer, C. W./Boulton, W. R.: (Business Strategies), S. 416

<sup>70</sup> Vgl. Chrismann, J. J./Hofer, C. W./Boulton, W. R.: (Business Strategies), S. 419

Forschungsansatzes festzustellen ist.<sup>71</sup> Diese Neigung zur Vereinfachung sollte jedoch nicht als Ansatzpunkt für Kritik angesehen werden, da die Stärke des generischen Forschungsansatzes ja in seiner Schlichtheit zu finden ist. Die starke Verbreitung der Typologie von Porter ist zum Beispiel gerade auf die relativ einfach nachvollziehbaren strategischen Empfehlungen zurückzuführen.<sup>72</sup>

Der höchste Abstraktionsgrad ist ein wesentliches Merkmal der Unternehmungsstrategie. Die Konzentration auf Wesentliches steht hierbei im Mittelpunkt.<sup>73</sup> Die Wettbewerbsstrategie, d.h. die Geschäftsfeldstrategie, hat den Rahmen auszufüllen, der von der Unternehmungsstrategie vorgegeben wird, und wird wiederum, wie bereits erwähnt (siehe Abbildung 3), durch die Funktionsbereichsstrategie konkretisiert. Aus diesem Grund dürfen auch nicht konkrete Maßnahmen von einer Wettbewerbsstrategie erwartet werden, da bewußt ein höherer Abstraktionsgrad vorliegt als bei der Funktionsbereichsstrategie.<sup>74</sup> „Die beste Strategie für ein bestimmtes Unternehmen ist letztlich eine einmalige Konstruktion, die seine besonderen Bedingungen widerspiegelt.“<sup>75</sup>

Hinterhuber postuliert strategische Grundprinzipien für Geschäftsfeldstrategien, wobei er auf die Bedeutung der Prinzipien Einfachheit, Entschlossenheit und Konzentration der Kräfte eingeht.<sup>76</sup> Diese Grundprinzipien sind gekennzeichnet durch eine hohe Abstraktion, die eine hohe Universalität gewährleistet. Der Nutzen für die unmittelbare Implementierung einer Strategie wird dadurch eingeschränkt. „Die Nichtbeachtung dieser Prinzipien widerspricht allerdings dem gesunden Menschenverstand.“<sup>77</sup>

---

<sup>71</sup> Vgl. Day, G. S.: (Wettbewerbsvorsprünge), S. 77

<sup>72</sup> Vgl. Noetel, N.: (Geschäftsfeldstrategie), S. 59

<sup>73</sup> Vgl. Mugler, J.: (Betriebswirtschaftslehre), S. 118

<sup>74</sup> Vgl. Bea, F. X./Haas, J.: (Management), S. 167 und S. 171

<sup>75</sup> Porter, M. E.: (Wettbewerbsstrategie), S. 70

<sup>76</sup> Vgl. Hinterhuber, H. H.: (Wettbewerbsstrategie), S. 108 ff.

<sup>77</sup> Hinterhuber, H. H.: (Wettbewerbsstrategie), S. 120

## **2.1.Kostenführerschaft – theoretische Grundlegung**

Die Strategie Kostenführerschaft findet nicht nur Berücksichtigung bei dem strategischen Konzept von Treacy/Wiersema, sondern auch bei dem Ansatz von Porter<sup>78</sup> (Kostenführerschaft, Differenzierung, Konzentration auf Schwerpunkte) und bei dem Ansatz von Utterback/Abernathy. Letztere differenzieren zwischen den Strategien mit der Bezeichnung „Cost minimizing“, „Performance maximizing“ und „Sales maximizing“.<sup>79</sup> In dem Outpacing-Strategies-Ansatz von Gilbert/Strebel verweisen die Autoren auf eine kombinatorische Verknüpfung der beiden Strategietypen Kostenführerschaft und Differenzierung.<sup>80</sup>

Die strategische Bedeutung der Strategie Kostenführerschaft wird von zahlreichen weiteren Autoren herausgestrichen. Zu den diesbezüglichen Forschungsarbeiten bietet Fleck einen Überblick.<sup>81</sup>

### **2.1.1.Theoretische Basiskonzepte zur Klassifizierung der Strategie „Kostenführerschaft“**

Die Strategie Kostenführerschaft kann in Substrategien zerlegt werden, welche zur Verbesserung der Kostenposition auf unterschiedliche Art und Weise beitragen. Als Ausgangspunkt der Analyse der verschiedenen Substrategien dient das Erfahrungskurvenkonzept.

Dieses Konzept wurde Mitte der Sechziger Jahre von der Boston Consulting Group entwickelt und beschreibt den Zusammenhang zwischen der Kostenentwicklung eines Produktes und der kumulierten Produktionsmenge.<sup>82</sup> Die empirisch bestätigte Studie führt zu folgender Kernaussage: Die Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge eines Produktes während der gesamten Produktionszeit führt zur Senkung der inflationsbereinigten Stückkosten um 20 bis 30%.<sup>83</sup> Die strategische

---

<sup>78</sup> Vgl. Porter, M. E.: (Wettbewerbsstrategie), S. 70 f.

<sup>79</sup> Vgl. Utterback, J. M./Abernathy, W. J.: (Model), S. 648 f.

<sup>80</sup> Vgl. Gilbert, X./Strebel, P.: (Strategies), S. 28 - 36

<sup>81</sup> Vgl. Fleck, A.: (Wettbewerbsstrategien), S. 31 f.

<sup>82</sup> Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G.: (Management), S. 193

<sup>83</sup> Vgl. Henderson, B. D.: (Erfahrungskurve), S. 19 ff.

Konsequenz daraus wäre, daß es nur einen Kostenführer gibt. Derjenige Anbieter, der zu einem bestimmten Zeitpunkt die größte kumulierte Produktionsmenge aufweist, hat aller Wahrscheinlichkeit nach den höchsten Marktanteil und die geringsten Stückkosten. Der Marktführer ist zugleich auch Kostenführer.

Analysiert man die Erfahrungskurve, so sind unter anderem Skaleneffekte (Economies of Scale) sowie Lerneffekte (Economies of Learning) festzustellen. Economies of Scale sind Größendegressionseffekte, d.h. die Stückkosten fallen ceteris paribus mit einer Zunahme der Betriebsgröße. Erhöht sich bei konstanter Kapazität die Auslastung, so handelt es sich hingegen um eine Fixkostendegression.<sup>84</sup>

Economies of Learning führen über eine Reduktion der Fertigungszeit und der Ausschußquote zu einer Senkung der Produktionskosten. Die Ursachen dafür sind Übung, Verbesserungen organisatorischer Art und die effiziente Gestaltung der Betriebsmittel.<sup>85</sup>

Obendrein kann zur Klassifizierung von Kostensenkungsstrategien auch noch das Konzept der Verbundvorteile (Economies of Scope) herangezogen werden. Economies of Scope sind Produktionskostenvorteile, die aus der Kombination der Produktion verschiedener Produkte resultieren.<sup>86</sup> Verbundvorteile kommen zum Tragen, wenn ein Unternehmen verschiedene Produkte gemeinsam billiger herstellen kann, als wenn eigenständige Hersteller die jeweiligen Produkte separat herstellen. Die erzielbaren Kosteneinsparungen sind dabei auf gemeinsam verwendete Produktionskapazitäten und Ressourcen zurückzuführen.<sup>87</sup>

Mit Hilfe dieser drei Konzepte läßt sich nun ein Klassifikationsschema für Kostensenkungsstrategien aufbauen (Siehe Abbildung 4).

---

<sup>84</sup> Vgl. Welge, M. K./Al-Laham, A.: (Planung), S. 72 und Kreikebaum, H.: (Unternehmensplanung), S. 100 ff.

<sup>85</sup> Vgl. Bea, F. X./Haas, J.: (Management), S. 118 und Welge, M. K./Al-Laham, A.: (Planung), S. 72

<sup>86</sup> Vgl. Mugler, J.: (Betriebswirtschaftslehre), S. 8

<sup>87</sup> Vgl. Mansfield, E.: (Microeconomics), S. 227

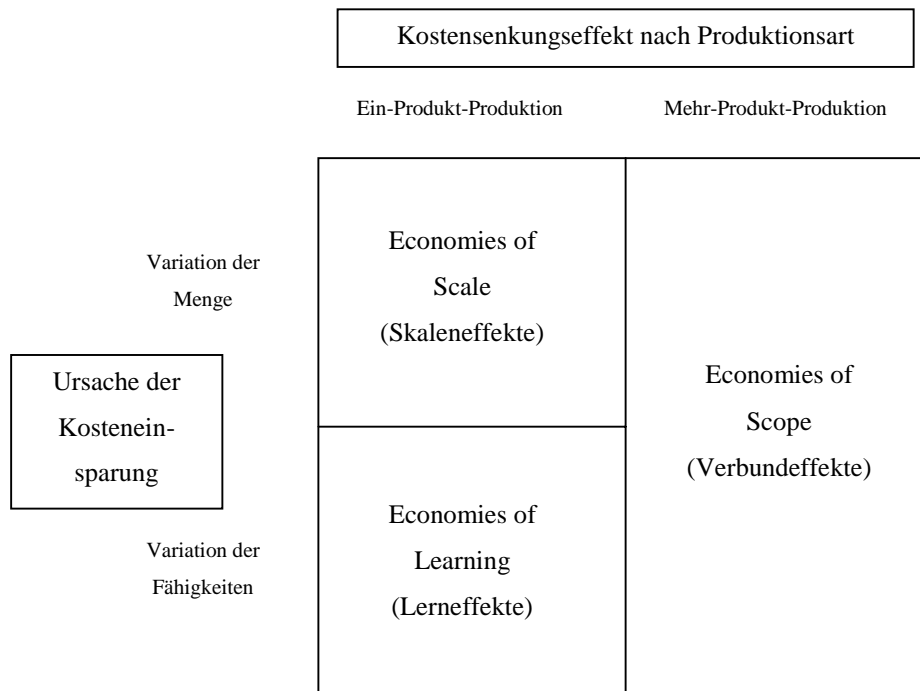


Abbildung 4: Klassifikationsschema der Kostensenkungsstrategien

Quelle: In Anlehnung an Fleck, A.: Hybride Wettbewerbsstrategien: Zur Synthese von Kosten- und Differenzierungsstrategien, Wiesbaden 1995, S. 95

Kosteneinsparungen sind entweder auf eine Variation der Menge oder auf eine Variation der Fähigkeiten zurückzuführen. Im Rahmen der Mehr-Produkt-Produktion können die Verbundeffekte entweder mit den Skaleneffekten oder mit den Lerneffekten gemeinsam zur Geltung kommen. Während Skalen- und Lerneffekte die „Erfahrungskurve der Einproduktunternehmen“ abbilden, werden Economies of Scope als die „mehrproduktorientierte Erfahrungskurve“ interpretiert.<sup>88</sup>

Kloock/Sabel identifizieren ebenso diese drei Kostensenkungsstrategien, wobei diese jedoch weiter ausdifferenziert werden.<sup>89</sup> Die 9-Felder-Matrix erweist sich als außerordentlich komplex und zeigt eine Reihe gravierender Schwächen, so daß auf eine weitere Darstellung des Konzepts verzichtet wird.<sup>90</sup>

<sup>88</sup> Vgl. Fleck, A.: (Wettbewerbsstrategien), S. 95 ff.

<sup>89</sup> Vgl. Kloock, J./Sabel, H.: (Economies), S. 220

<sup>90</sup> Vgl. Fleck, A.: (Wettbewerbsstrategien), S. 96

### 2.1.2. Kernprozesse bei Kostenführerschaft

Kernprozesse sind Verknüpfungen von wertschöpfenden Aktivitäten, die dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen sollen.<sup>91</sup> Kernprozesse haben folgende Anforderungen zu erfüllen:<sup>92</sup>

- Generierung eines wahrnehmbaren Kundennutzens
- Einmaligkeit durch unternehmensspezifische Nutzung von Ressourcen
- Kaum zu imitieren
- Keine Substituierbarkeit durch alternative Problemlösungen

Im Gegensatz zu Kernprozessen verschaffen Supportprozesse dem Unternehmen keine Wettbewerbsvorteile. Sie unterstützen die jeweiligen Kernprozesse, so daß diese möglichst effizient durchgeführt werden können. Outsourcing-Projekte haben in der Regel Supportprozesse zum Gegenstand, da sie nicht unternehmensspezifisch ausgelegt sind.<sup>93</sup> Abbildung 5 gibt einen Überblick über relevante Kernprozesse.

Huchzermeier nimmt eine andere Klassifizierung vor, indem er lediglich vier Kernprozesse „Produktneuentwicklung“, „Auftragserfüllung und Recycling“, „Angebotserstellung“ und „Kundendienstleistungen“ identifiziert.<sup>94</sup>

---

<sup>91</sup> Vgl. Osterloh, M./Frost, J.: (Prozeßmanagement), S. 34

<sup>92</sup> Vgl. Altobelli, C. F./Gaitanides, M.: (Prozeßorganisation), S. 592

<sup>93</sup> Vgl. Osterloh, M./Frost, J.: (Prozeßmanagement), S. 35 und Holzhauser, R./Böger, T.: (Versorgung), S. 47

<sup>94</sup> Vgl. Huchzermeier, A.: (Logistik), S. 888

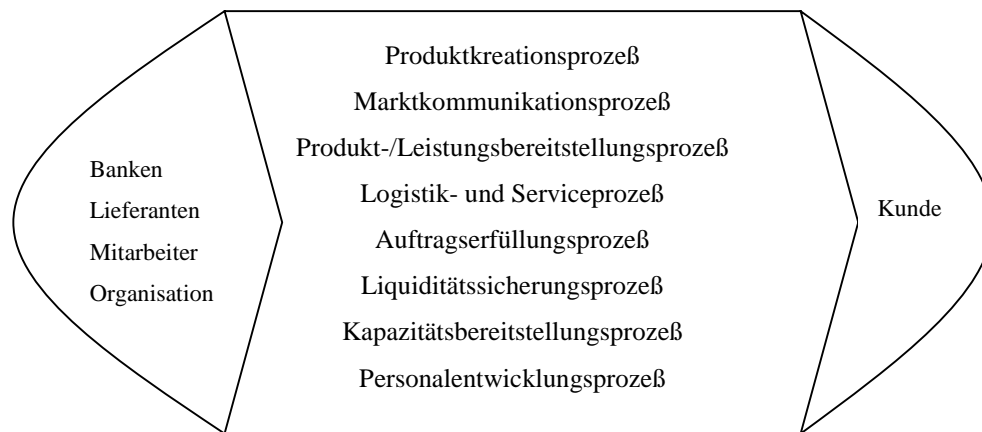


Abbildung 5: Kernprozesse eines Unternehmens

Quelle: Altobelli, C. F./Gaitanides, M.: Prozeßorganisation und Logistik, in: Weber, J./Baumgarten, H. (Hrsg.): Handbuch Logistik: Management von Material- und Warenflußprozessen, Stuttgart 1999, S. 593

Die Strategie Kostenführerschaft erfordert die Fokussierung auf jene Kernprozesse, die in unmittelbarem Zusammenhang mit den Kosten des Konsumentenzyklus stehen. Die Anschaffungskosten umfassen nur einen Teil der Lebenszykluskosten, insbesondere die Nutzungskosten dürfen nicht außer acht gelassen werden. Nicht nur ein hoher Anschaffungspreis, sondern auch eine bürokratische Geschäftsabwicklung, mangelnde Zuverlässigkeit oder Haltbarkeit der Produkte sowie eine schlechte Servicequalität erhöhen die Lebenszykluskosten des Kunden.<sup>95</sup>

Infolgedessen stehen der Leistungserstellungs-, der Auftragserfüllungs- und der Serviceprozeß im Mittelpunkt dieses strategischen Ansatzes. Die operativen Prozesse sind optimiert. Ansatzpunkte für die Rationalisierung des Leistungserstellungsprozesses sind standardisierte Verfahren und vereinfachte Betriebsabläufe. Das Auftragsabwicklungssystem ist simplifiziert, um eine reibungslose Geschäftsabwicklung zu gewährleisten. Die Serviceprozesse beschränken sich weitgehend auf ein Grundservedice, dieses ist jedoch einwandfrei zu vollziehen. Kostenführer weisen in der Regel einen hohen Automationsgrad der Geschäftsprozesse auf, wobei die Informationstechnologie eine tragende Rolle übernimmt.<sup>96</sup>

<sup>95</sup> Vgl. Treacy, M./Wiersema, F.: (Marktführerschaft), S. 71 ff.

<sup>96</sup> Vgl. Treacy, M./Wiersema, F.: (Marktführerschaft), S. 74 ff.

### 2.1.3. Kostenführerschaft und deren Einfluß auf das Managementsystem

Unter einem Managementsystem versteht man die Gesamtheit des Instrumentariums, der Regeln, Institutionen und Prozesse, mit denen Managementfunktionen erfüllt werden.<sup>97</sup> Das Informationssystem, das Planungs- und Kontrollsystem sowie das Personalsystem werden als die wichtigsten Bestandteile eines Managementsystems betrachtet.<sup>98</sup> Die verschiedenen Teilsysteme sind aufeinander abzustimmen, da diese engste Interdependenzen aufweisen und sich teilweise sogar überschneiden.<sup>99</sup>

#### **Informationssystem**

Das Informationssystem verfolgt im Rahmen der Strategie Kostenführerschaft primär die Zielsetzung, den Aufbau exzellenter Prozesse zu unterstützen. Mit Hilfe moderner Informationssysteme werden die einzelnen Aufgaben beschleunigt und rationalisiert. Eine bessere Koordination sowie die Konzentration auf nachfragestarke Produkte werden dadurch ermöglicht. Das Informationssystem dient als Basis des Planungs- und Kontrollsystems.<sup>100</sup>

#### **Planungs- und Kontrollsystem**

Um Kostensenkungsprogramme erfolgreich durchzuführen, ist ein striktes Planungs- und Kontrollsystem erforderlich. Häufige detaillierte Kontrollberichte begünstigen die Strategie Kostenführerschaft. Die standardisierten, vereinfachten Abläufe sind streng zu überwachen, und die Planung ist zu zentralisieren, so daß der Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter an der Basis der Hierarchie begrenzt ist.<sup>101</sup>

Empirische Untersuchungen bestätigen die positive Korrelation der Strategie Kostenführerschaft mit dem verstärkten Kontrollbewußtsein. Die Annahme, eine konsequente Kostenführerschaftsstrategie ist mit einer zunehmenden Formalisierung

---

<sup>97</sup> Vgl. Wild, J.: (Unternehmensplanung), S. 32

<sup>98</sup> Vgl. Kolks, U.: (Strategieimplementierung), S. 45

<sup>99</sup> Vgl. Schierenbeck, H.: (Betriebswirtschaftslehre), S. 99

<sup>100</sup> Vgl. Treacy, M./Wiersema, F.: (Marktführerschaft), S. 83 f.

<sup>101</sup> Vgl. Kolks, U.: (Strategieimplementierung), S. 50; Treacy, M./Wiersema, F.: (Marktführerschaft), S. 57 und Porter, M. E.: (Wettbewerbsstrategie), S. 77



verbunden, um die Einhaltung der Prozesse zu gewährleisten, ist empirisch nicht haltbar.<sup>102</sup> Ein empirischer Zusammenhang zwischen Berichtshäufigkeit und höheren ROI kann ferner nicht nachgewiesen werden.<sup>103</sup> Eine Abnahme der Delegation sowie der verstärkte Einsatz von ungelerten Arbeitskräften sind in der Praxis ebenso nicht zu beobachten.<sup>104</sup>

## **Personalsystem**

Das Personalsystem bedarf zur Umsetzung der Strategie Kostenführerschaft eines Anreizsystems, das die Mitarbeiter zu einer kostenbewußten Arbeit motiviert und auf der strikten Erfüllung quantitativer Ziele beruht.<sup>105</sup> Kostenführerschaftsstrategien werden implementiert, indem sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Anreize verstärkt werden.<sup>106</sup>

Anreizsysteme sind insbesondere für Führungskräfte strategiegerecht zu gestalten. Kurzfristige, operative Anreizsysteme ermöglichen kaum die Realisierung strategischer Vorhaben.<sup>107</sup>

Folgende Probleme gehen mit der Anwendung strategischer Anreizsysteme einher:<sup>108</sup>

- Ergebnisse von Strategien zeigen sich erst langfristig.
- Die Resultatsbeurteilung ist erschwert. Operative Resultate sind nicht sehr aufschlußreich.
- Umweltänderungen erfordern oft eine Strategieanpassung, so daß auch ein flexibles, den geänderten Bedingungen angepaßtes Verhalten belohnt werden muß.
- Wechseln Führungskräfte die Organisationseinheit oder das Unternehmen, so ist eine Verantwortungsabgrenzung schwer zu vollziehen.

---

<sup>102</sup> Vgl. Skivington, J. E./Daft, R. L.: (Framework), S. 59

<sup>103</sup> Vgl. White, R. E.: (Business Strategies), S. 228 f.

<sup>104</sup> Vgl. Miller, D.: (Business Strategies), S. 296

<sup>105</sup> Vgl. Porter, M. E.: (Wettbewerbsstrategie), S. 77

<sup>106</sup> Vgl. Skivington, J. E./Daft, R. L.: (Framework), S. 59

<sup>107</sup> Vgl. Meadows, E.: (Targeting), S. 177

<sup>108</sup> Vgl. Becker, F. G.: (Anreizsysteme), S. 58

Unternimmt man den Versuch, strategische Komponenten in ein Anreizsystem zu integrieren, so ist zweifelsohne eine Loslösung von Zahlen des Rechnungswesens erforderlich. Die Entgeltbestandteile für Führungskräfte sind direkt an strategische Sollgrößen zu koppeln. Die Entlohnung muß vielmehr nach dem Grad des Erreichens der strategischen Zielsetzung erfolgen. Es erscheint sinnvoll, die für strategische Vorhaben benötigte Zeitspanne in Phasen und Schritte aufzuteilen, da strategische Entwicklungen Zeit benötigen. Hierzu bieten sich strategische Meilensteine an, die auch kurzfristig zu realisieren sind, langfristig aber zur Strategieumsetzung beitragen. Wird von keiner vorgegebenen Strategie ausgegangen, so müssen strategische Anreizsysteme berücksichtigen, daß das Entwickeln und Planen neuer Strategien zu gratifizieren ist.<sup>109</sup>

Die Personalauswahl beschränkt sich bei Kostenführern auf Mitarbeiter, die sich in ein System gut einfügen können und bereit sind, die Unternehmensprinzipien zu akzeptieren.<sup>110</sup> Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einer Organisation ad rem, einer sachorientierten Organisation. Die richtige Besetzung für eine vakante Stelle wird gesucht, und Entwicklungsmöglichkeiten des Menschen werden im Gegensatz zur Organisation ad personam kaum berücksichtigt.<sup>111</sup>

### Exkurs: Management-Techniken bei Kostenführerschaft

Um ein Managementsystem umzusetzen, ist der Einsatz von Management-Techniken erforderlich. Darunter versteht man Instrumente, Methoden, Modelle und Verfahren zur Lösung von Managementproblemen.<sup>112</sup> Anschließend werden einige Techniken vorgestellt, die im Zusammenhang mit der Strategie Kostenführerschaft genannt werden.

---

<sup>109</sup> Vgl. Bleicher, K.: (Anreizsysteme), S. 386 ff.

<sup>110</sup> Vgl. Treacy, M./Wiersema, F.: (Marktführerschaft), S. 77

<sup>111</sup> Vgl. Bleicher, K.: (Chancen), S. 200 ff.

<sup>112</sup> Vgl. Schierenbeck, H.: (Betriebswirtschaftslehre), S. 147

## Wertkette nach Porter

Die Wertkette nach Porter dient als ein strategisches Instrument zur Identifizierung und Realisierung von Wettbewerbsvorteilen<sup>113</sup> und ist Ausgangspunkt für die strategische Kostenanalyse, welche die Grundlage einer Kostenführerschaftsstrategie darstellt.<sup>114</sup>

Die Wertkette gliedert ein Unternehmen in strategisch relevante Aktivitäten, die für die Erstellung eines Produktes notwendig sind. Porter unterscheidet zwischen primären und unterstützenden Aktivitäten. Die primären Aktivitäten sind unmittelbar mit der Herstellung und dem Vertrieb eines Produktes verbunden, während die unterstützenden Aktivitäten Versorgungsleistungen für die primären Aktivitäten erbringen und deren Steuerung zum Gegenstand haben (siehe Abbildung 6).

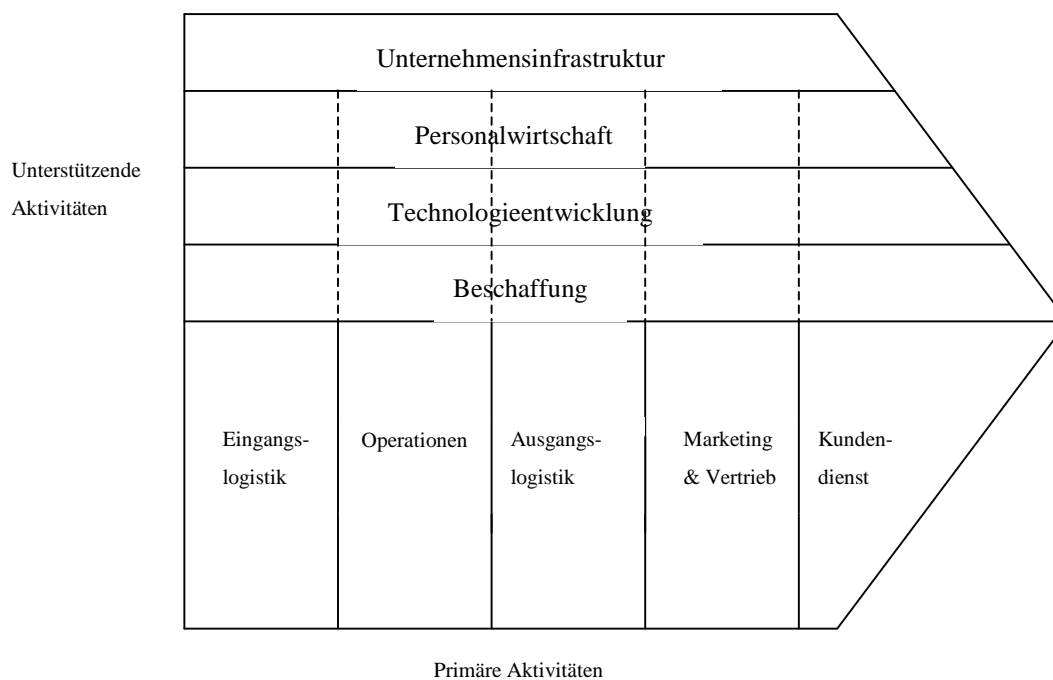


Abbildung 6: Die Wertkette nach Porter

Quelle: Porter, M. E.: Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 5. Auflage, Frankfurt 1999, S. 66

<sup>113</sup> Vgl. Porter, M. E.: (Wettbewerbsvorteile), S. 67

<sup>114</sup> Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G.: (Management), S. 194

Porter verweist im Zusammenhang mit der Wertkette auf die Bedeutung der Prozeßbeherrschung. Die Wertkettenanalyse widmet daher den Zusammenhängen einzelner Aktivitäten besondere Beachtung. Die Wertkette eines Unternehmens ist nicht isoliert zu betrachten, sondern in ein System vor- und nachgelagerter Wertketten von Lieferanten und Abnehmern eingebettet. Folgende drei Zusammenhänge sind festzustellen (siehe Abbildung 7):<sup>115</sup>

- Verknüpfungen von Aktivitäten innerhalb der Wertkette.
- Verflechtungen von Aktivitäten mit Aktivitäten in Wertketten von anderen Geschäftseinheiten.<sup>116</sup>
- Verknüpfungen von Aktivitäten mit Aktivitäten in Wertketten der Lieferanten und Kunden (vertikale Verknüpfung)

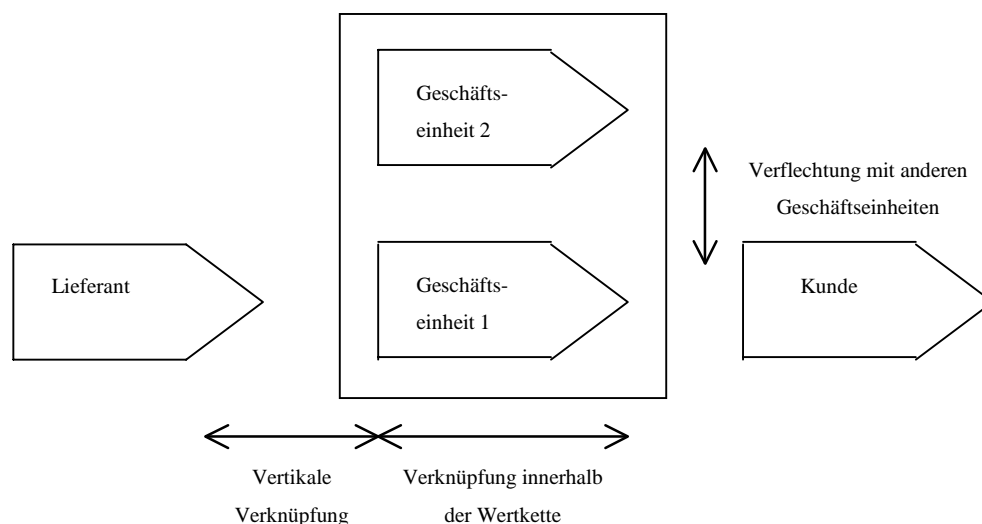


Abbildung 7: Zusammenhänge von Aktivitäten

Quelle: In Anlehnung an Hergert, M./Morris, D.: Accounting Data for Value Analysis, in: Strategic Management Journal, 1989, S. 182

<sup>115</sup> Vgl. Ewert, R./Wagenhofer, A.: (Unternehmensrechnung), S. 279

<sup>116</sup> Obwohl strategische Geschäftseinheiten selbständig sein sollen, sind Verflechtungen unvermeidbar und ökonomisch notwendig, da innerhalb der Organisationsstruktur mehrere Geschäftseinheiten zusammengefaßt werden.

Zur Erzielung eines Wettbewerbsvorteils sind je nach Strategie die einzelnen Aktivitäten kostengünstiger oder nutzenbringender als bei der Konkurrenz zu vollziehen. Die jeweiligen Wertaktivitäten sind es letztendlich, welche einerseits Abnehmernutzen schaffen, andererseits Kosten verursachen.<sup>117</sup> Obendrein ist die Einbettung der Wertkette in ein allgemeines Wertsystem zu beachten, um etwaige Synergiepotentiale zu realisieren.<sup>118</sup>

### **Strategische Kostenanalyse nach Porter**

Die strategische Kostenanalyse im Sinne von Porter ist der Kern der strategischen Planung der Strategie Kostenführerschaft. Die Voraussetzung hierfür ist die Identifikation der relevanten Aktivitäten. Bei der eigentlichen Kostenanalyse werden die Kosten den Aktivitäten zugeordnet und die Kostentreiber, die Kostenantriebskräfte, für die Aktivitäten ermittelt.<sup>119</sup>

Die Kostenzurechnung erfolgt analog zur Kostenstellenrechnung. Einzelkosten werden den Aktivitäten direkt zugeordnet, Gemeinkosten anteilig den Aktivitäten zugerechnet, die sie verursachen. Da strategische Entscheidungen langfristig zum Tragen kommen, sind sämtliche Kosten beeinflußbar und disponierbar.<sup>120</sup>

Kostentreiber sind schwer quantifizierbare strategische Kostenbestimmungsfaktoren, die mit den Bezugsgrößen der kurzfristigen Kostenrechnung nicht verwechselt werden dürfen. Porter nennt eine Reihe von Faktoren (z.B. Betriebsgröße, Erfahrungs- und Lerneffekte, Struktur der Kapazitätsnutzung, Verknüpfungen innerhalb der Wertkette, Standort).<sup>121</sup> Die Kosten einer Aktivität werden meist nicht nur durch einen einzigen Kostentreiber beeinflußt, sondern durch mehrere. Zwischen den Kostentreibern bestehen teilweise sich verstärkende, teilweise sich neutralisierende Beziehungen.<sup>122</sup>

---

<sup>117</sup> Vgl. Porter, M. E.: (Wettbewerbsvorteile), S. 69

<sup>118</sup> Vgl. Klöpper, H. J.: (Management), S. 139

<sup>119</sup> Vgl. Porter, M. E.: (Wettbewerbsvorteile), S. 100 ff. und Steinmann, H./Guthunz, U./Hasselberg, F.: (Kostenführerschaft), S. 1462 ff.

<sup>120</sup> Vgl. Ewert, R./Wagenhofer, A.: (Unternehmensrechnung), S. 281 und Porter, M. E.: (Wettbewerbsvorteile), S. 100

<sup>121</sup> Vgl. Porter, M. E.: (Wettbewerbsvorteile), S. 100 ff.

<sup>122</sup> Vgl. Bea, F. X./Haas, J.: (Management), S. 307

Die Kostentreiber stellen Ansatzpunkte für kostensenkende Maßnahmen dar. Unterzieht man ein Unternehmen einem Kostensenkungsprogramm, so ist es sinnvoll, an diesen Kostentriibern anzusetzen. Eine Trennung der Aktivitäten in werterhöhende und nicht werterhöhende Aktivitäten ist vorzunehmen, da Kostensenkungsstrategien vor allem bei letzteren greifen.<sup>123</sup>

Die praktische Umsetzung der Wertkettenanalyse und der strategischen Kostenanalyse auf Wertkettenbasis zur Durchführung einer Kostenführerschaftsstrategie ist jedoch als problematisch zu bewerten. Die vorhandene Kosten- und Leistungsrechnung kann die erforderliche Datenbasis meist nicht zur Verfügung stellen. Die wertgenerierenden Aktivitäten stimmen häufig mit den Funktionen oder Prozessen in den Kostenstellen nicht überein. Die Kosten- und Leistungsrechnung ist ferner für strategische Perspektiven zu detailliert.<sup>124</sup>

Anstatt eine eigene Kostenrechnung für strategische Entscheidungen aufzubauen, ist es sinnvoller, einen pragmatischen Weg zu gehen. Es besteht die Möglichkeit, ein neues Rechnungskonzept auf Basis der bestehenden Kosten- und Leistungsrechnung aufzubauen, wobei strategische Anforderungen durch Adaptierungen oder Zusatzrechnungen berücksichtigt werden. Die Prozeßkostenrechnung stellt ein derartiges Kostenrechnungssystem dar, mit dessen Hilfe aktivitätsbezogene Kostenanalysen durchgeführt werden können.<sup>125</sup>

### **Prozeßkostenrechnung**

Die Prozeßkostenrechnung basiert auf der Wertkettenanalyse. Folgende Grundgedanken der Wertkettenanalyse fließen in die Prozeßkostenrechnung ein:<sup>126</sup>

- Das Unternehmensgeschehen wird ebenso in Aktivitäten eingeteilt, und Kostentreiber werden zur Kostenanalyse der Aktivitäten herangezogen.
- Durch das Zusammenfassen von Teilprozessen zu unternehmensüberspannenden Hauptprozessen werden Verknüpfungen innerhalb der Wertkette berücksichtigt.

---

<sup>123</sup> Vgl. Ewert, R./Wagenhofer, A.: (Unternehmensrechnung), S. 283

<sup>124</sup> Vgl. Ewert, R./Wagenhofer, A.: (Unternehmensrechnung), S. 280

<sup>125</sup> Vgl. Ewert, R./Wagenhofer, A.: (Unternehmensrechnung), S. 289 und Horvath, P.: (Kostenmanagement), S. 183

<sup>126</sup> Vgl. Ewert, R./Wagenhofer, A.: (Unternehmensrechnung), S. 289

#### 2.1.4. Kostenführerschaft und die adäquate Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur wird als Instrument zur Steuerung und Koordination von Handlungen verstanden.<sup>127</sup> Die Organisation strukturiert Daueraufgaben, so daß wiederholte Vorgänge nach gewissen Regelungen zu vollziehen sind.<sup>128</sup> Die Organisationsstruktur bildet den Rahmen für Kommunikations-, Entscheidungs- und Kontrollprozesse, wobei jede Organisation sowohl formale als auch informale Strukturen aufweist.<sup>129</sup> Folgende fünf Hauptdimensionen spiegeln die wichtigsten Aspekte von Organisationsstrukturen wider: Spezialisierung, Koordination, Leistungssystem, Entscheidungsdelegation und Formalisierung.<sup>130</sup>

Die Beziehung von Organisationsstruktur und Strategie wird in der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung seit Jahren untersucht, wobei unterschiedliche Thesen entwickelt worden sind. Die Struktur-Folge-Hypothese geht auf Chandler zurück. „Structure follows strategy“ impliziert, daß die bewußte Entscheidung für eine Strategie organisatorische Konsequenzen zur Folge hat.<sup>131</sup>

Kieser/Kubicek vertreten hingegen die Auffassung, die Strategie und die Struktur müssen zueinander passen (Fit-Hypothese). Welche Größe dabei als abhängige oder unabhängige anzusehen ist, kann nicht eindeutig festgelegt werden.<sup>132</sup>

Die Informationsfilter-Hypothese geht davon aus, daß die Struktur einen maßgeblichen Einfluß auf die Strategie ausübt („Strategy follows structure“). Der Prozeß der Strategiebildung begründet diese Auffassung. Durch die Filterfunktion der Organisationsstruktur werden strategierelevante Informationen nicht immer verzerrungsfrei aufgenommen, so daß das Management strategische Entscheidungen nicht autonom ausüben kann.<sup>133</sup>

---

<sup>127</sup> Vgl. Bea, F. X./Haas, J.: (Management), S. 353

<sup>128</sup> Vgl. Schierenbeck, H.: (Betriebswirtschaftslehre), S. 90

<sup>129</sup> Vgl. Lombriser, R./Abplanalp, P. A.: (Management), S. 304

<sup>130</sup> Vgl. Kieser, A./Kubicek, H.: (Organisation), S. 73 ff.

<sup>131</sup> Vgl. Chandler, A. D.: (Strategy), S. 13

<sup>132</sup> Vgl. Kieser, A./Kubicek, H.: (Organisation), S. 429 ff.

<sup>133</sup> Vgl. Hall, D. J./Saias, M. A.: (Strategy), S. 149 ff., zitiert bei: Schewe, G.: (Unternehmensstrategie), S. 113

Die These von der Interdependenz unterstellt, daß nur ein Teil der Strukturkomponenten von der Strategie bestimmt wird, während ein anderer Teil die Strategie beeinflusst (Strukturelle-Segregations-Hypothese). Die Strategie übt einerseits einen prägenden Einfluß auf die Makrostruktur, d.h. die grundlegende Abteilungsspezialisierung, aus, andererseits bestimmt die Mikrostruktur, die Ablauforganisation, den Prozeß der Strategieentwicklung und auch das Ergebnis der Strategiewahl.<sup>134</sup> Die These von der Unabhängigkeit basiert schließlich auf der Annahme, ein direkter Zusammenhang von Strategie und Struktur bestehe nicht.<sup>135</sup>

Schewe verdichtet und analysiert die bisher in der Literatur vorgelegten empirischen Ergebnisse. Die Analyseergebnisse belegen, daß keine Hypothese allgemein gültigen Anspruch vorweisen kann. Die Strukturelle-Segregations-Hypothese und die Fit-Hypothese sind größtenteils aufrechtzuerhalten, während die Unabhängigkeits-Hypothese bei fast allen untersuchten Strategie-Struktur-Kombinationen zurückgewiesen werden muß.<sup>136</sup>

Es besteht somit zweifelsohne die Notwendigkeit, Strategie und Struktur aufeinander abzustimmen. Eine strategiegerechte Organisation ist eine zentrale Erfolgsbedingung für die Umsetzung der Strategie. Über Umfang und Art der strategischen Anpassungsmaßnahmen herrscht jedoch Unklarheit.<sup>137</sup> Welche Strategie welche Organisationsstruktur erfordert, kann nicht eindeutig beantwortet werden, da unterschiedliche strukturelle Konfigurationen bei denselben Umweltverhältnissen zum Erfolg führen können.<sup>138</sup> „Die optimale Organisation ist jene, die in einem bestimmten Zeitpunkt am besten auf die Umweltdynamik und die Situation des Unternehmens zugeschnitten ist.“<sup>139</sup>

Je nach Situation ist deshalb zu klären, ob die einzelnen Komponenten (die fünf Hauptdimensionen) der Organisationsstruktur mit der Strategie kompatibel sind. Eine Kompatibilitätsmatrix kann die Ermittlung des strukturbezogenen Anpassungsbedarfs unterstützen und erleichtern. Bestehen Unstimmigkeiten, so sind

---

<sup>134</sup> Vgl. Boschken, H. L.: (Strategy), S. 135 ff., zitiert bei: Schewe, G.: (Unternehmensstrategie), S. 115

<sup>135</sup> Vgl. Park, M. H./Manson, J. B.: (Model), S. 157 ff., zitiert bei: Schewe, G.: (Unternehmensstrategie), S. 115

<sup>136</sup> Vgl. Schewe, G.: (Strategie), S. 244 f. und Schewe, G.: (Unternehmensstrategie), S. 116 ff.

<sup>137</sup> Vgl. Reuter, J.: (Wettbewerbsstrategien), S. 32 f.

<sup>138</sup> Vgl. Munari, S./Naumann, C.: (Steuerung), S. 380

<sup>139</sup> Lombriser, R./Abplanalp, P. A.: (Management), S. 310



strukturelle Änderungsmaßnahmen einzuleiten oder die Strategie ist zu modifizieren.<sup>140</sup>

Obwohl keine eindeutige Aussage über die optimale Struktur gemacht werden kann, werden in der Literatur Empfehlungen abgegeben, welche Organisationsgestaltung mit der Strategie Kostenführerschaft vereinbar ist. Porter verweist auf die Notwendigkeit einer klar gegliederten Organisation mit eindeutiger Verantwortungsabgrenzung.<sup>141</sup> Die Annahme, Geschäftseinheiten erreichen einen höheren ROI, wenn ihre Autonomie gering ist, ist empirisch haltbar.<sup>142</sup>

Deutliche Kostenreduktionen werden ferner im Zusammenhang mit prozeßorientierten Organisationen erwartet. Die Prozeßorganisation geht von der Grundidee aus, Prozesse sollen Gegenstand der Strukturierung von Unternehmen sein. Die Aufbauorganisation soll an der Ablauforganisation ausgerichtet sein und nicht umgekehrt.<sup>143</sup>

Die Neuausrichtung der Organisationsstruktur erfolgt hierbei im Rahmen des Business Reengineering, wobei Reengineering folgende Merkmale aufweist:<sup>144</sup>

- Die Prozesse dominieren die Unternehmensstruktur. Es besteht die Zielsetzung, Synergien zu realisieren. Die maximale Spezialisierung innerhalb der jeweiligen Funktion steht nicht im Vordergrund.
- Es erfolgt eine Konzentration auf wenige, durchgängige Kernprozesse mit möglichst wenigen Schnittstellen vom Lieferanten bis zum Kunden.
- Es werden Prozeß-Teams gebildet, die von einem Prozeßverantwortlichen geführt werden.
- Die Prozesse werden durch die Nutzung der Informationstechnologie vernetzt.

---

<sup>140</sup> Vgl. Kolks, U.: (Strategieimplementierung), S. 132 ff.

<sup>141</sup> Vgl. Porter, M. E.: (Wettbewerbsstrategie), S. 77

<sup>142</sup> Vgl. White, R. E.: (Business Strategies), S. 228 f.

<sup>143</sup> Vgl. Gaitanides, M.: (Prozeßorganisation), S. 62 ff.

<sup>144</sup> Vgl. Lombriser, R./Abplanalp, P. A.: (Management), S. 311

### 2.1.5. Kostenführerschaft und die adäquate Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur beschreibt „die Grundgesamtheit gemeinsamer Wert- und Normenvorstellungen sowie geteilter Denk- und Verhaltensmuster.“<sup>145</sup> Die Unternehmenskultur wird als wesentlicher Erfolgsfaktor betrachtet<sup>146</sup> und ist „das implizite Bewußtsein einer Organisation, das sich zum einen aus dem Verhalten der Organisationsmitglieder ergibt und das selbst als kollektive Programmierung die Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder beeinflusst.“<sup>147</sup>

Nach der Auffassung von Schein umfaßt die Unternehmenskultur drei verschiedene Ebenen: die Ebene der Grundannahmen, der Werte und der Artefakte. Während Grundannahmen im Unterbewußtsein der Mitarbeiter existieren und unsichtbar sind, schlagen sich Werthaltungen teilweise in Gebote und Verbote nieder, so daß ein gewisses Maß an Transparenz gegeben ist. Artefakte bzw. Symbole sind hingegen sichtbar, bedürfen aber einer Interpretation.<sup>148</sup>

Die Interdependenz zwischen Strategie und Kultur zeigt sich vor allem bei der Umsetzung der Strategie in konkrete Handlungen. Während die Strategie den Rahmen vorgibt, was künftig getan werden soll, hat die Unternehmenskultur maßgeblichen Einfluß darauf, wie die Strategie schließlich im Alltagsgeschäft verwirklicht wird. Ob eine Strategie erfolgswirksam ist, kann somit ohne Kenntnis der Kultur nicht beurteilt werden. Der Erfolgsfaktor Unternehmenskultur steht ferner in einem Abhängigkeitsverhältnis zur Strategie. Beide Faktoren sind somit erfolgsinterdependent.<sup>149</sup>

Dies impliziert, daß eine sorgfältige Analyse der Verträglichkeit von Strategie und Kultur besonders wichtig ist. In einem ersten Schritt ist die vorherrschende Ist-Kultur zu ermitteln. Für die entsprechende Diagnose stehen die Dokumentenanalyse, Firmenrundgänge, Sitzungsbeobachtungen, freie sowie strukturierte Interviews und Workshops zur Verfügung.<sup>150</sup>

---

<sup>145</sup> Heinen, E./Dill, P.: (Unternehmenskultur), S. 17

<sup>146</sup> Vgl. Briam, K. H.: (Unternehmenskultur), S. 7

<sup>147</sup> Scholz, C.: (Organisationskultur), S. 244

<sup>148</sup> Vgl. Schein, E. H.: (Unternehmenskultur), S. 29 ff.

<sup>149</sup> Vgl. Voigt, K. I.: (Management), S. 58 f.

<sup>150</sup> Vgl. Voigt, K. I.: (Management), S. 63 f.

Ziel der Diagnose ist es, verschiedene Eigenschaftsausprägungen zu erlangen, um die Ist-Kultur genauer zu beschreiben. Eine Verdichtung der Ausprägungen zu den Dimensionen, „Art der Kultur“ und „Stärke der Kultur“, erscheint zweckmäßig, um ein „griffigeres“ Bild der vorherrschenden Kultur zu bekommen.<sup>151</sup>

### Art der Kultur

In bezug auf die Art der Kultur sind in der Literatur verschiedene Kultur-Typologien entwickelt worden, die jedoch keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben wollen und können. Die wohl populärste Typologie von Unternehmenskulturen geht auf Deal/Kennedy zurück.<sup>152</sup> Je nach Höhe der Risikobereitschaft und der Schnelligkeit des Informationsrückflusses aus dem Markt differenzieren Deal/Kennedy zwischen folgenden vier Kulturtypen:

Risiko- bereitschaft	hoch	bet-your-company culture	tough-guy, macho culture
	niedrig	process culture	work hard/play hard culture
		langsam	schnell
Geschwindigkeit des Feedbacks aus dem Markt			

Abbildung 8: Kulturtypen nach Deal/Kennedy

Quelle: Deal, T. E./Kennedy, A. A.: Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading/Mass, S. 107 ff.

<sup>151</sup> Vgl. Voigt, K. I.: (Management), S. 65 und Scholz, C.: (Management), S. 100

<sup>152</sup> Zu weiteren Typologien: Vgl. Kets de Vries, M. F. R./Miller, D.: (Personality), S. 266 ff.; Meffert, H./Hafner, K./Poggenpohl, M.: (Unternehmenskultur), S. 56 ff. und Kasper, H.: (Organisationskultur), 86 ff.

Diese vier Kulturtypen lassen sich wie folgt beschreiben:<sup>153</sup>

- „Brot und Spiele-Kultur“ (bet-your-company culture) mit hohem Risiko, aber einem langsamen Informationsrückfluß. Da erst in ferner Zukunft festgestellt werden kann, ob eine Entscheidung richtig ist, wird versucht, das hohe Risiko mit Analysen und langfristigen Prognosen in den Griff zu bekommen. Diese Kultur ist gekennzeichnet durch Offenheit gegenüber Umweltveränderungen, Unternehmungsgest, unkomplizierte Zusammenarbeit und allgemein freundlichen Umgangston.
- „Alles oder Nichts-Kultur“ (tough-guy/macho culture) in Unternehmen, die hohes Risiko eingehen und sich um ein schnelles Markt-Feedback bemühen. Die finanziellen Einsätze sind hoch, die Gewinnmöglichkeiten und Verlustrisiken dementsprechend. Die Macho-Kultur ist jung, temporeich, schnellebig, jedoch ohne Ausdauer. Die Mitarbeiter sind Individualisten, ihr Verhalten ist unkonventionell. Erfolg oder Mißerfolg kommt durch Emotionen zum Ausdruck.
- Prozeß-Kultur (process culture) mit geringer Risikoneigung und bürokratisch-langsamem Informationsrückfluß. Konzentration auf die Art und Weise, wie etwas getan wird, da kaum eine Rückkopplung über die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter erfolgt. Die Kultur ist geprägt durch Vorsicht, Absicherung, Perfektionismus und das Streben, Fehler zu vermeiden. Wer trotz widriger Umstände fehlerfrei bleibt, ist der Held. Statusdenken dominiert, in der negativsten Ausprägung handelt es sich hierbei um eine klassische Bürokratie.
- „Analytische Projektkultur“ (work-hard/play-hard culture) mit geringer Risikoneigung, aber schnellem Informationsrückfluß. Die Mitarbeiter leisten harte, aber attraktive Arbeit. Es dominieren eingefahrene Regeln, Besonnenheit, Rationalität und Hierarchiebewußtsein. Umweltveränderungen werden als Bedrohung empfunden und durch analytische Methoden zu antizipieren versucht. Eine unkomplizierte Zusammenarbeit prägt das Unternehmensbild.

---

<sup>153</sup> Vgl. Deal, T. E./Kennedy, A. A.: (Cultures), S. 107 ff., Steinmann, H./Schreyögg, G.: (Management), S. 613 ff. und Küpper, W./Hahne, A.: (Kulturdschungel), S. 91 ff.

## Stärke der Kultur

Die Dimension Stärke wird durch die Merkmale Prägnanz, Verbreitungsgrad sowie Verankerungstiefe charakterisiert. Während die Prägnanz die Klarheit der von den Mitarbeitern geteilten Werte und Normen beschreibt, umreißt das Merkmal Verbreitungsgrad den Anteil der Mitarbeiter, welche die in der Kultur zusammengefaßten Werte und Normen mittragen. Die Verankerungstiefe hingegen erfaßt das Ausmaß der Verankerung der Kultur im Bewußtsein der Mitarbeiter. Die Kultur ist umso stärker, je ausgeprägter die Werte und Normen sind, je größer der Anteil der Mitarbeiter ist, die von der Kultur überzeugt sind, und je tiefer die Normen und Werte im Bewußtsein der Mitarbeiter wurzeln.<sup>154</sup>

Starke Unternehmenskulturen werden vorwiegend positiv bewertet. Eine starke Kultur fördert die Kommunikation, die Motivation und den Teamgeist. Die Stabilität und Zuverlässigkeit werden erhöht und die Entscheidungsfindung beschleunigt. Obendrein verschafft sie eine eindeutige Orientierung für tägliche Entscheidungen und Handlungen.<sup>155</sup>

Der Diagnose der Ist-Kultur folgt die Konzipierung der Soll-Kultur. Sie umfaßt die im Hinblick auf die Strategie anzustrebenden Werte und Normen. Um eine eventuelle Abweichung der Ist-Kultur von der Soll-Kultur herauszustreichen, können die relevanten Eigenschaftsausprägungen mit Hilfe eines Kulturprofils graphisch veranschaulicht werden.<sup>156</sup>

Die Strategie Kostenführerschaft erfordert eine Ausprägung der Soll-Kultur, die dem Wesen nach einer „analytischen Projektkultur“ in Sinne von Deal/Kennedy entspricht. Ein Kostenvorsprung gegenüber der Konkurrenz beruht nämlich auf der Fähigkeit, Kostensenkungspotentiale konsequent aufzuspüren und zu realisieren. Hierzu bedarf es besonderer analytischer Anstrengungen. Eine analytische Projektkultur propagiert die erforderliche, „nach innen“ gerichtete Denkweise, die auf Optimierung innerbetrieblicher Prozesse abzielt.<sup>157</sup>

---

<sup>154</sup> Vgl. Schreyögg, G.: (Unternehmenskultur), S. 370 f.

<sup>155</sup> Vgl. Schreyögg, G.: (Unternehmenskulturen), S. 97 ff. und Macharzina, K.: (Unternehmensführung), 188 f.

<sup>156</sup> Vgl. Kobi, J. M./Wütherich, H. A.: (Unternehmenskultur), S. 147

<sup>157</sup> Vgl. Voigt, K. I.: (Unternehmenskultur), S. 76

In diesem Zusammenhang kann auch auf eine introvertiert-effizienzorientierte Kultur verwiesen werden, die Voigt durch eine Reduktion der Kulturtypen von Deal/Kennedy erhält. Analytisches Vorgehen und eine Optimierung der internen Abläufe stehen hierbei ebenso im Mittelpunkt. Die Mitarbeiter sind entsprechend kostenorientiert, und Umweltveränderungen werden vorwiegend als Störung bzw. Bedrohung verstanden.<sup>158</sup>

Geht man von Bleichers Dimensionierung von Unternehmenskulturen aus, so harmonisieren die Ausprägungen in der linken Spalte zweifelsohne mit der Strategie Kostenführerschaft (siehe Abbildung 9).

<p><b>Die Offenheit von Unternehmenskulturen</b></p> <p>geschlossen/binnenorientiert ↔ offen/außenorientiert</p> <p>änderungsfeindlich ↔ änderungsfreundlich</p>
<p><b>Die Differenziertheit von Unternehmenskulturen</b></p> <p>spitzenorientiert ↔ basisorientiert</p> <p>Einheitskultur ↔ viele Subkulturen</p>
<p><b>Kulturprägende Rolle der Führung</b></p> <p>instrumentell orientiert ↔ entwicklungsorientiert</p> <p>kostenorientiert ↔ nutzenorientiert</p>
<p><b>Kulturprägende Rolle der Mitarbeiter</b></p> <p>Mitglieder als Mitarbeiter ↔ Mitglieder als Akteure</p> <p>kollektive Kulturprägung ↔ individuelle Kulturprägung</p>

Abbildung 9: Prinzipielle Dimensionierung von Unternehmenskulturen

Quelle: Bleicher, K.: Unternehmenskultur und strategische Unternehmensführung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 8. Auflage, Heidelberg 1999, S. 235

<sup>158</sup> Vgl. Voigt, K. I.: (Unternehmenskultur), S. 56

## Kultur – Strategie - Kompatibilität

Eine potentielle Kultur - Strategie - Kompatibilität ist gegeben, wenn die Soll-Kultur grundsätzlich der Ist-Kultur entspricht. Gibt es inhaltliche Differenzen, so wird dennoch von einer potentiellen Kompatibilität ausgegangen, wenn die Unternehmenskultur äußerst schwach ist. Da in diesem Fall die Kultur im Verhalten der Mitarbeiter nur schwach zum Ausdruck kommt, kann eine Abweichung der Ist-Kultur von der Soll-Kultur akzeptiert werden.<sup>159</sup> Eine Anpassung der Ist-Kultur an die Soll-Kultur ist allerdings langfristig empfehlenswert, um positive kulturelle Effekte zu erzielen.

Der kulturelle Gestaltungsbedarf läßt sich nicht alleine anhand der Kompatibilität ermitteln. Es ist der Umfang der Änderungen, die mit der jeweiligen Strategie verbunden sind, in die Überlegungen einzubeziehen. Denn je weitreichender die Änderungen bei der Umsetzung der Strategie ausfallen, desto schwerwiegender kommt die Inkompatibilität zum Tragen.<sup>160</sup> Abbildung 10 läßt den kulturellen Gestaltungsbedarf erkennen:

		Potentielle Kultur-Strategie-Kompatibilität	
		niedrig	hoch
Umfang der mit der Strategie verbundenen Änderungen	niedrig	Implementierung an der Kultur vorbei	Kulturstärkende Implementierung
	hoch	Strategieänderung oder Vorbereitung eines langfristigen Kulturwandels	Synergienutzung

Abbildung 10: Möglichkeiten der strategiebezogenen Kulturgestaltung

Quelle: Kolks, U.: Strategieimplementierung: ein anwenderorientiertes Konzept, Wiesbaden 1990, S. 141

<sup>159</sup> Vgl. Kolks, U.: (Strategieimplementierung), S. 140

<sup>160</sup> Vgl. Pearce, J. A./Robinson, R. B.: (Management), S. 92 ff.

Ist der Umfang der mit der Strategie verbundenen Änderungen hoch und die potentielle Kultur – Strategie - Kompatibilität niedrig, so ist entweder eine strategische Neuorientierung nötig oder ein kultureller Wandel zu vollziehen.

Die Initiierung eines kulturellen Wandels setzt voraus, daß die Unternehmenskultur von dem Management gestaltet werden kann.<sup>161</sup> Einige Autoren verneinen die „Machbarkeit“ der Kultur mit der Begründung, daß Unternehmenskultur vorwiegend auf Tradition beruhe und das Ergebnis eines Prozesses spontaner Ordnung sei.<sup>162</sup>

Eine andere Sichtweise geht von der Auffassung aus, daß die Unternehmenskultur zwar vom Management gestaltet werden kann, dies aber zu unterlassen ist, da Beeinflussungsversuche mit unerwarteten und unbeabsichtigten Nebenwirkungen einhergehen und somit eine dysfunktionale Wirkung einer Kulturgestaltung nicht ausgeschlossen werden kann.<sup>163</sup>

Festzuhalten ist jedenfalls, „daß die Unternehmenskultur keine Instrumentalvariable der Unternehmensführung darstellt.“<sup>164</sup> Die völlige Unbeeinflußbarkeit der Kultur ist jedoch ebenso zu widerlegen. Grundeinstellungen und Werte lassen sich wohl nicht per Dekret anordnen, sie können aber propagiert und vorgelebt werden. Folgende kulturbeeinflussende Maßnahmen können gesetzt werden:<sup>165</sup>

- Gestaltung oder Veränderung von Dingen
- Beeinflussung des Verhaltens/ Handelns der im Unternehmen tätigen Mitarbeiter
- Einstellen/Entlassen von Mitarbeitern

Die Wirkung von Dingen ist in der Regel begrenzt, da sie nur an der kulturellen Oberfläche ansetzen. Die Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeiter ist an deren Einsicht und Zustimmung gebunden, da ein Kulturwandel nur erfolgreich sein kann, wenn die Mitarbeiter diesen Prozeß aus eigener Überzeugung unterstützen. Das Einstellen von Mitarbeitern, die kulturkonforme Wertvorstellungen vorleben, ist als

---

<sup>161</sup> Vgl. Schnyder, A. B.: (Unternehmenskultur), S. 262 ff. und Scholz, C.: (Management), S. 101

<sup>162</sup> Vgl. Martin, J.: (Culture) S. 95 und Westerlund, G./Sjöstrand, S. E.: (Organisationsmythen), S. 97 ff. und 162 f.

<sup>163</sup> Vgl. Weber, W./Mayrhofer, W.: (Organisationskultur), S. 560

<sup>164</sup> Heinen, E.: (Unternehmenskultur), S. 517

<sup>165</sup> Vgl. Voigt, K. I.: (Unternehmenskultur), S. 61



Signalwirkung aufzufassen. Die Mitarbeiter nehmen so die neuen Werte und Normen wahr und können sie in Form eines Lernprozesses dauerhaft übernehmen.<sup>166</sup>

#### 2.1.6. Risiken der Kostenführerschaft

Kostenführerschaft ist in der Regel mit Investitionen und enormen Anstrengungen verbunden. Eine steigende Produktionsmenge führt keineswegs automatisch zu einer Kostensenkung. Diese ist vielmehr durch Investitionen in moderne Ausrüstung, durch technologische Verbesserungen oder durch ein schmales Produktspektrum zu erreichen.<sup>167</sup>

Investiert man in moderne Anlagen, so ergeben sich einerseits Risiken durch technologische Veränderungen, die vergangene Investitionen zunichte machen. Andererseits besteht das Risiko, daß Mitbewerber die Prozeßinnovationen erfolgreich nachahmen und infolgedessen eine günstigere Kostenposition erreichen. Je mehr Zugriffsmöglichkeiten der Mitbewerber auf wesentliche unternehmerische Ressourcen bestehen, desto höher ist die Imitationsgefahr einzustufen. Als potentielle Risikoquellen sind insbesondere Lieferanten sowie Mitarbeiter zu betrachten, da sie ein entsprechendes Know-How transferieren können.<sup>168</sup>

Kostensenkungspotentiale aus Economies of Scale oder Economies of Learning lassen sich in der Praxis zum Teil gar nicht ausschöpfen und führen unter Umständen sogar zu Kostensteigerungen. Infolgedessen fällt es dem Unternehmen immer schwerer, einen ausreichend großen Preisunterschied zum Konkurrenten aufrechtzuerhalten, um Differenzierungsvorteile des Mitbewerbers auszugleichen.<sup>169</sup>

Im Zusammenhang mit Economies of Scope wird darauf verwiesen, daß die gemeinsame Nutzung von Ressourcen oftmals in eine rivalisierende Nutzung mündet, die Synergieeffekte vereitelt. Abgesehen von der Zunahme der Komplexität des unternehmerischen Handelns entsteht ein erheblicher zeitlicher

---

<sup>166</sup> Vgl. Voigt, K. I.: (Unternehmenskultur), S. 61 f.

<sup>167</sup> Vgl. Porter, M. E.: (Wettbewerbsstrategie), S. 83

<sup>168</sup> Vgl. Porter, M. E.: (Wettbewerbsstrategie), S. 83 und Becker, W.: (Stabilitätspolitik), S. 162

<sup>169</sup> Vgl. Becker, W.: (Stabilitätspolitik), S.163

Abstimmungsaufwand, der wettbewerbswirksame Flexibilitätsverluste zur Folge haben kann.<sup>170</sup>

Etwaige Bedarfsrisiken am Absatzmarkt sind obendrein zu berücksichtigen. Vor allem in reifen Märkten besteht zunehmend die Gefahr einer Bedarfssättigung, die sich in einer Unterauslastung der aufgebauten Kapazitäten niederschlägt. Derartige Entwicklungen führen zwangsläufig zu Preissteigerungen, um ein hinreichend großes Deckungsbeitragsvolumen zu generieren. Geht man von einem elastischen Markt aus, so führt die Preissteigerung zu einer stärkeren Mengenanpassung, so daß sich das Deckungsbeitragsvolumen weiter reduziert und sich ein Teufelskreis ergibt.<sup>171</sup>

### 2.1.7. Wettbewerbsvorsprung durch Kostenführerschaft

Die Strategie Kostenführerschaft verschafft dem Unternehmen ein Preissenkungspotential, welches von weniger effizienten Unternehmen nicht wahrgenommen werden kann. Preiserhöhungen sind zu vermeiden, sofern diese nicht auf branchenspezifische Faktoren zurückzuführen sind. Obwohl eine Preissteigerung zur kurzfristigen Gewinnerhöhung beiträgt, gefährdet diese Entscheidung die langfristige Konkurrenzfähigkeit des Kostenführers. Kostenführer profitieren insbesondere von Wachstum, wobei dieses jedoch durch preiserhöhende Maßnahmen gebremst wird.<sup>172</sup>

Empirische Studien zeigen, daß die Strategie Kostenführerschaft positiv mit einem hohen ROI korreliert.<sup>173</sup> Die erfolgreiche Umsetzung der Strategie Kostenführerschaft dürfte jedoch von der Umweltdynamik abhängig sein. Erfolgreiche Unternehmen verfolgen vor allem in einer stabilen Umwelt mit geringer Wettbewerbsdynamik die Strategie Kostenführerschaft.<sup>174</sup>

---

<sup>170</sup> Vgl. Becker, W.: (Stabilitätspolitik), S.163 ff.

<sup>171</sup> Vgl. Becker, W.: (Stabilitätspolitik), S. 163 f.

<sup>172</sup> Vgl. Treacy, M./Wiersema, F.: (Marktführerschaft), S. 88 f.

<sup>173</sup> Vgl. White, R. E.: (Business Strategies), S. 227

<sup>174</sup> Vgl. Hambrick, D. C.: (Strategies), S. 687 ff., zitiert bei: Welge, M. K./Al-Laham, A.: (Planung), S. 244 und Miller, D.: (Business Strategies), S. 296

## **2.2. Produktführerschaft – theoretische Grundlegung**

Die Strategie Produktführerschaft stellt eine Differenzierungsstrategie im Sinne von Porter dar, da der Versuch unternommen wird, ein einzigartiges Produkt in der ganzen Branche anzubieten. Ansatzpunkte für eine Differenzierung werden bei Porter eher unsystematisch behandelt und enden in einer Aufzählung möglicher strategischer Dimensionen. Differenzierungsstrategien können zum Beispiel auf Markenidentifikation, Produktqualität, Technologie, Kundendienst Innovationsintensität, Standortvorteile oder Zusatznutzenstiftende Leistungen abstellen.<sup>175</sup>

### 2.2.1. Theoretische Basiskonzepte zur Klassifizierung der Strategie „Produktführerschaft“

Begibt man sich auf die Suche nach Grundtypologien von Differenzierungsstrategien, so ist vor allem der Ansatz von Lancaster und der Ansatz von Ringelstetter/Kirsch zu erwähnen.

Lancaster, dessen „Characteristic Approach“ auf Basis der mikroökonomischen Preistheorie konstruiert ist, stellt die verschiedenen Produktmerkmale in einem n-dimensionalen Merkmalsraum dar. Im einfachsten Fall basiert das Modell auf einem zweidimensionalen Merkmalsraum (siehe Abbildung 11). Eine Bewegung auf der Produktdifferenzierungskurve hat eine andere Merkmalsausprägung und damit andere Produktvariante zur Folge. In diesem Fall liegt eine horizontale Differenzierung vor. Eine vertikale Differenzierung bedeutet hingegen eine Verschiebung der Kurve, so daß eine höhere Merkmalsausprägung, d.h. eine höhere Qualität erreicht wird. Sowohl die vertikale als auch die horizontale Differenzierung führen letztendlich zu einer höheren Indifferenzkurve.<sup>176</sup>

---

<sup>175</sup> Vgl. Porter, M. E.: (Wettbewerbsstrategie), S. 73 f. und S. 181 f., Aaker, D. A.: (Markt-Management), S. 209 ff. und Rollberg, R.: (Management), S. 15

<sup>176</sup> Vgl. Lancaster, K.: (Variety), S. 18 ff.

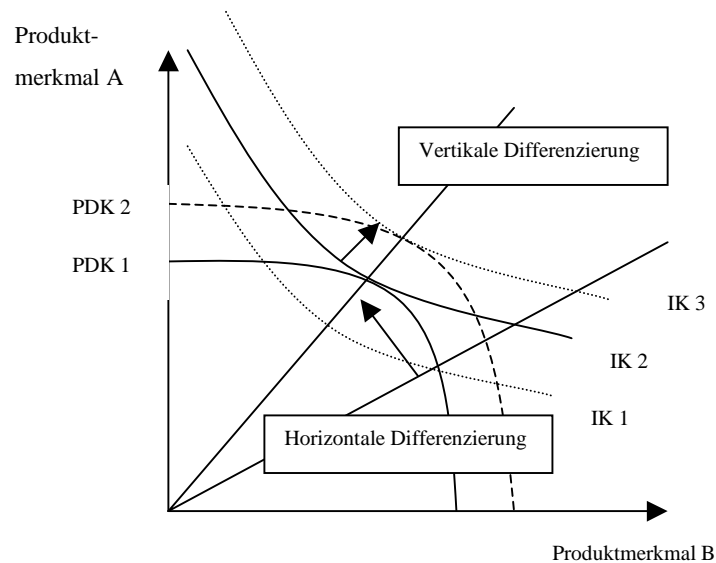


Abbildung 11: Produktdifferenzierungskurve (PDK) und Indifferenzkurve (IK)

Quelle: in Anlehnung an Lancaster, K.: *Variety, Equity, and Efficiency – Product Variety in an Industrial Society*, New York 1979, S. 34

Vergleicht man die Strategie Produktführerschaft mit dem Konzept von Lancaster, so ist festzuhalten, daß diesem strategischen Ansatz eine horizontale und vertikale Differenzierung zugrunde liegt. Lancaster selbst und eine Reihe weiterer Autoren verweisen auf die Möglichkeit einer horizontalen und vertikalen Differenzierung.<sup>177</sup> Das entscheidende Merkmal der Produktführerschaft, das Streben nach Produktinnovationen, findet allerdings bei diesem Modell nur unzureichend Berücksichtigung.<sup>178</sup>

Das Modell von Ringelstetter/Kirsch unterscheidet ebenso wie Lancaster zwischen Qualitäts- (vertikale Produktdifferenzierung) und Varietätsstrategie (horizontale Produktdifferenzierung), ergänzt wird dieses Modell jedoch durch eine Inkommensurabilitätsstrategie.<sup>179</sup> Die Inkommensurabilitätsstrategie geht davon aus, daß die Möglichkeit besteht, unvergleichbare (inkommensurable) Leistungsbündel anzubieten, die nicht mehr durch einfache Preis - Leistungs - Vergleiche bewertet werden können. Aufgrund fehlender Referenzpunkte kann der Konsument das

<sup>177</sup> Vgl. Ireland, N.: (Differentiation), S. 93 ff. und Beath, J./Katsoulacos, Y.: (Theory), S. 109 f.

<sup>178</sup> Vgl. Fleck, A.: (Wettbewerbsstrategien), S. 87

<sup>179</sup> Vgl. Ringelstetter, M./Kirsch, W.: (Differenzierungsstrategie), S. 563 ff.

jeweilige Produkt nicht mehr mit einem anderen Produkt vergleichen, er befindet sich nicht mehr in dem gleichen Merkmalsraum, sondern in einem anderen.<sup>180</sup>

Der Wettbewerbsvorteil der mit Hilfe der Inkommensurabilität gewonnen wird, verschwindet jedoch meist mit fortlaufender Zeit. Einerseits kann der Konsument durch individuelle Lernprozesse und Erfahrungen Übersetzungsleistungen zwischen zwei verschiedenartigen Leistungsbündeln vornehmen. Andererseits ist zu beobachten, daß unvergleichbare Produkte von anderen Unternehmen imitiert werden. Sofern die Unvergleichbarkeit nicht über längere Zeit aufrechterhalten werden kann (z.B. Rolls Royce), ist das Unternehmen gezwungen, immer wieder neue Unvergleichbarkeiten zu produzieren, um den Prozeß der Einzigartigkeit aufs Neue zu verlängern. Die Realisierung dieser Strategie setzt somit ein innovatives Unternehmen und eine höchst leistungsfähige Marktkommunikation voraus.<sup>181</sup>

Neben unterschiedlichen Kombinationen von Varietäts-, Qualitäts- und Inkommensurabilitätsstrategie besteht auch die Möglichkeit, alle drei Grundoptionen mehr oder weniger gleichzeitig zu verfolgen. In diesem Zusammenhang wird von einer vollentfalteten Differenzierungsstrategie gesprochen, welche durch folgende Merkmale charakterisiert wird:<sup>182</sup>

- Das Unternehmen bemüht sich um ständige Reproduktion der Inkommensurabilität.
- Als Mittel der Beeinflussung der Kaufkriterien wird die Marktkommunikation eingesetzt.
- Das Leistungsprogramm des betrachteten Unternehmens weist eine größere Varietät auf.
- Bei partiell kommensurabel gewordenen Leistungsmerkmalen muß in der Wahrnehmung der Kunden eine höhere Qualität erreicht werden.

Diese in der Praxis relativ häufig anzutreffende Variante entspricht dem Wesen nach der Strategie der Produktführerschaft.

---

<sup>180</sup> Vgl. Bohn, A.: (Differenzierungsstrategien), S. 99 ff.

<sup>181</sup> Vgl. Bohn, A.: (Differenzierungsstrategien), S. 106 ff.

<sup>182</sup> Vgl. Ringelstetter, M./Kirsch, W.: (Differenzierungsstrategie), S. 573

### 2.2.2. Kernprozesse bei Produktführerschaft

Die Strategie Produktführerschaft verfolgt die Zielsetzung, Wettbewerbsvorsprünge mit Hilfe von innovativen Produkten zu generieren. Durch eine herausragende Produkt- und Servicequalität setzt sich der Produktführer von den Mitbewerbern ab. Indem die Entwicklung neuer Produkte fortwährend vorangetrieben wird, werden bestehende Leistungsgrenzen überschritten. Die Sortimentspolitik sichert obendrein die Position des Produktführers entsprechend ab. Der Markt wird mit nützlichen Varianten bestehender Produkte bedient.<sup>183</sup>

Die Wettbewerbsstrategie Produktführerschaft erfordert somit die Konzentration auf die Kernprozesse Innovation, Produktentwicklung und Marktsondierung.<sup>184</sup> Der Produktentwicklungsprozeß ist zu optimieren. Umfangreiche Investitionen sind unumgänglich, um Ideen in Produkte umzusetzen und Produkte auf den Markt zu bringen. Die Unternehmensprozesse müssen auf Schnelligkeit ausgerichtet sein, da die unverzügliche Vermarktung der jeweiligen Idee notwendig ist.<sup>185</sup>

Sofern die Nachfrage für ein neuartiges Produkt zu gering ist, sind Maßnahmen zu setzen, um den Markt zu erschließen und potentielle Kunden über das neuartige Produkt aufzuklären. Spektakuläre Produkteinführungen, massive Kundeninformation und frühzeitige Kundenbindung sind wesentliche Bestandteile des Marketing. Ein Produktführer verkauft nicht nur ein Produkt, sondern auch ein Käuferlebnis. Sofern es möglich ist, wird versucht, eine emotionale Bindung zum Produkt aufzubauen.<sup>186</sup>

In Anlehnung an die Darstellung der Kernprozesse nach Altobelli/Gaitanides (siehe Abbildung 5) nehmen somit der Produktkreations- und der Marktkommunikationsprozeß eine herausragende Stellung ein.

---

<sup>183</sup> Vgl. Treacy, M./Wiersema, F.: (Marktführerschaft), S. 57 ff.

<sup>184</sup> Vgl. hierzu die theoretischen Ausführungen in Abschnitt 2.1.2 dieser Arbeit

<sup>185</sup> Vgl. Treacy, M./Wiersema, F.: (Marktführerschaft), S. 61

<sup>186</sup> Vgl. Treacy, M./Wiersema, F.: (Marktführerschaft), S. 124 ff.

### 2.2.3. Produktführerschaft und deren Einfluß auf das Managementsystem

Schierenbeck verweist im Zusammenhang mit Managementsystemen<sup>187</sup> auf unterschiedliche Effizienzkriterien. Während das bürokratisch-administrative Managementsystem dem Kostenführer zugrunde liegt, kann der innovativ-strategieorientierte Ansatz dem Produktführer zugeordnet werden (siehe Tabelle 2).

<b>Innovativ-strategieorientiertes Management</b>	<b>Bürokratisch-administratives Management</b>
Auf Stärken konzentrieren	Schwachstellen ausmerzen
Offensiv agieren	Defensiv agieren
Die richtigen Dinge tun (strategisch konzentrieren)	Die Dinge richtig tun (perfektionieren)
Bedarfs- und Verhaltensorientierung	Material- Produkt- und Verfahrenorientierung
Die eigene Alternative zum entwicklungsbestimmenden Parameter der Umwelt machen	Stabilität gegenüber Störungen aus der Umwelt bewahren
Die vorhandene Lösung überflüssig machen	Die vorhandene Lösung verbessern, modifizieren, renovieren
Erträge vorbereiten, investieren	Erträge ernten, Kosten senken
Qualitativer Zuwachs	Quantitatives Wachstum
Dynamische Sicherheit	Statische Sicherheit
Navigate a ship	Run a ship

Tabelle 2: Innovativ-strategieorientierte und bürokratisch-administrative Managementsysteme

Quelle: Schierenbeck, H.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 12. Auflage, München 1995, S. 99

### **Informationssystem**

Das Informationssystem dient im Rahmen der Produktführerschaft vor allem zur besseren Einschätzung des Risikos, welches mit jeder Produktinnovation verbunden ist. Unsicherheiten im Zusammenhang mit neuen Produkten sind auf ein Mindestmaß zu reduzieren. Die Auslotung neuer Hoffnungsmärkte steht hierbei im Mittelpunkt des Interesses.<sup>188</sup>

<sup>187</sup> Vgl. hierzu die theoretischen Ausführungen in Abschnitt 2.1.3 dieser Arbeit

<sup>188</sup> Vgl. Treacy, M./Wiersema, F.: (Marktführerschaft), S. 127

Das Informationssystem hat weiters die Aufgabe, laufend Feedback über erreichte Fortschritte oder eintretende Fehlentwicklungen im Innovationsprozeß zu vermitteln. Es ist außenorientiert zu gestalten, so daß möglichst frühzeitig schwache Signale aufgegriffen werden, die Veränderungen in der Umwelt andeuten.<sup>189</sup>

### **Planungs- und Kontrollsystem**

Innovationen lassen sich keineswegs in einem strikten Planungs- und Kontrollsystem realisieren. Es sollte die Möglichkeit bestehen, Ideen weiterzuverfolgen, indem gewisse Freiräume für Mitarbeiter geschaffen werden. Neuartige Aufgaben können von vornherein nicht in einer Stellenbeschreibung konkretisiert werden. Etwaige Fehlschläge sind im Rahmen dieser Strategie zu akzeptieren, um das innovative Denken der Mitarbeiter zu fördern.<sup>190</sup>

Wird ein konkretes Projekt verfolgt, so ist es zweckmäßig, Innovationsziele zu vereinbaren, die hinsichtlich Zeit und Ergebnis zu erfüllen sind.<sup>191</sup> Wenn mehrere Projekte bearbeitet werden, können diese einem internen Wettbewerb ausgesetzt werden. Je nach Abschneiden im internen Wettbewerb ergibt sich der Umfang und die Dauer des Projektes, wobei bei der Projektbewertung das Erfolgspotential der Projekte in Hinblick auf die langfristige Zielsetzung der Unternehmung zu evaluieren ist.<sup>192</sup>

### **Personalsystem**

Das Personalsystem setzt sich zum Ziel, kreative Köpfe in einem Unternehmen einzustellen und zu binden. Kreative Köpfe sind meist die eigentliche Quelle neuer Ideen und arbeiten eher an der Basis der Hierarchie. Sie zeichnen sich durch eine Vorliebe für Neues, Risikobereitschaft, Selbstbewußtsein und Konfliktfähigkeit aus. Weitere persönliche Eigenheiten sind Offenheit gegenüber der Umwelt, Vorliebe für ambivalente Situationen und eine gewisse Hartnäckigkeit.<sup>193</sup> Im Zusammenhang mit

---

<sup>189</sup> Vgl. Bleicher, K.: (Management), S. 640 f.

<sup>190</sup> Vgl. Kuratko, D./Welsch, H.: (Strategy), S. 357 ff.

<sup>191</sup> Vgl. Bleicher, K.: (Management), S. 640

<sup>192</sup> Vgl. Kieser, A./Kubicek, H.: (Organisation), S. 392

<sup>193</sup> Vgl. Riekhof, H. C.: (Management), S. 246



innovationsorientierten Differenzierungsstrategien wird auf deren tragende Rolle empirisch hingewiesen.<sup>194</sup>

Kreative Köpfe sind auf einen Mentor angewiesen, da ihre Verantwortung und ihr Einfluß begrenzt sind. Der Mentor gehört meist dem mittleren Management an und hat die Aufgabe, Kontakte zu kreativen Köpfen zu halten und junge Talente mit den besten Ideen zu fördern. Die verschiedenen Ideen sind zu sammeln und unter dem Aspekt der wirtschaftlichen und technologischen Verwertbarkeit zu überprüfen. Die empirische Signifikanz von Mentoren wird in einer Untersuchung ebenso bestätigt.<sup>195</sup>

Auf der Ebene des Top-Managements sorgt schließlich der Innovationsmanager für die strategische Stoßrichtung, die erforderlichen Organisationsstrukturen und die Zuweisung der Ressourcen. Der Innovationsmanager gibt Visionen vor, so daß eine einheitliche Ausrichtung der Unternehmung gegeben ist.<sup>196</sup>

Eine derartige Herausbildung von verschiedenen Rollen trägt in hohem Maße zum Erfolg innovativer Vorhaben bei. Eine der ersten Untersuchungen auf diesem Gebiet geht auf Witte zurück. Er identifiziert lediglich zwei Rollen: den Fachpromotor und den Machtpromotor. Der Fachpromotor ist mit dem kreativen Kopf gleichzusetzen. Er ist der Spezialist, der Forscher und Entwickler. Demgegenüber steht der Machtpromotor, vergleichbar mit der Rolle des Mentors oder des Innovationsmanagers. Der Machtpromotor gehört einer höheren Hierarchieebene an, ist von dem Projekt überzeugt und setzt seine Macht zur Unterstützung ein. Für den Fachpromotor ist seine Unterstützung insbesondere hoch einzuschätzen, da Wirtschaftlichkeitsrechnungen für innovative Projekte immer angreifbar sind. Ein kritisch eingestelltes Management kann die entsprechenden Annahmen stets in Frage stellen und das Projekt zu Fall bringen. Innovationsprozesse, in denen sowohl Fachpromotor als auch Machtpromotor auftreten und kooperieren, laufen infolgedessen wesentlich effizienter ab.<sup>197</sup>

Das Anreizsystem ist auf die unterschiedlichen Rollen abzustimmen. Das Anreizsystem für kreative Köpfe sollte die Motivationswirkung einer weitreichenden

---

<sup>194</sup> Vgl. Miller, D.: (Business Strategies), S. 296

<sup>195</sup> Vgl. Skivington, J. E./Daft, R. L.: (Framework), S. 60

<sup>196</sup> Vgl. Riekhof, H. C.: (Management), S. 246 ff.

<sup>197</sup> Vgl. Witte, E.: (Innovationsentscheidungen), S. 14 ff. und S. 39 ff.

Autonomie berücksichtigen, gleichzeitig aber finanzielle Anreize nicht vernachlässigen.<sup>198</sup>

Obwohl innovative Vorhaben eine hohe intrinsische Belohnung (z.B. Spaß am Arbeiten, Stolz auf die Leistung) vermitteln, kann diese Form der Gegenleistung extrinsische Belohnung nur in einem begrenzten Ausmaß substituieren. Die Motivation muß auch durch extrinsische Faktoren (z.B. finanzielle Entlohnung, Beförderung, Anerkennung durch Vorgesetzte und Kollegen) geweckt werden, da intrinsische Belohnung nicht über den gesamten Verlauf des Innovationsprozesses in gleichem Umfang garantiert ist.<sup>199</sup> Für Forscher und Entwickler empfiehlt es sich deshalb, eigene Fachhierarchien mit Titeln, Privilegien und Gehaltsstufen zu schaffen, die losgelöst von den Managementhierarchien existieren. Problematisch ist hierbei, daß Erfolg oder auch Mißerfolg meist nicht exakt einer Person zugerechnet werden kann, sondern nur dem Zusammenwirken mehrerer Beteiligter.<sup>200</sup>

Das Anreizsystem für Mentoren sollte sicherstellen, daß entsprechende Innovationen auch umgesetzt werden. Die erfolgreiche Einführung neuer Produkte könnte zum Beispiel mit einem Bonus belohnt werden. Bei Innovationsmanagern ist auf den langfristigen Unternehmenserfolg abzustellen. Wird das Management unter einen kurzfristigen Erfolgszwang gestellt, so kann nicht erwartet werden, daß ein systematisches Innovationsmanagement aufgebaut wird, da sich der Erfolg von Innovationen meist erst langfristig einstellt.<sup>201</sup>

#### 2.2.4. Produktführerschaft und die adäquate Organisationsstruktur

Die Entwicklung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens setzt voraus, daß Organisationsstrukturen und Arbeitsumfeld mit den speziellen Anforderungen des Innovationsprozesses abgestimmt sind.<sup>202</sup> Organisationsstrukturen, die operative Zwecke zu erfüllen haben, unterscheiden sich infolgedessen auch von Organisationen, die innovative Prozesse unterstützen (siehe Abbildung 12).<sup>203</sup>

---

<sup>198</sup> Vgl. Riekhof, H. C.: (Management), S. 251 ff.

<sup>199</sup> Vgl. Kieser, A./Kubicek, H.: (Organisation), S. 405

<sup>200</sup> Vgl. Kieser, A./Kubicek, H.: (Organisation), S. 405 f.

<sup>201</sup> Vgl. Riekhof, H. C.: (Management), S. 251 ff.

<sup>202</sup> Vgl. hierzu die theoretischen Ausführungen in Abschnitt 2.1.4 dieser Arbeit

<sup>203</sup> Vgl. Riekhof, H. C.: (Strategien), S. 15

<b>Operative Organisation</b>	<b>Innovative Organisation</b>
Geplante Kommunikationswege, geregelter Zugang zu Informationen	Freier Zugang zu allen Informationen
Hierarchie	Teamstrukturen
Routine	Originalität
Arbeitsteilung	Denken in Gesamtzusammenhängen, Transparenz, Autonomie
Risikobegrenzung	Risikofreude
Standardisierung	Flexibilität, viele Alternativen
Tradition, Gewohnheiten	Vorurteilslosigkeit
Leistungsmessung und Kontrolle	Engagement, Identifikationen
Kostenmanagement und strenge Budgetierung	Materielle Freiräume, großzügige Budgets
Konkurrenzdenken	Kooperationen, wechselseitige Anregungen
Aus Kostengründen möglichst wenige Fehler	Möglichst frühzeitig möglichst viele Fehler, aus denen man lernen kann
Fehlerlokalisierung mit dem Ziel, den Verantwortlichen zur Rechenschaft zu ziehen	Fehlerlokalisierung dient der Erkenntnisgewinnung
Widersprüche als Problem	Widersprüche als Chance
Stabilität	Wechselhaftigkeit

Abbildung 12: Merkmale innovativer und operativer Organisationen im Vergleich

Quelle: Riekhof, H. C.: Strategien des Innovationsmanagements, in: Zeitschrift Führung und Organisation, Nr. 1 (1987), S. 15

Auf Effizienz und Kostenminimierung ausgelegte Organisationsstrukturen ermöglichen kaum die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen. Innovationen werden vielfach als Störung des bewährten, laufenden Produktions- und Absatzprogramms interpretiert. Ist in einem Unternehmen kaum die Bereitschaft vorhanden, diese Störungen zu akzeptieren, so ist es naheliegend, Innovationen Dritter bewußt zu übernehmen oder die Innovationsfunktion auszugliedern.<sup>204</sup>

Die bewußte Übernahme der Innovationen Dritter kann durch Innovationseinkauf, Lizenznahme, Kauf innovativer Unternehmen oder Imitation von Innovationen erfolgen. Eigene, innovative Anstrengungen werden im Rahmen dieser organisatorischen Varianten nicht vollzogen.

<sup>204</sup> Vgl. Hauschildt, J.: (Innovationsstrategien), S. 258

Wird die Innovationsfunktion ausgegliedert, so ist eine Initiative zur Innovation gegeben. Bei der Auftragsforschung, der Gemeinschaftsforschung oder der Ausgliederung der Innovationsfunktion auf Verbundunternehmen wird jeweils mit anderen Organisationen kooperiert.<sup>205</sup>

Um innovative Prozesse in einem Unternehmen voranzutreiben, kann die Innovation zum Gegenstand einer Spezialisierung, zum Inhalt einer Abteilungsaufgabe, gemacht werden. Die innovativen Prozesse werden von den operativen Prozessen getrennt, und die für kreative Aufgaben zuständigen Mitarbeiter werden vom operativen Alltagsgeschäft organisatorisch abgekoppelt. Je nach Befristung der Innovationstätigkeit kann diese Spezialisierung als isoliertes Projektmanagement oder als ständiges Projektmanagement in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen organisiert werden.<sup>206</sup>

Diese organisatorischen Varianten erfüllen die Anforderungen eines wahren Produktführers nur unzureichend. Es sind weitreichendere organisatorische Maßnahmen zu setzen. Verfolgt ein Unternehmen das Ziel, durchgehend innovativ bzw. Produktführer zu sein, so ist das Unternehmen ganzheitlich auf die Innovationsfunktion auszurichten. Die Unternehmung kann es sich nicht leisten, die Innovationsfunktion auf eine spezielle Abteilung zu delegieren. Burns/Stalker verweisen in diesem Zusammenhang auf eine organische Organisation, die sich von der mechanistischen Organisation auf folgende Art und Weise unterscheidet:<sup>207</sup>

- Unschärfe, nicht auf Dauer fixierte Ziele
- Keine endgültige Aufgabendefinition und Stellenfixierung
- Organisation „ad personam“
- Kein Denken in Rechten und Pflichten, sondern Denken in Problemlösungen
- Der Kommunikationsfluß verläuft lateral, d.h. sowohl horizontal als auch „schräg“ zwischen Stellen unterschiedlichen Ranges

Um eine ganzheitliche Ausrichtung des Unternehmens auf die Innovationsfunktion zu realisieren, können Organisationsstrukturen geschaffen werden, die günstige

---

<sup>205</sup> Vgl. Hauschildt, J.: (Innovationsstrategien), S. 259

<sup>206</sup> Vgl. Hauschildt, J.: (Innovationsstrategien), S. 264 ff.

<sup>207</sup> Vgl. Burns, T./Stalker, G. M.: (Innovation), S. 121

Voraussetzungen für Innovationen und Flexibilität bieten. Auf folgende positive Ausprägungen der Struktur ist hinzuweisen:<sup>208</sup>

- Geringe Spezialisierung auf Stellen- und Abteilungsebene

Je weniger spezialisierte Stellen oder Abteilungen es in einem Unternehmen gibt, desto autonomer sind sie und desto weniger Inputs von anderen organisatorischen Einheiten sind erforderlich. Eine höhere Autonomie impliziert weniger Koordinationserfordernis bei geänderten Anforderungen der Umwelt und eine Reduktion der Schnittstellen, so daß die Umweltdynamik besser absorbiert wird.

- Starke Dezentralisierung

Je höher die Dezentralisierung einer Organisation ist, desto flexibler ist das Unternehmen. Zentralisierung resultiert in lange Dienstwege, so daß die Reaktionsfähigkeit auf Umweltänderungen reduziert wird. Eine hohe Dezentralisierung motiviert obendrein die Mitarbeiter an der untersten Ebene der Hierarchie.<sup>209</sup>

- Flache Hierarchien

Flache Hierarchien ergeben sich durch die geringe Spezialisierung und Dezentralisierung. Je autonomer die einzelnen Einheiten sind, desto größer kann die Leitungsspanne der übergeordneten Instanzen sein.

- Offener Informationsstil

Die Informationsbeziehungen sollten möglichst wenig geregelt werden. Standardisierung und Formalisierung der Kommunikation entsprechen nicht dem Wesen einer innovationsbewußten Organisation.<sup>210</sup>

---

<sup>208</sup> Vgl. Kieser, A./Kubicek, H.: (Organisation), S. 382 ff.

<sup>209</sup> Vgl. Mintzberg, H.: (Structuring), S. 183

<sup>210</sup> Vgl. Hauschildt, J.: (Innovationsstrategien), S. 267

- Minimierung zentraler unterstützender Abteilungen (Stäbe)

Zentrale Stäbe schränken die Autonomie dezentraler Einheiten ein, indem die Entscheidungskompetenzen und –kapazitäten der oberen Instanzen erweitert werden.

- Einfache Konfiguration, d.h. keine umfassenderen Matrixstrukturen

Matrixstrukturen reduzieren ebenso die Autonomie der einzelnen Abteilungen, da zentrale Abteilungen oft bestrebt sind, erarbeitete Problemlösungen in der Hierarchie durchzusetzen. Obendrein kann sich das innovative Potential einer Unternehmung aufgrund von Kompetenzkonflikten nicht richtig entfalten. Werden größere innovative Vorhaben organisiert, so sind temporäre, abteilungsübergreifende Gruppen vorzuziehen, da die Zusammensetzung der Gruppe und die interne Struktur mit dem Projekt abgestimmt werden kann.

- Verstärkter Einsatz von Selbstabstimmung und Organisationskultur zur Koordination innovativer Aktivitäten

Die Organisationskultur als Koordinationsmechanismus ist zu fördern, da ein gemeinsames Wertesystem die Kommunikation zwischen den Abteilungen erleichtert. Zwei Formen der Selbstabstimmung dienen zur Erhöhung der Anpassungsfähigkeit der Organisation. Ständige Gruppen können die abteilungsübergreifende Koordination bei kleineren Innovationen sicherstellen, während temporäre Gruppen für größere Innovationen sinnvoller erscheinen.

Temporäre Gruppen sind für größere Innovationen insbesondere erforderlich, um die Kooperation zwischen den an der Innovation beteiligten Abteilungen sicherzustellen. Ergänzungsstrukturen, d.h. Teamstrukturen, sollen eine möglichst produktive Zusammenarbeit der diversen Abteilungen im Innovationsprozeß gewährleisten. Die von der Innovation betroffenen Mitarbeiter werden hierbei in Teams zusammengefaßt und somit aus der herrschenden Organisationsstruktur herausgelöst.<sup>211</sup>

---

<sup>211</sup> Vgl. Kieser, A./Kubicek, H.: (Organisation), 393

Ergänzungsstrukturen umfassen Innovationsworkshops, Qualitätszirkel, Projekte sowie Produktkomitees. Derartige Teamstrukturen sind meist mit erheblichen Kommunikations- und Koordinationsproblemen verbunden, da unterschiedliche Abteilungen unterschiedliche Ziele sowie Lösungsansätze verfolgen. Ergänzungsstrukturen sollen aus diesem Grund die am Innovationsprozeß Beteiligten frühzeitig zusammenbringen. Später einbezogene Abteilungen blockieren oft Lösungen, da selbst im Wege von Nachbesserungen ihre Interessen und Probleme nur unzureichend berücksichtigt werden können. Ein Machtstreben zwischen den verschiedenen Abteilungen läßt sich durch entsprechende Konfliktlösungs- und Kooperationsstrategien verhindern.<sup>212</sup>

Zur Realisierung von Innovationen bedarf es meist unterschiedlicher Ergänzungsstrukturen, da der Innovationsprozeß aus einer Folge von Phasen besteht und infolgedessen je nach Phase unterschiedliche organisatorische Maßnahmen gesetzt werden müssen.<sup>213</sup> Verschiedene, phasenspezifische Organe übernehmen einzelne Entwicklungs- und Realisationsaufgaben. In der Sondierungsphase sind Impulse für mögliche Innovationen durch Organe der strategischen Früherkennung oder Zukunftsforschung aufzufangen. Die Generierungsphase zielt darauf ab, möglichst viele potentielle Ansatzpunkte für neue Produkte zu gewinnen. Projektteams, Projektkollegien sowie externe Berater können hierzu einen Beitrag leisten. Die Evaluierungsphase beschäftigt sich mit der Bewertung und Selektion der verschiedenen Ideen, wobei Evaluierungskollegien zum Einsatz kommen. In der anschließenden Initialisierungsphase wird das Projekt weiter konkretisiert. Das Produktions- und Marketingkonzept wird mit Hilfe von Projektorganisationen oder Venture Teams erarbeitet.<sup>214</sup>

Interne Venture Teams haben sich vor allem für die Bewerkstelligung größerer Produktinnovationen bewährt. Derartige Venture Teams werden gebildet, sofern die Innovation in die bestehende operative Organisation nicht integriert werden kann. Durch die Schaffung eigener, separater Abwicklungseinheiten können innovative Geschäftsideen zur Marktreife weiterentwickelt und direkt vermarktet werden.<sup>215</sup>

---

<sup>212</sup> Vgl. Kieser, A./Kubicek, H.: (Organisation), 394 ff.

<sup>213</sup> Vgl. Link, J.: (Organisation), S. 49 f. und 107 ff.

<sup>214</sup> Vgl. Link, J.: (Strategie), S. 399 ff.

<sup>215</sup> Vgl. Riekhof, H. C.: (Management), S. 251

### 2.2.5. Produktführerschaft und die adäquate Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur leistet einen wesentlichen Beitrag zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit der Unternehmung.<sup>216</sup> Zur erfolgreichen Implementierung der Strategie Produktführerschaft bedarf es somit neben einer adäquaten Struktur und einem angemessenen Managementsystem einer innovationsfördernden Unternehmenskultur. Die hierzu erforderliche Soll-Kultur weist folgende Merkmale auf:

- Vision, die Innovationen unterstützt

Die Förderung der Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter benötigt eine Unternehmensvision, die Innovationen als zentrale Unternehmensaufgabe versteht. Damit diese Vision auch von den Mitarbeitern getragen wird, muß diese entsprechend transparent sein, so daß eine Identifikation mit der Vision erreicht wird.<sup>217</sup>

- Hoher Stellenwert der Innovation im gelebten Wertesystem

Das Management verschafft den Werten Innovation und Kreativität erst Glaubwürdigkeit, wenn die Führungskräfte selbst als Vorbild agieren und ein entsprechendes Handeln vorleben.<sup>218</sup> Innovationen müssen in den Wertvorstellungen des Unternehmens verankert sein. In innovativen Unternehmen sind herausragende Innovationen Gegenstand von Mythen und Legenden. „Innovationschampions“ wird nicht nur eine große Ehre zuteil, sondern sie werden auch entsprechend belohnt.<sup>219</sup>

---

<sup>216</sup> Vgl. hierzu die theoretischen Ausführungen in Abschnitt 2.1.5 dieser Arbeit

<sup>217</sup> Vgl. Kuratko, D./Welsch, H.: (Strategy), S. 359

<sup>218</sup> Vgl. Bleicher, K.: (Management), S. 633

<sup>219</sup> Vgl. Kieser, A./Kubicek, H.: (Organisation), S. 391 und Bromann, P./Piwinger, M.: (Unternehmenskultur), S. 14



- Risikobereitschaft und Toleranz gegenüber Fehlschlägen

Innovatives Handeln ist untrennbar mit Risiken verbunden. Durchbrechende Innovationen setzen ein gewisses Maß an Risikobereitschaft voraus. Fehlschläge sind unvermeidbar und müssen toleriert werden. Es gilt folgender Zusammenhang: Je mehr „Würfe“ gemacht werden, desto mehr Fehlschläge sind hinzunehmen. Die Anzahl der „Treffer“ steigt jedoch ebenso. Die Mitarbeiter müssen somit ermutigt werden, Risiken einzugehen und Innovationen voranzutreiben. Stellt sich Mißerfolg ein, so muß dieser vielmehr positiv interpretiert werden, als Gelegenheit zu lernen.<sup>220</sup>

- Sicherheit für Mitarbeiter und Rotation

Unsicherheit über den eigenen Status geht mit Widerstand gegenüber Änderungen einher. Eine klare, mitarbeiterorientierte Personalpolitik kann Unsicherheiten abbauen und Änderungsbereitschaft wecken. Kündigungen als Folge von mißglückten Innovationen sind zu unterlassen. Durch Job-Rotation wird Verständnis für die spezifischen Probleme der Abteilungen geweckt.<sup>221</sup>

- Offener Informationszugang und Kommunikation

Informationsfilterung widerspricht einer innovativen Kultur. Die Bereitschaft, Wissen und Erfahrung zu teilen, und aktives Zuhören sind zu fördern. Eine offene Kommunikation ist die Zielsetzung der Geschäftsführung. Plötzlich auftretende Probleme oder Innovationsdefizite werden schneller erkannt, so daß die Reaktionsfähigkeit erhöht wird.<sup>222</sup>

Innovationen werden vor allem durch eine starke Orientierung der Organisationsmitglieder an Abteilungs- oder Bereichszielen erschwert. Konglomerate von lose zusammenhängenden Subkulturen sind die Folge, in denen

---

<sup>220</sup> Vgl. Higgins, J. M./Wiese, G. G.: (Innovations-Strategien), S. 159 f.; Kieser, A./Kubicek, H.: (Organisation), S. 391 und Kuratko, D./Welsch, H.: (Strategy), S. 359 f.

<sup>221</sup> Vgl. Kieser, A./Kubicek, H.: (Organisation), S. 391

<sup>222</sup> Vgl. Späth, L.: (Unternehmenskultur), S. 282; Higgins, J. M./Wiese, G. G.: (Innovations-Strategien), S. 161 und Kuratko, D./Welsch, H.: (Strategy), S. 363

Mitarbeiter der anderen Abteilung nicht als Kooperationspartner, sondern als Kontrahenten gesehen werden. Innovationsfeindliche Kulturen sind weiters geprägt durch geringes Vertrauen gegenüber Mitarbeitern und strikte Vorschriften.<sup>223</sup> Kanter hat die in einer empirischen Studie gewonnenen Ergebnisse sehr einprägsam in „10 Regeln zur Blockierung von Innovationen“ zusammengefaßt (siehe Tabelle 3).

1) Betrachte jede neue, von unten kommende Idee mit Mißtrauen – weil sie neu ist und weil sie von unten kommt.
2) Bestehe darauf, daß Personen, die Deine Zustimmung für eine Aktion benötigen, auch die Zustimmung mehrerer höherer Ebenen einholen müssen.
3) Fordere Abteilungen oder Individuen auf, ihre Vorschläge gegenseitig zu kritisieren. (Das erspart Dir die Mühe des Entscheidens; Du mußt nur die Überlebenden belohnen.)
4) Äußere Kritik hemmungslos und unterdrücke Lob. (Das hält die Leute unter Druck!)
5) Behandle die Aufdeckung von Problemen als Fehlleistung, damit die Leute nicht auf die Idee kommen, Dich wissen zu lassen, wenn etwas nicht klappt.
6) Kontrolliere sorgfältig. Sorge dafür, daß alles, was gezählt werden kann, oft und genau gezählt wird.
7) Fülle Entscheidungen zur Reorganisation heimlich und überfalle die Mitarbeiter damit unerwartet. (Auch das hält die Leute unter Druck.)
8) Stelle sicher, daß die Nachfrage nach Information stets gut begründet wird, und achte darauf, daß Information nicht umsonst zur Verfügung gestellt wird. (Informationen sollen nicht in die falschen Hände fallen!)
9) Übertrage im Rahmen der Delegation auf nachgeordnete Manager vor allem die Verantwortung, Einsparungsprogramme oder andere bedrohliche Entscheidungen zu realisieren. Und bringe sie dazu, es schnell zu tun.
10) Und vor allem: vergiß nie, daß Du als Angehöriger der höheren Ebene schon alles Wichtige über dieses Geschäft weißt.

Tabelle 3: 10 Regeln zur Blockierung von Innovationen

Quelle: Kanter, R. M.: The Change Masters, New York 1983, S. 101

Nach dem Portfolio von Deal/Kennedy bedarf die Strategie Produktführerschaft einer Unternehmenskultur, die auf einer Kombination von „Alles oder Nichts“ und „Brot und Spiele“ Kultur basiert (siehe Abbildung 8). Produktführerschaft setzt Merkmale wie Risikobereitschaft, Offenheit, Spontaneität und Kreativität voraus. Voigt verweist in diesem Zusammenhang auf eine extrovertiert-wettbewerbsorientierte Kultur, die er aus einer Reduktion der beiden Kulturtypen erhält.<sup>224</sup>

Geht man von Bleichers Dimensionierung von Unternehmenskulturen aus (siehe Abbildung 9), so harmonieren, abgesehen von den vielen Subkulturen, die Merkmale in der rechten Spalte mit einer innovationsfreundlichen Kultur. Die

<sup>223</sup> Vgl. Kieser, A./Kubicek, H.: (Organisation), S. 389

<sup>224</sup> Vgl. Voigt, K. I.: (Unternehmenskultur), S. 56 und 77

Unternehmenskultur ist offen, außenorientiert und änderungsfreundlich zu gestalten. Die Einheitskultur soll vorwiegend basisorientiert sein, die Kulturprägung entwicklungs- und nutzenorientiert. Obendrein wird der Mitarbeiter als Akteur verstanden, dessen Individualität gefördert wird.

### 2.2.6. Risiken der Produktführerschaft

Risiken im Zusammenhang mit der Strategie Produktführerschaft entstehen einerseits durch die Innovationstätigkeit. Basiert die Produktinnovation auf neu eingesetzten Ressourcen oder Technologien, so ist das Risikoausmaß der Produktinnovation höher einzustufen. Hinsichtlich der Einflußfaktoren differenziert man zwischen folgenden Risikogruppen bei Produktinnovationen:<sup>225</sup>

- Das technische Risiko: Inwieweit kann das Produkt die erwünschten Funktionen erfüllen?
- Das Marktrisiko: Inwieweit wird die erwartete Nachfrage einsetzen?
- Das Konkurrenzrisiko: Wird die Konkurrenz Gegenmaßnahmen ergreifen?
- Das Kostenrisiko: Inwieweit können die prognostizierten Herstellungskosten eingehalten werden?
- Das Haftungsrisiko: Entfaltet das Produkt schädliche Wirkungen?

Andererseits sind gewisse Risiken mit der Differenzierung verbunden. Preissteigerungen sind Grenzen gesetzt, wobei der preispolitische Gestaltungsrahmen stark von dem Ausmaß der Einmaligkeit der Leistung abhängig ist. Ist der Preisunterschied zu dem Kostenführer zu groß, so wird nur mehr ein Teil des Preisunterschiedes durch die Differenzierung kompensiert. Die Kunden opfern in der Folge die Differenzierungsvorteile zugunsten einer großen Kostenersparnis, indem sie zum Kostenführer abwandern.<sup>226</sup>

Besteht die Möglichkeit, das Produkt relativ einfach zu imitieren, so läßt sich eine erkennbare Differenzierung meist nur kurzfristig aufrechterhalten. Unternehmen werden vor allem in reiferen Märkten gezwungen, immer wieder ein neues

---

<sup>225</sup> Vgl. Mugler, J.: (Betriebswirtschaftslehre), S. 275 und S. 387

<sup>226</sup> Vgl. Porter, M. E.: (Wettbewerbsstrategie), S. 84 und Becker, W.: (Stabilitätspolitik), S. 168

Differenzierungspotential aufzubauen, um einen langfristigen Wettbewerbsvorteil gegenüber den imitierenden Mitbewerbern zu generieren. Das Gewinnpotential hängt somit von der Fähigkeit ab, Produktinnovationen als erster auf dem Markt einzuführen.<sup>227</sup> Weiters besteht die Gefahr, daß der Bedarf an dem differenzierenden Faktor mit der Zeit sinkt.<sup>228</sup>

### 2.2.7. Wettbewerbsvorsprung durch Produktführerschaft

Produktführerschaft wirkt sich positiv auf die Ertragslage eines Unternehmens aus, da wesentlich höhere Preise als bei der Strategie Kostenführerschaft erzielt werden. Bei der Preisgestaltung ist jedoch zu berücksichtigen, daß die höheren Preise von den Kunden nur akzeptiert werden, wenn dieses Produkt auch einen entsprechenden höheren Nutzen aufweist. Der von den Kunden wahrgenommene Nutzen sinkt jedoch während des Produktlebenszyklus, so daß entweder das Preisniveau zu senken oder das Produkt durch ein innovativeres zu ersetzen ist, welches einen höheren Nutzen stiftet.<sup>229</sup>

Empirische Studien bestätigen, daß Differenzierungsstrategien mit einem hohen ROI korrelieren.<sup>230</sup> Ebenso wie bei der Strategie Kostenführerschaft dürfte der Erfolg von der zugrundeliegenden Umweltdynamik abhängig sein. Eine empirische Untersuchung stellt diesbezüglich fest, daß diese strategische Variante sich in einer dynamischen Umwelt mit hoher Wettbewerbsintensität als besonders erfolgreich erweist.<sup>231</sup> Als Indiz dafür kann auch die Tatsache betrachtet werden, daß unter diesen Bedingungen vorwiegend innovative Differenzierungsstrategien verfolgt werden.<sup>232</sup>

---

<sup>227</sup> Vgl. Deschamps, J. P.: (Produktführerschaft), S. 53

<sup>228</sup> Vgl. Porter, M. E.: (Wettbewerbsstrategie), S. 84

<sup>229</sup> Vgl. Treacy, M./Wiersema, F.: (Marktführerschaft), S. 132 f.

<sup>230</sup> Vgl. White, R. E.: (Business Strategies), S. 227

<sup>231</sup> Vgl. Hambrick, D. C.: (Strategies), S. 687 ff., zitiert bei: Welge, M. K./Al-Laham, A.: (Planung), S. 244

<sup>232</sup> Vgl. Miller, D.: (Business Strategies), S. 296

### **2.3.Kundenpartnerschaft – theoretische Grundlegung**

Die Strategie Kundenpartnerschaft stellt ebenso wie die Strategie Produktführerschaft eine Differenzierungsstrategie im Sinne von Porter dar. Die kundenindividuelle Problemlösung dient als Differenzierungsmerkmal. Im Gegensatz zur Strategie Produktführerschaft besteht die Zielsetzung, die Unternehmenstätigkeit auf ein bestimmtes Segment zu begrenzen. Nach Porter erfolgt eine Konzentration auf Schwerpunkte, wobei ein Wettbewerbsvorteil über eine Differenzierungsstrategie generiert wird. Als Abgrenzungskriterium vom restlichen Markt dienen die Bereitschaft des Kunden zur Partnerschaft und ein entsprechend großes, ungenütztes Potential des Kunden. Obendrein sollen komplementäre Stärken und Schwächen vorhanden sein.<sup>233</sup>

#### **2.3.1.Theoretische Basiskonzepte zur Klassifizierung der Strategie „Kundenpartnerschaft“**

Diese strategische Variante entspricht einer Kombination von Qualitäts- und Varietätsstrategie in dem Modell von Ringelstetter/Kirsch. Die Differenzierung via Qualität basiert auf der Annahme, der Kunde (externe Sicht) entscheidet einzig und allein darüber, was Qualität ist. Die Produzentensicht (interne Sicht), konkretisiert durch Begriffe wie Qualitätskontrolle oder Ausschußquote, spielt eine untergeordnete Rolle.<sup>234</sup>

Qualität bedeutet „fitness for use“.<sup>235</sup> Die Eignung eines Gutes für einen bestimmten Zweck steht im Vordergrund. Dies impliziert, daß Produkte gekauft werden, da sie einen Nutzen stiften, und jeder Abnehmer eine andere Auffassung von Qualität aufgrund unterschiedlicher Zweckbestimmungen haben kann. Eine höhere Qualität wird erreicht, indem die „Distanz“ zwischen der angebotenen Leistung und der idealtypisch erwünschten Leistung geringer ist als beim Konkurrenzprodukt.<sup>236</sup> Differenzierung via Qualität bedeutet somit, daß eine kundenspezifische Qualität

---

<sup>233</sup> Vgl. Treacy, M./Wiersema, F.: (Marktführerschaft), S. 184

<sup>234</sup> Vgl. Meyer, J.: (Qualität), S. 108 ff.

<sup>235</sup> Vgl. Köster, R.: (Qualität), S. 31

<sup>236</sup> Vgl. Ringelstetter, M./Kirsch, W.: (Differenzierungsstrategie), S. 564

erstrebenswert ist und nicht eine maximale Qualität, da auf die Kundensicht abgestellt werden muß.<sup>237</sup>

Die Differenzierung via Varietät setzt bei der Programmbreite und -tiefe an. Es besteht die Zielsetzung, „individuell die Distanzen zwischen den angebotenen und den präferierten Merkmalsausprägungen von Fall zu Fall zu minimieren.“<sup>238</sup> Prinzipiell besteht die Möglichkeit, jedem Abnehmer sein meistpräferiertes Leistungsbündel anzubieten. Da jedoch die Produktion einer entsprechenden Varietät kostenintensiv und eine maximale Varietät betriebswirtschaftlich nicht optimal ist, ist es zweckmäßig, individuelle Leistungsbündel nur für bestimmte Zielgruppen zu konzipieren.<sup>239</sup>

Die Strategie Kundenpartnerschaft zielt darauf ab, kundenspezifische Qualität und individuelle Leistungsbündel zu produzieren. Da sich diese strategische Variante auf ein bestimmtes Zielsegment beschränkt, werden die Anforderungen des Kunden hinsichtlich Qualität und Varietät wesentlich besser erfüllt als bei der Strategie Produktführerschaft, die ebenso auf einer Differenzierung via Qualität und Varietät beruht. Maßgeschneiderte Konzepte können kaum für den Massenmarkt realisiert werden. Auf Basis einer partnerschaftlichen Geschäftsbeziehung kann jedoch dem Bedürfnis Rechnung getragen werden, auf individuelle Kundenwünsche immer schneller und genauer einzugehen.

Die Strategie Kundenpartnerschaft versteht sich als Kooperationsstrategie. Geht man von der Annahme aus, eine Wettbewerbsstrategie stellt eine Geschäftsfeldstrategie dar<sup>240</sup>, so müßte eine Kooperationsstrategie als Unternehmungs- und nicht als Wettbewerbsstrategie bezeichnet werden. Die Entscheidung des Unternehmens hinsichtlich Selbständigkeit oder Kooperation wird ja auf höchster strategischer Ebene festgelegt. Zweifelsohne erzielen jedoch die kooperierenden Unternehmen Wettbewerbsvorteile.<sup>241</sup> Eine Kooperationsstrategie müßte folgerichtig eine Wettbewerbsstrategie darstellen. Auf welcher Ebene der Strategiehierarchie die

---

<sup>237</sup> Vgl. Bohn, A.: (Differenzierungsstrategien), S. 80

<sup>238</sup> Ringelstetter, M./Kirsch, W.: (Differenzierungsstrategie), S. 567

<sup>239</sup> Vgl. Bohn, A.: (Differenzierungsstrategien), S. 83 ff.

<sup>240</sup> Vgl. Welge, M. K./Al-Laham, A.: (Planung), S. 229

<sup>241</sup> Vgl. Abel, J.: (Kooperation), S. 84

Strategie Kundenpartnerschaft ihre Geltung entfaltet, hängt somit vom jeweils gewählten Gesichtspunkt ab.<sup>242</sup>

Kooperationen werden auf unterschiedliche Art und Weise klassifiziert. Nach dem Kriterium der angestrebten Verflechtungsrichtung unterscheidet man zwischen horizontalen, vertikalen und komplementären Kooperationen.<sup>243</sup> Eine Kundenpartnerschaft ist eine vertikale Kooperation, da das Kooperationsbündnis mit vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen vereinbart wird.

Eine weitere Klassifizierung von Kooperationen beruht auf der Art und Weise, wie Verflechtungen zwischen Wertaktivitäten hergestellt werden. Einerseits besteht die Möglichkeit, die Kooperationsziele durch Zusammenfassung von Mitteln (Pooling) zu erreichen, andererseits werden die Ressourcen getrennt, aber in Absprache miteinander (Non-Pooling) eingesetzt. Der erste Fall wird als Y-Koalition bezeichnet, letzterer als X-Koalition. Y-Koalitionen werden eingegangen, wenn die Partner über ähnliche Stärken und Schwächen verfügen, während X-Koalitionen bevorzugt werden, wenn wechselseitige Stärken und Schwächen auszugleichen sind. Eine Kundenpartnerschaft kann somit als X-Koalition charakterisiert werden.<sup>244</sup>

In bezug auf die bestehenden Kooperationsmotive lassen sich Kooperationen entsprechend der Grundorientierung in defensive und offensive Strategien einteilen.<sup>245</sup> Defensiv orientierte Strategien zielen darauf ab, die Wettbewerbsposition des Unternehmens zu schützen, indem die Wettbewerbsintensität eines Marktes und das Ausmaß der Umweltvariation reduziert werden. Als klassisches Beispiel ist das Kartell zu erwähnen. Eine offensive Grundhaltung akzeptiert dagegen die Umweltvariation und versucht durch die stetig zunehmende Marktdynamik, neue Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Im Rahmen der offensiven Grundhaltung lassen sich strategische Allianzen, Koalitionen oder industrielle Partnerschaften subsumieren. Eine Kundenpartnerschaft ist zweifelsohne dem offensiven Typus zuzuordnen.<sup>246</sup>

---

<sup>242</sup> Vgl. Friese, M.: (Kooperation), S. 83 f.

<sup>243</sup> Vgl. Riebesmeier, B.: (Leistungserstellung), S. 127

<sup>244</sup> Vgl. Porter, M. E./Fuller, M. B.: (Koalitionen), S. 390 ff.

<sup>245</sup> Vgl. Contractor, F. J./Lorange, P.: (Firms), S. 14 und Bresser, R. K.: (Unternehmensstrategien), S. 545 ff.

<sup>246</sup> Vgl. Bohn, A.: (Differenzierungsstrategien), S. 166 ff.

Gelingt es einem Unternehmen mit Hilfe der Kundenpartnerschaft, in eine vertikale Unternehmensverbindung integriert zu werden, so bedeutet dies nicht zwangsweise, daß die jeweiligen Partner dieser vertikalen Unternehmensverbindung ebenso die Strategie Kundenpartnerschaft verfolgen.<sup>247</sup> Sogenannte „vertikale strategische Partnerschaften“ oder „Veredelungspartnerschaften“ gehen von einer isolierten Betrachtungsweise der zwei direkt aufeinanderfolgenden Wertschöpfungsstufen aus.<sup>248</sup>

Als Hauptmotive für das Eingehen vertikaler Allianzen werden die Beschleunigung der Produktinnovation, die Verbesserung der Leistungserstellungsprozesse der beteiligten Unternehmen, die Senkung der Transaktionskosten sowie die Kontrolle der strategischen Ressourcen genannt. Die Beschleunigung der Produktinnovation ist insbesondere für einen Produktführer bedeutsam. Vertikale Allianzen werden in diesem Zusammenhang als Instrument zur Innovationsstimulierung eingesetzt. Die Optimierung der Leistungserstellungsprozesse sowie die Senkung der Transaktionskosten ermöglichen den beteiligten Unternehmen die Realisierung von Kostenvorteilen. Dies läßt darauf schließen, daß vertikale Allianzen eingegangen werden, um die Marktstellung eines Kostenführers weiter auszubauen.<sup>249</sup>

Im Gegensatz zu einer vertikalen strategischen Partnerschaft basiert ein vertikaler Leistungsverbund auf einer übergreifenden Sichtweise der verschiedenen Wertschöpfungsstufen. Hierbei geht es um eine Verhaltenskoordinierung eines gesamten Systems. Die einzelnen Akteure begründen ein Wertschöpfungssystem in einer Branche, indem eine umfassende Verflechtungsstrategie akzeptiert wird. Sofern andere Wertschöpfungssysteme gebildet werden, entstehen Konkurrenzbeziehungen zwischen den verschiedenen Systemen.<sup>250</sup> „Ein derartiger „vertikaler Leistungsverbund“ ist freilich erst dann sinnvoll, wenn die beteiligten Unternehmen bei der Gestaltung ihrer eigenen Wertschöpfungsstufen sich ganz explizit auf die Gegebenheiten und Gestaltungsmöglichkeiten der jeweils anderen Wertschöpfungsstufe beziehen und auf diese Voraussetzungen Rücksicht nehmen.“<sup>251</sup> Die Bestimmung der strategischen Stoßrichtung des gesamten

---

<sup>247</sup> Vgl. Friese, M.: (Kooperation), S. 84

<sup>248</sup> Vgl. Bohn, A.: (Differenzierungsstrategien), S. 179

<sup>249</sup> Vgl. Kerschbaumer, G.: (Allianzen), S. 145

<sup>250</sup> Vgl. Bohn, A.: (Differenzierungsstrategien), S. 179 ff. und Beckmann, H.: (Logistik), S. 23

<sup>251</sup> Esser, W. M.: (Wertkette), S. 211



Wertschöpfungssystems trägt in diesem Zusammenhang zur Stärkung der Konkurrenzfähigkeit des Systems bei.

### 2.3.2. Kernprozesse bei Kundenpartnerschaft

Die Strategie Kundenpartnerschaft basiert auf der Annahme, Wettbewerbsvorteile werden mit Hilfe von individuellen Problemlösungen erzielt. Die Produkt- bzw. Dienstleistungspalette wird auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden abgestimmt. Maßgeschneiderte Konzepte sollen die kontinuierlich steigenden Kundenerwartungen übertreffen. Kundenpartner konzentrieren sich nicht auf einzelne Transaktionen, sondern pflegen langfristige Geschäftsbeziehungen mit der Zielsetzung, eine enge Verflechtung mit dem Kunden zu erreichen. Die Betreuung der Stammkunden ist ein wesentliches Merkmal einer Kundenpartnerschaft, wobei es darum geht, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen. Kundenpartner sind bereit, Ergebnisverantwortung zu übernehmen und einen Teil der Risiken des Kunden mitzutragen.<sup>252</sup>

Verfolgt ein Unternehmen die Wettbewerbsstrategie Kundenpartnerschaft, so sind diesen Anforderungen entsprechend folgende Kernprozesse bedeutsam.<sup>253</sup> Der Produktkreatiionsprozeß ist in Anlehnung an die Darstellung der Kernprozesse nach Altobelli/Gaitanides (siehe Abbildung 5) zu forcieren. Primär sind Kundenprobleme zu identifizieren und zu lösen. Hohe Bedeutung wird ebenso dem Service- und Auftragserfüllungsprozeß beigemessen. Man kann das Vertrauen des Kunden nur gewinnen, wenn der vereinbarte Servicegrad eingehalten wird. Zur Intensivierung der langfristigen Geschäftsbeziehung ist weiters ein Beziehungsmanagement erforderlich. Ein Key-Account-Management kann eingesetzt werden, um Kunden an das Unternehmen zu binden. Der Marktkommunikationsprozeß ist somit ein weiterer Kernprozeß im Rahmen einer Kundenpartnerschaft.<sup>254</sup>

---

<sup>252</sup> Vgl. Treacy, M./Wiersema, F.: (Marktführerschaft), S. 166 ff.

<sup>253</sup> Vgl. hierzu die theoretischen Ausführungen in Abschnitt 2.1.2 dieser Arbeit

<sup>254</sup> Vgl. Treacy, M./Wiersema, F.: (Marktführerschaft), S. 68

### 2.3.3. Kundenpartnerschaft und deren Einfluß auf das Managementsystem

Die Strategie Kundenpartnerschaft stellt folgende Anforderungen an die Bestandteile des Managementsystems:<sup>255</sup>

#### **Informationssystem**

Maßgeschneiderte Konzepte setzen insbesondere voraus, daß individualisierte Informationen über den Kunden vorliegen. Die Geschäftsprozesse des Kunden müssen bekannt sein, um Problemlösungen anbieten zu können. Das Informationssystem hat infolgedessen dafür zu sorgen, daß Mitarbeiter Informationen zu einem Kunden ohne großen Aufwand abrufen können.<sup>256</sup>

Mit Hilfe einer Kundendatenbank lassen sich systematisch Informationen über den Kunden sammeln, wobei nicht nur unternehmensinterne, sondern auch externe Quellen als Datenbasis dienen. Die Identifikation und gezielte Ansprache des Kunden werden ermöglicht, und Geschäftsbeziehungen zunehmend transparenter.<sup>257</sup>

#### **Planungs- und Kontrollsystem**

Die Gestaltung von Kundenbeziehungen verlangt von den Mitarbeitern ein selbständiges, „unternehmerisches“ Handeln. Setzt man die Kundenzufriedenheit in den Mittelpunkt der Betrachtung, so müssen die Mitarbeiter improvisieren können und vor allem auch dürfen. Entsprechende Handlungs- und Entscheidungsspielräume sind zu schaffen.<sup>258</sup>

Der Versuch, unternehmerisches Verhalten mit Hilfe von Planung und Kontrolle zu erzwingen, ist zwangsläufig zum Scheitern verurteilt. Das von der jeweiligen Situation geprägte Verhalten kann im vorhinein nicht konkretisiert werden. Initiatives Verhalten zeigt sich ja gerade in einem selbsttätigen Abweichen vom Plan.<sup>259</sup> Strikte Planungs- und Kontrollsysteme führen ferner zu Mißtrauen, wodurch

---

<sup>255</sup> Vgl. hierzu die theoretischen Ausführungen in Abschnitt 2.1.3 dieser Arbeit

<sup>256</sup> Vgl. Treacy, M./Wiersema, F.: (Marktführerschaft), S. 67 und S. 171

<sup>257</sup> Vgl. Kreuzer, R.: (Basis), S. 106

<sup>258</sup> Vgl. Band, W. A.: (Werte), S. 235

<sup>259</sup> Vgl. Röhl, D.: (Beziehungen), S. 53

jede Initiative bereits im Keim erstickt wird. Die Planung und Kontrolle beschränken sich somit weitgehend auf das Geschäftsvolumen des Kunden.<sup>260</sup>

### **Personalsystem**

Das Personalsystem leistet durch die richtige Personalauswahl einen wichtigen Beitrag zur Realisierung eines unternehmerischen Verhaltens der Mitarbeiter. Das Human-Kapital eines Unternehmens umfaßt sowohl sach-rationale Fähigkeiten der Mitarbeiter als auch sozio-emotionale Einstellungen und Verhaltensweisen.<sup>261</sup> Beide Aspekte sind zu berücksichtigen, ein Improvisationsmusikensemble braucht ja auch andere Musiker als ein Symphonieorchester.

Kundenorientierte Unternehmen sind auf Mitarbeiter angewiesen, die durch folgende Eigenschaften charakterisiert werden:<sup>262</sup>

- Ein unternehmerisches Verhalten setzt Selbständigkeit und Flexibilität der Mitarbeiter voraus.
- Nur eine langfristige Orientierung mündet in eine hohe Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters. Beabsichtigt ein Mitarbeiter, das Unternehmen zu verlassen, so wird er seinen Einsatz minimieren.
- Eine Selbststeuerung der Mitarbeiter basiert auf deren Fähigkeiten und Wissen. Nur ausreichend qualifizierte Mitarbeiter können Steuerungsaufgaben wahrnehmen.
- Ein engagiertes, kundengerechtes Verhalten erfordert Vertrauen, da die Mitarbeiter keine Bestätigung dafür haben, ob sie zu diesem selbständigen Verhalten oder Entscheiden auch legitimiert sind. „Vertrauenschenken“ impliziert eine gewisse Risikobereitschaft der Mitarbeiter, da keine Gewißheit besteht, ob der Vorgesetzte dieses Handeln auch wirklich honoriert.

---

<sup>260</sup> Vgl. Bleicher, K.: (Vertrauensorganisation), S. 4

<sup>261</sup> Vgl. Bleicher, K.: (Chancen), S. 219 und Bickmann, R./Schad, M.: (Kunde), S. 92

<sup>262</sup> Vgl. Röbl, D.: (Beziehungen), S. 50 ff.

Anreizsysteme müssen darauf ausgerichtet sein, initiatives, kundenorientiertes Verhalten zu belohnen. Die Leistung eines Mitarbeiters kann nur in dem Maße geschätzt werden, in dem sie zur Zufriedenheit des Kunden beiträgt.<sup>263</sup>

Eine kundenorientierte Entgeltgestaltung erfordert die Unterteilung der Bezüge in ein Grundentgelt und ein leistungsbezogenes Entgelt. Während das Grundentgelt auf die Anforderung der Arbeit abgestellt ist, bewertet und vergütet die leistungsbezogene Komponente die Ausführung der Arbeit und die entsprechende Kundenorientierung. Hierbei ist auf die Problematik der Leistungs- und Ergebnisfeststellung hinzuweisen.<sup>264</sup> Die Messung der Kundenzufriedenheit oder der Kundenbindung läßt sich meist nur durch aufwendige Marktinformationssysteme realisieren.<sup>265</sup>

Um zu verhindern, daß Mitarbeiter die Erwerbstätigkeit als notwendiges Übel zum Geldverdienen betrachten und ihre Selbstverwirklichung in der Freizeitaktivität suchen, ist die Arbeit durch entsprechende interessante, abwechslungsreiche und verantwortungsvolle Tätigkeiten aufzuwerten. Die individuelle Sinnfindung muß auch am Arbeitsplatz ermöglicht werden.<sup>266</sup>

Mitarbeiter, die Leistungen nur für andere Unternehmensbereiche zur Verfügung stellen und keinen direkten Kundenkontakt pflegen, sind ebenso in das Anreizsystem einzubinden. Eine durchgängige Kundenorientierung erfordert das Bewußtsein, daß die Adressaten der unternehmensinternen Leistung „interne Kunden“ sind und diese Leistung die Grundlage für die überlegene Unternehmensleistung schafft.<sup>267</sup>

#### 2.3.4. Kundenpartnerschaft und die adäquate Organisationsstruktur

Eine durchgängige Kundenorientierung basiert auf unternehmerischem Handeln der Mitarbeiter. Dieses Verhalten kann nicht erzwungen, sondern lediglich ermöglicht werden. Eine auf Kundenorientierung abgestellte Unternehmensstruktur leistet hierzu einen wichtigen Beitrag.<sup>268</sup>

---

<sup>263</sup> Vgl. Rößl, D.: (Beziehungen), S. 28 und S. 48

<sup>264</sup> Vgl. Adenauer, S. u.a.: (Kundenorientierung), S. 165 ff. und Schmid, C. H.: (Unternehmenskultur), S. 208

<sup>265</sup> Vgl. Wagner, P.: (Kundenorientierung), S. 49

<sup>266</sup> Vgl. Geyer, D./Bauer, A.: (Marketing), S. 133 und Wagner, P.: (Kundenorientierung), S. 6

<sup>267</sup> Vgl. Geyer, D./Bauer, A.: (Marketing), S. 72 und Band, W. A.: (Werte), S. 94 f.

<sup>268</sup> Vgl. hierzu die theoretischen Ausführungen in Abschnitt 2.1.4 dieser Arbeit

In einem kundenorientierten Unternehmen ist jeder Mitarbeiter Marketingakteur. Die Absatzbeziehung wird schließlich nicht nur von dem Unternehmer selbst oder der Marketingabteilung gestaltet.<sup>269</sup> Die Verpflichtung zum Marketing muß gewissermaßen von der gesamten Organisation getragen werden.<sup>270</sup>

Geht man von diesem Aspekt aus, so ist festzustellen, daß die Kundenbeziehung nicht zentral gesteuert werden kann. Eine zentrale Steuerung mündet ja entweder in allgemeine schablonenartige Handlungsvorgaben in Form von Plänen oder Regeln oder in situationsspezifische individuelle Anweisungen, die auf einer zeitraubenden Kommunikation beruhen. Sowohl die sachliche Flexibilität (Was wird getan?) als auch die zeitliche Flexibilität (Was wird wann getan?) des Mitarbeiters werden dadurch eingeschränkt. Obendrein wird die Kundenbeziehung des menschlichen Faktors beraubt, da der Mitarbeiter vor Ort zu einer Marionette degradiert wird.<sup>271</sup>

Zentralistische, bürokratische Strukturen müssen infolgedessen von autonomiefördernden, dezentralen Strukturen abgelöst werden.<sup>272</sup> Gewährt man Mitarbeitern die entsprechende Freiheit, so werden Fähigkeiten und Fertigkeiten des Menschen gefordert.<sup>273</sup> Kleinere, überschaubare Organisationseinheiten, die ihre Entscheidungen unabhängig von anderen Einheiten treffen können, sind zu schaffen, starre organisatorische Regeln auf ein Minimum zu reduzieren.<sup>274</sup>

Autonome Einheiten basieren weiters auf einer geringen Spezialisierung auf Stellen- und Abteilungsebene. Spezialisierung macht ja schließlich die verschiedenen organisatorischen Einheiten voneinander abhängig. Der Koordinationsaufwand nimmt hierbei zu, und das Erarbeiten von Problemlösungen wird behindert, da die Reaktionsfähigkeit auf Umweltveränderungen reduziert wird.<sup>275</sup>

Bürokratische Systeme werden vermieden, indem einerseits flache Hierarchien geschaffen werden. Zur Förderung der Kundenorientierung wird vorgeschlagen, funktionsübergreifende Teams zu bilden, die sich um einzelne Prozesse annehmen und diese im Interesse des Kunden verbessern. Die Forcierung von Teamwork ergibt

---

<sup>269</sup> Vgl. Häusel, H. G.: (Communications), S. 127

<sup>270</sup> Vgl. Wehrli, H. P.: (Beziehungsmarketing), S. 195f.

<sup>271</sup> Vgl. Rößl, D.: (Beziehungen), S. 42

<sup>272</sup> Vgl. Schmid, C. H.: (Unternehmenskultur), S. 210 ff.

<sup>273</sup> Vgl. Modrow-Thiel, B./Roßmann, G./Wächter, H.: (Chancen), S. 135

<sup>274</sup> Vgl. Shaw, R. B.: (Handlungsfähigkeit), S. 172 f.

<sup>275</sup> Vgl. Kieser, A./Kubicek, H.: (Organisation), S. 383

sich bei flachen Hierarchien ja ohnehin aus der Notwendigkeit, eine Selbstverwaltung zu realisieren, da größere Leitungsspannen vorliegen.<sup>276</sup>

Andererseits besteht die Möglichkeit, den Bezug zum Kunden durch eine Prozeßorganisation herzustellen. Zusammenhängende Aufgaben werden hierbei von einer Unternehmenseinheit möglichst komplett bearbeitet.<sup>277</sup> Gegenüber der traditionellen, vertikalen Organisation kann somit das Problem der mangelnden aufgabenübergreifenden Koordination ausgemerzt werden.<sup>278</sup>

Um den Stellenwert des Kunden in der Hierarchie zu symbolisieren, kann in diesem Zusammenhang die Organisationspyramide auf den Kopf gestellt werden. Der Kunde steht hierbei an oberster Stelle und fungiert auch als oberster Entscheider. Unterstützt und kontaktiert wird er je nach Variante entweder von Teams oder Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt, die wiederum durch das Mittlere-Management bzw. das Top-Management unterstützt werden.<sup>279</sup>

Die Implementierung einer Vertrauensorganisation erfordert weiters den Wandel einer Organisation ad rem zu einer Organisation ad personam. Die sachorientierte Organisation geht davon aus, daß lediglich geeignete Personen für eine bestimmte Betriebsaufgabe zu suchen sind. Diese Person wird schließlich in das vorgefertigte Organisationsschema hineingepreßt. Nach der personenorientierten Perspektive läßt man hingegen der Entwicklung der Menschen eine Chance. Die Geschäftsführung hat vielmehr die Aufgabe, Menschen entsprechend ihren Fähigkeiten einzusetzen und zu koordinieren. Die einzelne Persönlichkeit wird somit in den Mittelpunkt der Organisationsphilosophie gestellt. Der unternehmerisch Denkende und Handelnde gewinnt an Bedeutung.<sup>280</sup>

Eine Vertrauensorganisation steht im Gegensatz zu zentralen Stäben. Zentrale Stäbe implizieren ja ein mangelndes Vertrauen in die Tätigkeit der mittleren und unteren Ebene. Wird der Machteinfluß der oberen Ebene durch Stäbe sichergestellt, so ist eine Mißtrauensorganisation die Folge. Die Mitarbeiter müssen damit rechnen, überwacht zu werden. Unternehmerisches Verhalten wird erstickt.<sup>281</sup>

---

<sup>276</sup> Vgl. Band, W. A.: (Werte), S. 84 ff. und S. 237 ff.

<sup>277</sup> Vgl. Adenauer, S. u.a.: (Kundenorientierung), S. 27 f.

<sup>278</sup> Vgl. Clark, M. u.a.: (Relationship), S. 31 f.

<sup>279</sup> Vgl. Buchner, D./Schmelzer, J. A.: (Markt), S. 58 und Bickmann, R./Schad, M.: (Kunde), S. 122

<sup>280</sup> Vgl. Bleicher, K.: (Chancen), S. 200 ff.

<sup>281</sup> Vgl. Bleicher, K.: (Chancen), S. 204 f.

### 2.3.5. Kundenpartnerschaft und die adäquate Unternehmenskultur

Eine Kundenpartnerschaft bedarf einer Unternehmenskultur, die den Kunden als obersten Souverän empfindet und diesen in den Mittelpunkt jeglichen Handelns setzt.<sup>282</sup> Die Verpflichtung, sich an den Interessen des Kunden zu orientieren, kann jedoch nicht über Nacht erreicht werden, sondern muß vielmehr gepflegt und kultiviert werden.<sup>283</sup> Bei der Schaffung einer kundenorientierten Unternehmenskultur sind mehrere Aspekte zu berücksichtigen, die für ein entsprechendes Werte- und Normensystem relevant sind:

- Formulierung einer Vision

Visionen verdeutlichen die Zielvorstellungen des Unternehmens und bilden einen Orientierungsrahmen für den einzelnen Mitarbeiter. Kundenorientierte Visionen bezeichnen die Kundenzufriedenheit als die wichtigste treibende Kraft im Unternehmen. Die Erwartungen des Kunden sind nicht zu erfüllen, sondern zu übertreffen.<sup>284</sup>

- Außenorientierte, änderungsfreundliche Unternehmenskultur

Eine außenorientierte, änderungsfreundliche Kultur impliziert einerseits die Bereitschaft, Veränderungen im Bereich der Umwelt wahrzunehmen und umzusetzen, andererseits das Bestreben, Austauschbeziehungen als Ressourcen zu betrachten und nicht als Störung des Betriebsablaufs.<sup>285</sup> Das reibungslose Funktionieren der eigenen Organisation ist nicht wichtiger als die Zufriedenheit des Kunden. „Ein Kunde ist keine Unterbrechung unserer Arbeit, sondern ihr Sinn und Zweck.“<sup>286</sup>

---

<sup>282</sup> Vgl. hierzu die theoretischen Ausführungen in Abschnitt 2.1.5 dieser Arbeit

<sup>283</sup> Vgl. Band, W. A.: (Werte), S. 73

<sup>284</sup> Vgl. Band, W. A.: (Werte), S. 74 f.

<sup>285</sup> Vgl. Bleicher, K.: (Management), S. 107 und S. 195 ff.

<sup>286</sup> Nagel, K.: (Erfolgsfaktoren), S. 227

- Mitarbeiterorientierung

Eine kundenorientierte Unternehmenskultur beginnt bei den Mitarbeitern. Letztendlich sind es die Mitarbeiter, welche die Kultur leben. Mitarbeiterorientierung erfordert die unerzwungene Bereitschaft der Führungskräfte, sich ebenso an den Interessen der Mitarbeiter zu orientieren. Identifiziert sich ein Mitarbeiter mit dem Unternehmen, ist er stolz auf die Zugehörigkeit zum Unternehmen, so ist die beste Basis für eine Kundenorientierung gegeben.<sup>287</sup> Verhält sich ein Unternehmen hingegen nicht mitarbeiterorientiert, so ist meist eine mangelnde Kundenorientierung der Mitarbeiter festzustellen. Nur die weitgehende Zufriedenheit der Mitarbeiter führt schließlich zur Kundenzufriedenheit.<sup>288</sup>

- Empowerment

Die Mitarbeiter sind mit Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auszustatten, so daß die Aufgaben selbständig und eigenverantwortlich erfüllt werden können. Ermächtigte Mitarbeiter begegnen den Kunden mit größerer menschlicher Anteilnahme und stärkerem Enthusiasmus und sind gute Quellen für neue Ideen. Empowerment ermöglicht eine schnellere Reaktion auf die Bedürfnisse des Kunden, da Absprachen mit dem Vorgesetzten unterbleiben. Obwohl der Empowerment-Ansatz mit der Konzentration auf eine langfristige Kundenbeziehung einhergeht, ist die Implementierung letztendlich auch von der Technologie, dem Geschäftsumfeld und dem Personentyp abhängig.<sup>289</sup>

- Lernorientierung

Eine starke Lernorientierung beruht auf einer positiven Fehlerkultur. Das Begehen eines Fehlers muß hierbei als Gelegenheit zum Lernen verstanden werden und nicht als Katastrophe. Werden Fehler offen zugegeben, so wird einerseits verhindert, daß Kollegen den gleichen Fehler noch einmal begehen, andererseits Schadensbegrenzung betrieben, da Gegenmaßnahmen rasch gesetzt werden können.

---

<sup>287</sup> Vgl. Haubrock, A./Öhlschlegel-Haubrock, S.: (Mythos), S. 69 ff.

<sup>288</sup> Vgl. Bickmann, R./Schad, M.: (Kunde), S. 96 f.

<sup>289</sup> Vgl. Bowen, D. E./Lawler, E. E.: (Empowerment) S. 211 ff. und 219 ff.



Lernorientierung zeigt sich weiters in einem aktiven Beschwerdemanagement. Beschwerden sind Ansatzpunkte für Verbesserungen und bieten die Gelegenheit zu einer stärkeren Kundenbindung.<sup>290</sup>

- Managementorientierung

Die Führungskräfte müssen als Gestalter und Repräsentanten einer kundenorientierten Unternehmenskultur agieren.<sup>291</sup> Hierzu bedarf es einer kooperativen Führungskultur, welche die Mitarbeiter in den Entscheidungsprozeß einbezieht. Eine derartige Kultur setzt voraus, daß den Mitarbeitern Vertrauen entgegengebracht und der Zugang zu Informationen offen gehalten wird. Führungskräfte stellen Ansprechpartner dar, die bereit sind, die Mitarbeiter zu unterstützen.<sup>292</sup> Jedenfalls muß die Überzeugung vorherrschen, daß die Mitarbeiter der Theorie Y nach McGregor zuzuordnen sind und nicht der Theorie X. Während die Theorie X davon ausgeht, der Mensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und wird nur durch eine „Zuckerbrot und Peitsche“ - Strategie „motiviert“, vertritt die Theorie Y die Auffassung, daß Mitarbeiter selbständig zum Vorteil des Unternehmens und des Kunden arbeiten.<sup>293</sup>

Vergleicht man die kundenorientierte Unternehmenskultur mit der Unternehmenskultur eines Produktführers, so sind zweifelsohne Ähnlichkeiten festzustellen. Im Zusammenhang mit Bleichers Dimensionierung von Unternehmenskulturen (siehe Abbildung 9) harmonisieren, abgesehen von der subkulturellen Prägung, die Merkmale der rechten Spalte sowohl mit der Strategie Kundenpartnerschaft als auch mit der Strategie Produktführerschaft. Geht man jedoch von der Typologie von Deal/Kennedy aus, so ist eine Kongruenz nicht gegeben, da die Strategie Kundenpartnerschaft zweifelsohne nicht mit einer derartig hohen Risikobereitschaft einhergeht.

---

<sup>290</sup> Vgl. Bickmann, R./Schad, M.: (Kunde), S. 110 ff. und Adenauer, S. u.a.: (Kundenorientierung), S. 149

<sup>291</sup> Vgl. Bickmann, R./Schad, M.: (Kunde), S. 124

<sup>292</sup> Vgl. Adenauer, S. u.a.: (Kundenorientierung), S. 139 f. und Briam, K. H.: (Unternehmenskultur), S. 8

<sup>293</sup> Vgl. McGregor, D.: (Enterprice), S. 33 ff.

### 2.3.6. Risiken der Kundenpartnerschaft

Die Beurteilung der Risikolage der Kundenpartnerschaft kann einerseits unter kooperationstheoretischen Überlegungen erfolgen. Während der Transaktionskostenansatz Kooperationen auf eine günstigere Kostensituation zurückführt, versucht der risikotheorietische Ansatz Kooperation zu erklären, indem auf die Veränderung der Risikolage verwiesen wird. Durch die langfristige Bindung an bestimmte Regeln, d.h. Einordnung in ein System, kann das Risiko reduziert werden, da Teile einer hoch komplexen Umwelt durch die weniger komplexe Umwelt des Systems ersetzt werden.<sup>294</sup> Übertragen auf eine Kundenpartnerschaft bedeutet dies zunächst, daß Kundenpartner eine verbesserte Risikolage vorfinden, da auf eine langfristige Geschäftsbeziehung abgestellt wird, die ein gewisses Maß an Sicherheit bietet.

Es ist jedoch zu berücksichtigen, daß die Gestaltung der Beziehungen zwischen System und Systemelement einen wesentlichen Einfluß auf die Risikolage ausübt. So wird beispielsweise das Risiko erhöht, indem der Aus- oder Eintritt für das Systemelement mit Kosten belastet oder einfach erschwert wird. Der Austritt ist insbesondere schwer zu vollziehen, wenn die Fähigkeit, alleine mit der Umwelt fertig zu werden, während der Kooperationszeit abgenommen hat.<sup>295</sup>

Im konkreten Fall kann hierbei auf das Abhängigkeitsverhältnis verwiesen werden, welches durch Kooperationen entsteht. Während der die Leistung anbietende Kundenpartner befürchtet, eine Geschäftsbeziehung zu verlieren, in die er eine Menge Geld investiert hat, ist der die Leistung abnehmende Kundenpartner mit dem Risiko konfrontiert, von dem Überleben des Partners abhängig zu sein.

Andererseits ergeben sich auch gewisse Risiken durch die Konzentration auf ein Zielsegment. Reduziert sich der Unterschied zwischen den Leistungen, die vom Zielsegment und vom Markt als Ganzem gewünscht werden, so besteht die Gefahr, daß sowohl Kostenführer als auch Produktführer in dieses Marktsegment einfallen.<sup>296</sup>

Für den Kundenpartner ist diese Entwicklung insbesondere bedrohlich, da er einerseits eine deutlich schlechtere Kostenstruktur hat als der Kostenführer, andererseits ein mangelndes Innovationspotential gegenüber dem Produktführer.

---

<sup>294</sup> Vgl. Mugler, J.: (Kooperation), S. 3

<sup>295</sup> Vgl. Mugler, J.: (Kooperation), S. 3

<sup>296</sup> Vgl. Porter, M. E.: (Wettbewerbsstrategie), S. 85

Die Preisdifferenz zu dem Kostenführer muß sich in Grenzen halten. Weitet sich der Preisunterschied zu dem Kostenführer zu stark aus, so wird dieser Nachteil nicht mehr durch den Differenzierungsvorteil kompensiert.<sup>297</sup> Die Problemlösungskompetenz des Kundenpartners wird zugunsten einer großen Kostenersparnis geopfert.

### 2.3.7. Wettbewerbsvorsprung durch Kundenpartnerschaft

Kundenpartner erzielen einen Wettbewerbsvorsprung, indem das ungenützte Potential in den operativen Prozessen ihrer Kunden ausgeschöpft wird. Da für den Kunden ein weitaus besseres Gesamtergebnis erzielt wird, nimmt dieser auch höhere Preise in Kauf. Im Laufe der Zeit sinkt jedoch meistens diese Bereitschaft, da einerseits die Problemlösung von Konkurrenten imitiert wird, andererseits der Kunde sich selbst ein dementsprechendes Fachwissen aneignet. Infolgedessen bleibt dem Kundenpartner nichts anderes übrig, als die Preise zu senken oder neue ungenützte Potentiale in der Kundenorganisation zu erschließen. Ein entsprechendes Wachstum kann somit realisiert werden, indem zum einen bestehende Kundenbeziehungen vertieft werden, zum anderen das Fachwissen auf neue Kunden übertragen wird.<sup>298</sup>

Jene empirischen Studien, die bestätigen, daß Differenzierungsstrategien mit einem hohen ROI korrelieren,<sup>299</sup> sind im Zusammenhang mit der Strategie Kundenpartnerschaft mit Vorsicht zu interpretieren, obwohl es sich hierbei zweifelsohne um eine Differenzierungsstrategie handelt. Eine Differenzierung kann grundsätzlich auf unterschiedliche Art und Weise erzielt werden. In den meisten Untersuchungen wird jedoch als Abgrenzungskriterium die Produktinnovation herangezogen, so daß die Ergebnisse vorwiegend auf die Strategie Produktführerschaft übertragen werden können, die ebenso eine Differenzierungsstrategie darstellt.

---

<sup>297</sup> Vgl. Porter, M. E.: (Wettbewerbsstrategie), S. 85

<sup>298</sup> Vgl. Treacy, M./Wiersema, F.: (Marktführerschaft), S. 187 f.

<sup>299</sup> Vgl. White, R. E.: (Business Strategies), S. 227 und Hambrick, D. C.: (Strategies), S. 687 ff., zitiert bei: Welge, M. K./Al-Laham, A.: (Planung), S. 244

### **3. Paketdienstleister auf der Suche nach der optimalen Strategiealternative (Sekundäranalyse)**

#### **3.1. Analyse des Paketdienstmarktes**

Die Marktanalyse stellt als Instrument zur Analyse der Umweltbedingungen auf die Untersuchung der Eigenschaften abgegrenzter Märkte ab. Im folgenden wird primär der österreichische KEP-Markt beleuchtet. Die Marktanalyse liefert nicht nur Informationen über die Marktstellung einzelner Anbieter, sondern auch über die Aufnahmefähigkeit des Marktes, die Markt- und Preisentwicklung. Es wird der Versuch unternommen, Paketdienstleister nach der strategischen Stoßrichtung zu klassifizieren. Von besonderer Bedeutung ist ferner die Analyse der Kundenanforderungen, da Unternehmen grundsätzlich nach den Bedürfnissen des Kunden auszurichten sind.

##### **3.1.1. Der KEP-Markt in Österreich**

Analysiert man den Business-to-Business KEP-Markt in Österreich als eine homogene Einheit, so hat DPD die Marktführerschaft in Österreich seit Jahren inne und verteidigt diese mit Erfolg. DPD transportiert mit 15,8 Mio. Colli mehr als doppelt so viele Pakete wie General Parcel (GP). An dritter Stelle positioniert sich Trans-o-flex vor Rail Cargo Austria. Obwohl der Markteintritt der Deutschen Post-Tochter „Quickstep“ erst im Juli 1997 erfolgte, konnte sich Quickstep mittlerweile schon am heimischen KEP-Markt etablieren und befördert mehr Sendungen als DHL, UPS und TNT (siehe Abbildung 13).

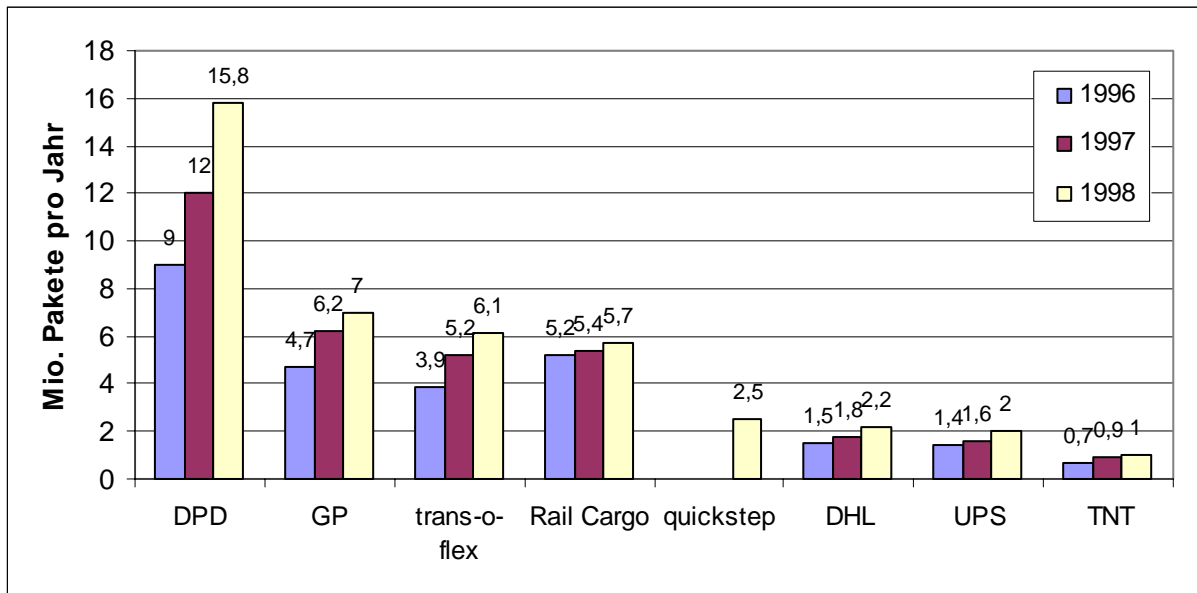


Abbildung 13: Business-to-Business KEP-Markt in Österreich nach Paketaufkommen

Quelle: Eigene Darstellung<sup>300</sup>

Werden die Umsatzzahlen zur Analyse herangezogen, so ergibt sich eine andere Marktstellung der jeweiligen Anbieter. DPD ist zwar noch immer eindeutiger Marktführer, gefolgt von General Parcel. An dritter Stelle positioniert sich allerdings DHL vor TNT und Trans-o-flex (siehe Abbildung 14).<sup>301</sup>

<sup>300</sup> Daten 1998: Vgl. Gulnerits, K.: (Niederlassung), E 18; Gulnerits, K.: (Quickstep), E 19; Fercher, H.: (DPD), E 22; Prazak, R.: (TNT), E 23; Wasshuber, S.: (General Parcel), E 24; Fercher, H.: (UPS), E 4 und o.V.: (Europa 1999), S. 2; Daten 1997: Vgl. Widmayer, R. C.: (Expresdienste), E 4 und [www.dpd.at/html/frames/info.html](http://www.dpd.at/html/frames/info.html); Daten 1996: Vgl. Van Saanen, H.: (Expresmarkt), E 8 und Baudet, G.: (Kooperationen), E 5

<sup>301</sup> UPS gibt keine offiziellen Umsatzzahlen in Österreich bekannt. Das Wirtschaftsblatt schätzt den Umsatz auf 330 Mio. ATS im Jahre 1998 (Vgl. Gansrigler, F.: (Expresmarkt), E 2). Die Umsätze, die Rail Cargo Austria mit Paketen erwirtschaftet, werden ebenso nicht veröffentlicht.

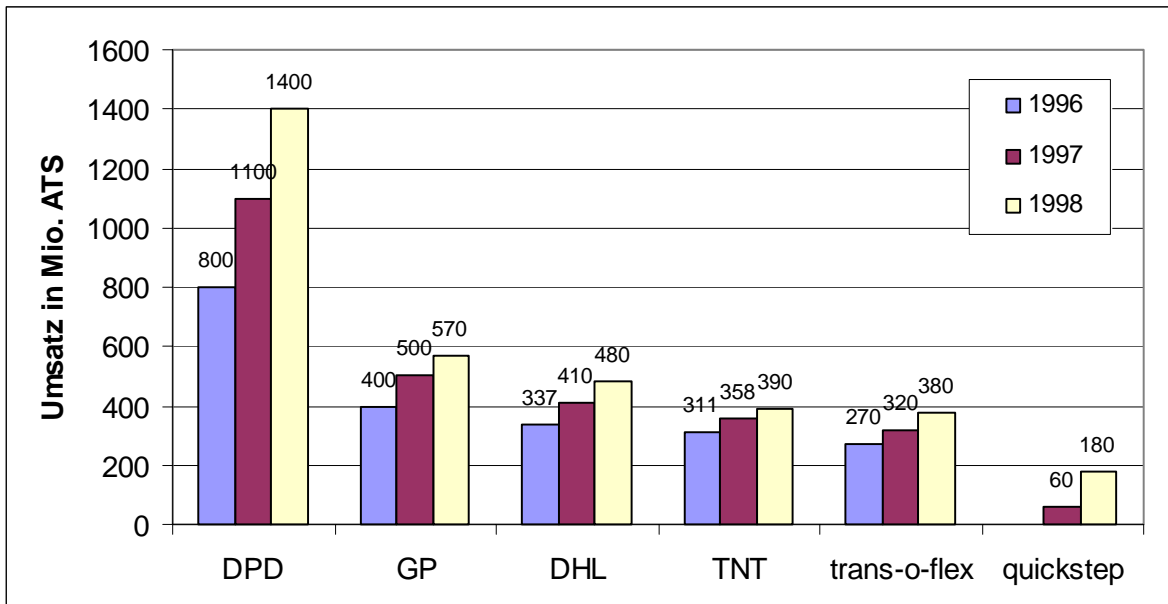


Abbildung 14: Business-to-Business KEP-Markt in Österreich nach Umsatz (in Mio. ATS)

Quelle: Eigene Darstellung<sup>302</sup>

Die Umsatzzahlen sind mit Vorsicht zu betrachten, da die Unternehmensangaben zum Teil interne Umsätze enthalten und bereinigt gehören. Interne Umsätze entstehen dadurch, daß die einzelnen Depots eigenständig geführt und gegenseitig Zustellvergütungen für die versandten Pakete oder Eingangsumschlagsvergütungen verrechnet werden. Interne Umsätze werden ferner durch Werbegebühren, Systemerhaltungsgebühren oder Vergütungen für den Umschlag im Hub generiert, so daß die Umsatzzahlen zu hoch ausgewiesen werden.<sup>303</sup>

Dividiert man den Umsatz durch die Anzahl der Sendungen, so läßt sich diese Problematik verdeutlichen. Selbst wenn man die hochpreisigen Auslandspakete berücksichtigt, so beträgt die durchschnittliche Vergütung eines Paketdienstleisters pro Colli lediglich 50 bis 60 ATS. Ein Umsatz von 70 bis 90 ATS pro Colli ist jedoch im klassischen Paketgeschäft keinesfalls erzielbar (siehe Abbildung 15).<sup>304</sup> In Anbetracht der Verzerrung durch die internen Umsätze ist das Sendungsvolumen zur Beurteilung der Marktstellung vorzuziehen.

<sup>302</sup> Daten 1998: Vgl. Gansrigler, F.: (Expressmarkt), E 2; Gulnerits, K.: (Quickstep), E 19 und Van Saanen, H.: (Packerlboom), S. 46; Daten 1997: Vgl. Widmayer, R. C.: (Expresdienst), E 4; Daten 1996: Vgl. Van Saanen, H.: (Post), S. 26 und Van Saanen, H.: (Expresmarkt), E 8

<sup>303</sup> Vgl. Fachgespräch mit Mag. Egon Woschitz, am 3.5.2000

<sup>304</sup> Vgl. Fachgespräch mit Mag. Egon Woschitz, am 3.5.2000

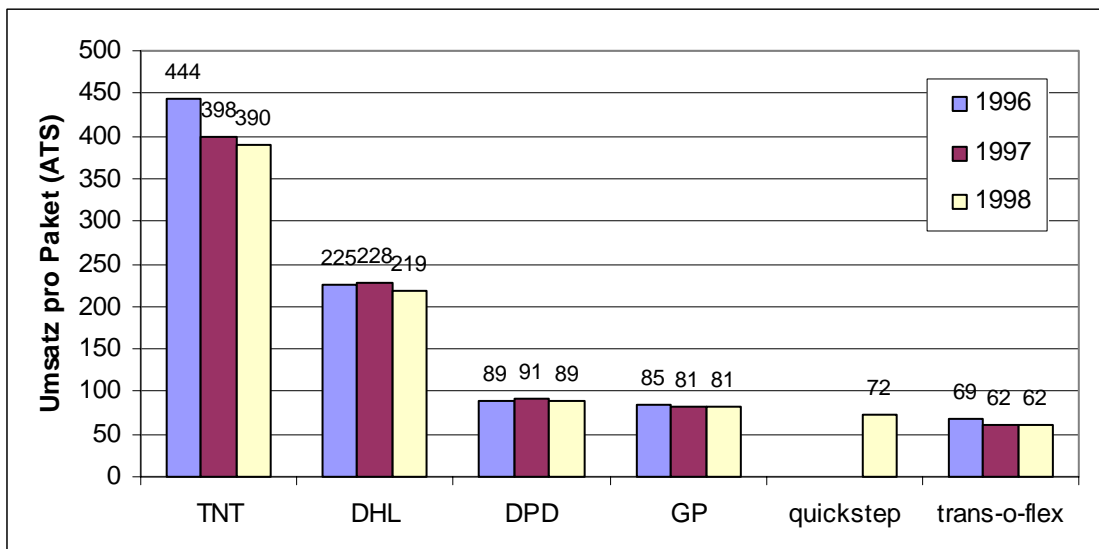


Abbildung 15: Umsatz pro Paket (in ATS) der einzelnen KEP-Dienstleister

Quelle: Eigene Darstellung

TNT und DHL weisen einen wesentlich höheren Umsatz pro Paket auf als die anderen KEP-Dienstleister. Die Ursache hierfür liegt in einem anderen Leistungsspektrum. Im Gegensatz zu den Paketdienstleistern sind die Integrators in Österreich vorwiegend im hochpreisigen internationalen Expressegment mit kürzesten Laufzeiten vertreten.

Die Marktstellung von Rail Cargo Austria, als einziger großer klassischer Transportdienstleister, unter den führenden KEP-Dienstleistern relativiert sich, wenn man die Sendungsstruktur betrachtet. Da zum Teil auch sperrige Sendungen als Pakete aufgefaßt werden und Gefahrgut transportiert wird, ist davon auszugehen, daß lediglich 1 bis 2 Mio. Colli von den 5,7 Mio. Colli in ein Paketsystem integriert werden können.<sup>305</sup>

Die anderen Großspediteure in Österreich halten entweder Anteile an den jeweiligen Unternehmen oder kooperieren mit Paketdienstleistern. Während der größte heimische Spediteur „Schenker-BTL“ Pakete in das Netz von General Parcel einschleust, halten die Großspediteure „Gebrüder Weiss“, „Lagermax“ und „Schachinger“, als ehemalige DPD-Gründer (vormals APS), 74,5% der Anteile an

<sup>305</sup> Vgl. Fachgespräch mit Mag. Egon Woschitz, am 3.5.2000

DPD Austria. Die restlichen Anteile verteilen sich auf die nicht dephaltenden Gesellschafter, Birkhart, Nathe & Quehenberger und Dachser.<sup>306</sup>

Betrachtet man den Business-to-Business KEP-Markt in Österreich differenzierter, indem man die Paketdienstleister aus den KEP-Dienstleistern herausfiltert, so verstehen sich DPD, GP und Quickstep als klassische Paketdienstleister. Alle drei Anbieter spezialisieren sich auf Massensendungen, weisen eine hohe Sendungshomogenität und einen hohen Systematisierungsgrad der Prozesse auf.

Trans-o-flex ist im Grunde genommen ein Expreßdienstleister. Der Schnell-Lieferdienst akzeptiert Sendungen, die weder Maß- noch Gewichtsbeschränkungen unterliegen, und agiert somit auch im Stückgutsegment.<sup>307</sup> Obwohl Trans-o-flex als Expreßdienstleister vorwiegend am Paketmarkt tätig ist, ist es angebracht, diese Zuordnung aufrechtzuerhalten, da gerade die große Sendungshomogenität ein wesentliches Charakteristikum der Paketdienstleister darstellt. Ebenso verhält es sich mit Rail Cargo Austria. Im Gegensatz zu Trans-o-flex ist das Leistungsspektrum jedoch noch wesentlich größer. Rail Cargo Austria ist nicht nur im Paket- und Expreßdienstmarkt präsent, sondern fungiert immer mehr als Logistik-Komplettanbieter.<sup>308</sup>

Die starke Stellung von DHL und UPS im österreichischen KEP-Markt basiert auf der dominanten Position der beiden Unternehmen im internationalen Expreßmarkt. Während DHL in diesem Segment die Marktführerschaft mit einem Marktanteil von 41% innehat, positioniert sich UPS mit einem Marktanteil von 22% an zweiter Stelle (siehe Abbildung 16). Beide Unternehmen sind als sogenannte Integrators zu klassifizieren, d.h. es werden Leistungen für jeden Kunden flächendeckend weltweit angeboten, wobei neben dem LKW auch das Flugzeug als Transportmittel eingesetzt wird.<sup>309</sup>

---

<sup>306</sup> Vgl. Fürst, H.: (DPD), E 7

<sup>307</sup> Vgl. Gulnerits, K.: (Niederlassung), E 18

<sup>308</sup> Vgl. Pollak, H.: (ÖBB), S. 15

<sup>309</sup> Vgl. Mehdau, M./Schnorz, M.: (Logistikdienstleister), S. 854



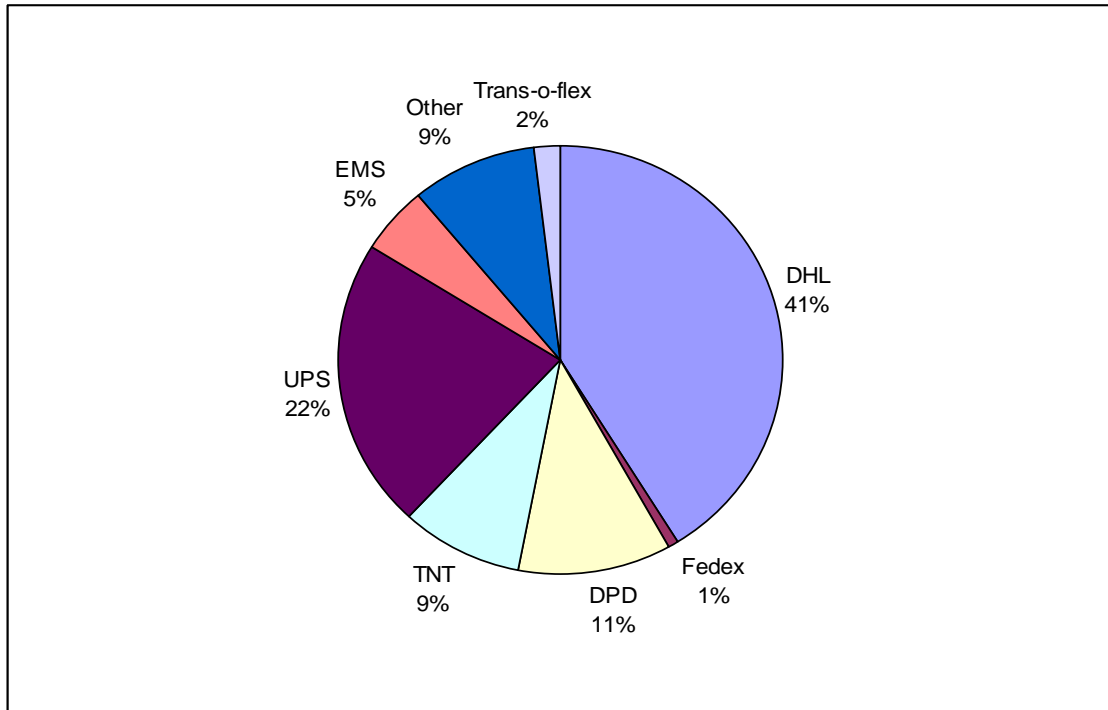


Abbildung 16: Internationaler Expresßdienstmarkt in Österreich

Quelle: Research International (Hrsg.): DHL ist Marktleader in Österreich, in: Verkehr, Nr. 36 (1999), S. 4

TNT versteht sich ebenso als Integrator. Der Wettbewerbsvorteil der österreichischen Niederlassung beruht jedoch nicht so sehr auf dem internationalen Expresßversand, sondern vielmehr auf maßgeschneiderten Logistiklösungen für die EDV- und die Automobilbranche.<sup>310</sup>

Grenzt man somit Paketdienstleister von den Kurier- und Expresßdienstleistern nach den Kriterien hohe Sendungshomogenität (Maß- und Gewichtsbeschränkung), hoher Systemisierungsgrad der Prozesse, Mengenorientierung sowie keine garantierte Laufzeit ab<sup>311</sup>, so verbleiben in Österreich nur drei Anbieter DPD, General Parcel und Quickstep, obwohl zweifelsohne auch andere Logistikdienstleister in diesem Segment tätig sind.

Das Privatkundengeschäft wird in Österreich fast zur Gänze der österreichischen Post überlassen. Während die international agierenden Integrators Privatkunden

<sup>310</sup> Vgl. Prazak, R.: (TNT), E 23

<sup>311</sup> Vgl. Vahrenkamp, R.: (Logistikmanagement), S. 72

akzeptieren, können private Pakete in der Regel in die Paketsysteme von DPD, GP, Quickstep und Trans-o-flex nicht eingeschleust werden.<sup>312</sup>

Die österreichische Post hat wiederum die Abwicklung der Geschäftspakete „ausgliedert“, indem man sich mit 30% bei den DPD-Paketservice-Tochtergesellschaften eingekauft hat.<sup>313</sup> Während sich die Post ganz auf die Privatpakete und den Versandhandel konzentriert, betreut DPD seit 1997 die Geschäftskunden der Post. Der Umsatz der Post mit Privatpaketen belief sich im Jahre 1997 auf 2,1 Mrd. ATS, wobei 48 Mio. Pakete (davon 26 Mio. im Versandhandel) befördert wurden.<sup>314</sup> Das Sendungsvolumen ist seitdem auf 42 Mio. Pakete/Jahr zurückgegangen.<sup>315</sup> Dieser Trend kann zweifelsohne als Zeichen dafür gesehen werden, daß die KEP-Dienstleister beginnen, die Monopolstellung der Post im privaten Bereich anzugreifen. In Anbetracht des großen Kundenpotentials, welches der Post mehr oder weniger kampflos überlassen wird, scheint es nur eine Frage der Zeit zu sein, bis der Wettlauf um die Gunst des Privatkunden beginnt.

### 3.1.2. Der KEP-Markt weltweit

UPS ist mit 24% Marktanteil der weltweit führende KEP-Dienstleister, dahinter folgen Federal Express mit 15% und DHL sowie United States Postal Service mit je 7% (siehe Abbildung 17). Die führende Stellung von UPS läßt sich vor allem dadurch erklären, daß es UPS am ehesten gelungen ist, weltweit als umfassender KEP-Dienstleister zu agieren, der in allen drei Segmenten vertreten ist.<sup>316</sup> Die Stärke von Federal Express ist hingegen vielmehr im Luftfracht-Expresßmarkt zu finden. Betrachtet man alleine dieses Expresßsegment, so ist Federal Express mit 32% Marktanteil der weltweite Branchenführer (siehe Abbildung 18).

---

<sup>312</sup> Vgl. Kontny, C.: (Schnelle), S. 48

<sup>313</sup> Vgl. Horvath, J.: (Kooperationen), S. 14

<sup>314</sup> Vgl. Van Sannen, H.: (Packermarkt), A 6

<sup>315</sup> Vgl. [www.post.at](http://www.post.at)

<sup>316</sup> Vgl. Gebhard, T./Jäger, F./Schlichting, T.: (Dienstleistungsmarketing), S. 232

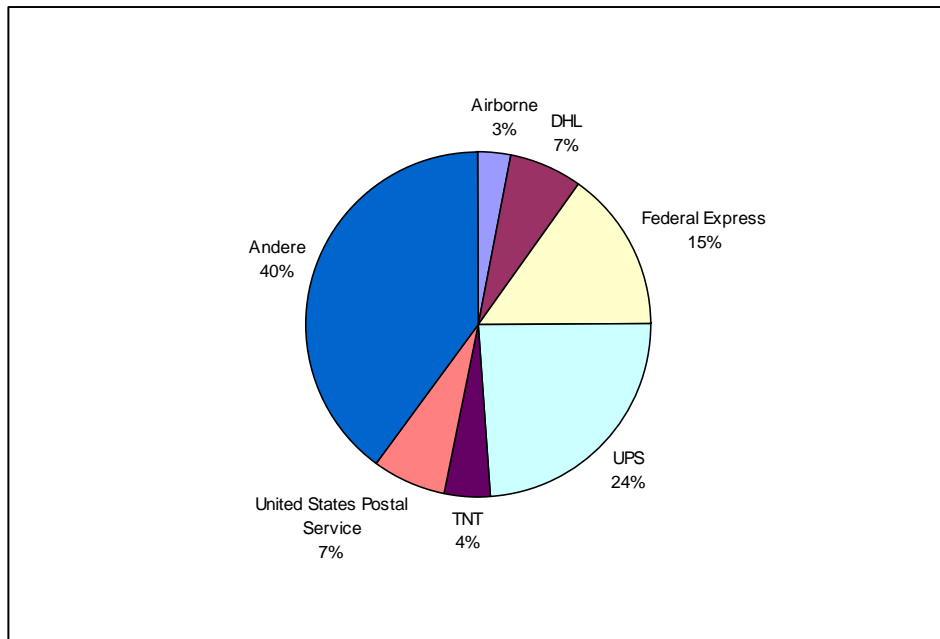


Abbildung 17: Umsatz-Marktanteile 1998 am weltweiten KEP-Markt

Quelle: MergeGlobal (Hrsg.): Marktübersicht, in: KEP-Nachrichten-Sonderservice, Nr. 42 (1999)

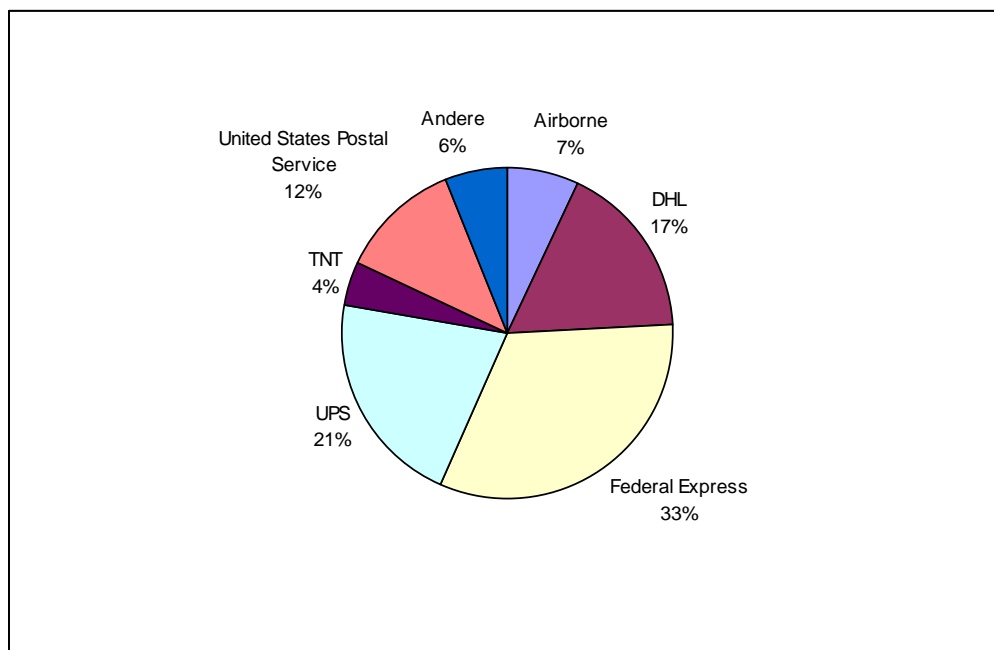


Abbildung 18: Umsatz-Marktanteile 1998 am weltweiten Luftfracht-Expresmarkt

Quelle: MergeGlobal (Hrsg.): Marktübersicht, in: KEP-Nachrichten-Sonderservice, Nr. 42 (1999)

### 3.1.3. Untersuchung über die bisherige strategische Positionierung im Bereich der Paketsdienstleister

Zur Beurteilung der strategischen Positionierung der Paketsdienstleister werden das Preisniveau und die Produktpalette herangezogen. Tabelle 4 veranschaulicht die unterschiedliche Preisstruktur der Anbieter anhand von ausgewählten Transportleistungen. Die Preise von DPD, GP, Quickstep und Trans-o-flex sind nur bedingt vergleichbar, da offizielle Preislisten nicht aufgelegt werden. Offerte sind von dem Sendungsvolumen, dem Gewicht und der geographischen Lage abhängig und meist nur Ausgangsbasis für ausgeklügelte Rabattsysteme.<sup>317</sup>

Österreich	DPD	GP	Quickstep	Trans-o-flex <sup>318</sup>	Rail Cargo <sup>319</sup>	UPS <sup>320</sup>	TNT <sup>321</sup>	DHL
3 kg	35-45	35-45	35-45	35-45	163-224	380	295/395	540
5 kg	40-50	40-50	40-50	40-50	163-224	400	295/395	540
25 kg	90-170	90-170	90-170	90-170	181-341	650	545/670	940
Gesamt	165-265	165-265	165-265	165-265	207-407	1430	1135/1460	2020
Deutschland								
3 kg	100-190	100-190	100-190	100-190	311-464	245/970	ab 700	1070
25 kg	145-270	145-270	145-270	145-270	336-527	333/2300	ab 1900	2440
Großbritannien								
5 kg	190-280	190-280	190-280	190-280	1709	320/1280	ab 1300	1390

Tabelle 4: Preisvergleich der einzelnen KEP-Dienstleister (in ATS)

Quelle: Eigene Darstellung<sup>322</sup>

<sup>317</sup> Vgl. Bilstein, F. F./Fichtner, C.: (Weg), S. 20

<sup>318</sup> Trans-o-flex bietet seinen Kunden eine sendungsbezogene Verrechnung an, d.h. 3 Pakete mit 3, 5 und 25 kg werden wie ein Paket mit 33 kg verrechnet. Dadurch profitieren vor allem Versender mit großem Sendungsvolumen.

<sup>319</sup> Rail Cargo Austria bietet seinen Kunden ebenso eine sendungsbezogene Verrechnung an. Die Preise sind sowohl im In- als auch im Ausland zonenabhängig.

<sup>320</sup> Innerhalb von Österreich gibt es nur das „Express-Service“ (Zustellung bis 10:30 Uhr). Innerhalb der EU stehen mehrere Serviceangebote zur Verfügung. 1. Wert: „UPS Standard“ (planmäßige Zustellung), 2. Wert: „UPS Express Saver“ (Zustellung am nächsten Tag bis 12.00 Uhr)

<sup>321</sup> Die Preise sind nicht nur vom Gewicht, sondern auch von der Kubatur abhängig. Innerhalb von Österreich stehen mehrere Serviceangebote zur Verfügung. 1. Wert: Zustellung bis 17 Uhr, 2. Wert: Zustellung bis 12 Uhr

<sup>322</sup> Die Preise sind offiziellen Preislisten oder Offerten entnommen.

Vergleicht man das Preisniveau der Paketdienstleister mit dem der Integrators, so ermöglicht Tabelle 4 jedoch durchaus wertvolle Rückschlüsse. Das Preisniveau der Integrators ist bei weitem höher, da die Dienstleistung eine kürzere Laufzeit bzw. eine frühere Zustellung umfaßt. Abbildung 15 veranschaulicht diesen Zusammenhang ebenso, sofern man gleich hohe interne Umsätze bei allen Unternehmen unterstellt. Die Integrators stehen aus diesem Grund auch nicht im direkten Wettbewerb mit den Paketdienstleistern. Die Paketdienstleister konkurrieren vielmehr mit Trans-o-flex und Rail Cargo Austria um Massensendungen, die weniger eilig zugestellt werden müssen.

In bezug auf die Produktpalette der verschiedenen KEP-Dienstleister hebt sich kein Unternehmen innerhalb der Gruppe der Paketdienstleister entscheidend von den anderen ab. Versucht man dennoch eine Reihung vorzunehmen, so ist DPD als eine Art Produktführer zu betrachten, wobei DPD jedoch den theoretischen Anforderungen an eine derartige Strategie nicht gerecht wird. An zweiter Stelle positioniert sich GP, gefolgt von Quickstep (siehe Tabelle 5).

	DPD	GP	Quick-step	Trans-o-flex	UPS	DHL	TNT	Rail Cargo
Gefahrgut	✓			✓			✓	✓
Kühlgut				✓		✓	✓	✓
Wein-Logistik	✓	✓	✓			✓	✓	
Verpackungslösungen	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nachnahmeservice	✓		✓	✓			✓	✓
Gewichtsbeschränkung	31,5 kg	31,5 kg	31,5 kg	keine, aber kein Sperrgut	70 kg	keine	EU: 1000kg, USA: 30 kg	1000 kg
Sendungsverfolgung	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Samstagsdienst	✓	✓		✓	In Wien	✓	✓	
Zustellung normal	tagsüber	tagsüber	tagsüber	tagsüber	tagsüber	tagsüber	tagsüber	tagsüber
Frühdienst <sup>323</sup>	✓	✓		✓	✓		✓	
Geld-zurück-Garantie					✓			
Präsenz <sup>324</sup>	Europa	Europa	Europa	Europa	weltweit	weltweit	weltweit	Österreich
Laufzeit Österreich	24 h	24 h	24 h	24 h	24 h	24 h	24 h	24 h
Laufzeit Europa <sup>325</sup>	ab 24 h	ab 48 h	ab 48 h	ab 48 h	ab 24 h	ab 24 h	ab 24 h	ab 48 h
Laufzeit USA	~7 Tage	~7 Tage			ab 48 h	ab 24 h	ab 48 h	
Privatkunden					✓	✓	✓	✓
Kontraktlogistik						✓	✓	✓
Value Added Services						✓	✓	✓
Anteil der nationalen Sendungen <sup>326</sup>	70%	92%	91%	sehr hoch	gering	5%	15%	sehr hoch

Tabelle 5: Vergleichende Gegenüberstellung der Produktpalette der KEP-Dienstleister in Österreich

Quelle: Eigene Darstellung<sup>327</sup>

<sup>323</sup> Bei DPD und GP nach Vereinbarung, bei Trans-o-flex bis 10 Uhr (nicht flächendeckend), bei UPS bis 8 Uhr 30, bis 10 Uhr 30 oder bis 12 Uhr (nicht flächendeckend), bei TNT bis 9 Uhr oder bis 12 Uhr (nicht flächendeckend).

<sup>324</sup> DPD ist mit eigenen Niederlassungen in 18 europäischen Ländern vertreten. Eine weltweite Anbindung basiert auf 190 Franchisepartnern. GP ist ein Verbund von Paketdienstleistern in 30 europäischen Ländern. Kooperationsabkommen bestehen mit Paketdienstleistern im Nafta-Raum. Rail Cargo Austria ist ein österreichischer Logistikdienstleister. Der Pakettransport innerhalb von Europa wird von Partnern abgewickelt.

<sup>325</sup> Bei DPD 24 h-Service in die wichtigsten deutschen Industriezentren und nach Südtirol, ansonsten jedoch 48 h-Service und mehr; bei TNT, UPS und DHL Regellaufzeit 24 h.

<sup>326</sup> Vgl. Strobl, F.: (Kurierdienste), S. 28 und o.V.: (Europa 2000), S. 2

<sup>327</sup> Daten: Vgl. Fachgespräche mit Martin McGeown, am 8.3.2000; Norbert Adler, am 8.3.2000; Daniel Thaler, am 8.3.2000; Günter Dlurosch, am 8.3.2000; Mike Jaeste, am 8.3.2000; Susanne Günther, am 8.3.2000 und Anita Kratzl, am 8.3.2000

Anhand der Produktpalette kristallisiert sich die Sonderstellung von Trans-o-flex innerhalb der Gruppe der Expreßdienstleister ebenso heraus. Trans-o-flex konkurriert nicht mit den Integrators UPS, TNT und DHL um das internationale Expreßsegment, sondern steht, wie bereits erwähnt, im Wettbewerb mit den Paketdienstleistern. Einerseits ist die Strategie von Trans-o-flex vielmehr auf den nationalen Paketmarkt ausgerichtet, wobei als Differenzierungsmerkmal eine umfangreiche Produktpalette sowie ein nach oben offenes Gewichtsspektrum dient. Andererseits kann Trans-o-flex seinen Kunden die Laufzeiten der Integrators innerhalb von Europa nicht anbieten; im Segment der weltweiten Distribution fehlt sogar jegliche Anbindung.

Unter den Integrators verfolgen sowohl TNT als auch DHL – im Sinne der Strategie Kundenpartnerschaft – die Zielsetzung, tiefer in den Wertschöpfungsprozeß der Kunden eingebunden zu werden, sei es durch Kontraktlogistik oder durch Value Added Services. Vor allem TNT ist bestrebt, individuelle Kundenlösungen zu offerieren. Die Mitarbeiter der Special-Service-Abteilung sind zum Beispiel in dringenden Fällen bereit, den Transport von Sendungen persönlich zu übernehmen, um Laufzeiten zu minimieren.<sup>328</sup> UPS bietet, abgesehen von einer in der Branche einzigartigen Geld-zurück-Garantie, die schmalste Produktpalette unter den Expreßdienstleistern an.

Innerhalb der Gruppe der Paketdienstleister ist somit auf Basis der Produktpalette und der Preisstruktur keine eindeutige strategische Positionierung der Unternehmen erkennbar. Unterstellt man Economies of Scale in dieser Branche, so wäre sicherlich DPD Kostenführer. Ob die Strategie Kostenführerschaft von DPD konsequent verfolgt wird, ist jedoch anzuzweifeln, da zum einen ein etwaiges Preissenkungspotential an Kunden nicht weitergegeben, zum anderen der Versuch unternommen wird, gleichzeitig die Produktführerschaft einzunehmen. Quickstep unterbietet derzeit zwar teilweise das am Markt geltende Preisniveau<sup>329</sup>, ausschlaggebend dafür ist aber nicht das Leitbild Kostenführerschaft, sondern vielmehr der Zwang, so rasch wie möglich die kritische Menge zu erreichen.

Klein/Karrasch/Joulenev stellen ebenso fest, daß den meisten KEP-Dienstleistern ein klares strategisches Leitbild fehlt. Die breite Masse der KEP-Dienstleister ist der „Mitläufer-Strategie“ zuzuordnen. Die KEP-Dienstleister beschäftigen sich hierbei vor allem mit der Verbesserung des „Status Quo“, d.h. die singulären Fähigkeiten

---

<sup>328</sup> Vgl. TNT (Hrsg.): (Services), S. 2

<sup>329</sup> Vgl. Fachgespräch mit Mag. Egon Woschitz, am 3.5.2000

werden ausgebaut, und die individuelle Leistungsfähigkeit wird undifferenziert verstärkt. Die Folge daraus ist eine Ausweitung des Produktspektrums nach dem Konzept von Standard- und Zusatzdienstleistungen unter einem Dach, welche die Gefahr mit sich bringt, daß die Komplexität in der administrativen Abwicklung und operativen Leistungserstellung zunimmt, ohne einen klaren, zusätzlichen Kundennutzen zu generieren.<sup>330</sup>

Aus strategischer Sicht ist es daher viel erfolgversprechender, die traditionelle Einstellung „wir fahren alles“ zu verlassen, um sich nicht in vieldimensionalen Produkt- und Marktsegmenten zu verlieren. Das Unternehmen sollte vielmehr zielgerichtet auf abgegrenzte Produkt-Markt-Segmente ausgerichtet werden, wobei vor allem die „Produktionskompetenz“ und die „Branchenkompetenz“ als Option zur Verfügung stehen. Während die „Produktionskompetenz“ auf die Sicherstellung einer hochleistungsfähigen Produktionsleistung hinausläuft und dem Wesen nach eine Kostenführerschaftsstrategie darstellt, zielt die „Branchenkompetenz“ auf die Sicherstellung einer spezifischen Problemlösung ab und ist somit mit einer Kundenpartnerschaft gleichzusetzen (siehe Abbildung 19).<sup>331</sup>

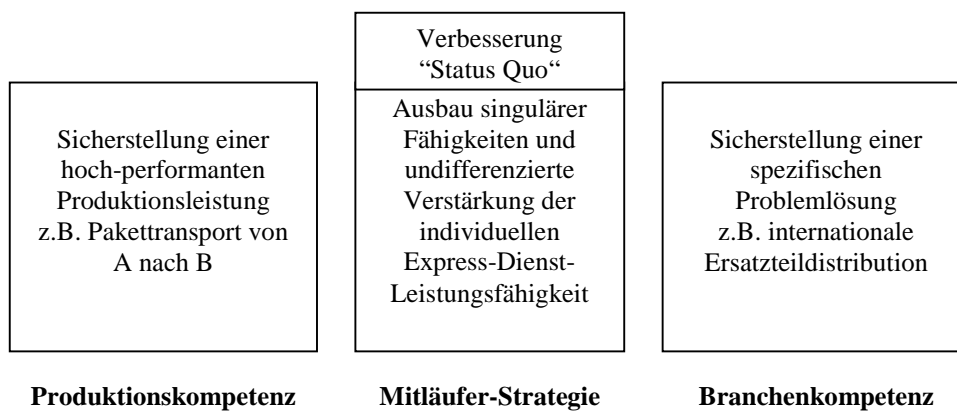


Abbildung 19: Strategische Investitionsoptionen

Quelle: Klein, H./Karrasch, D./Joulenev, A.: Kurier-, Expres- und Paketdienste: Milliarden Investitionen – was bringen sie dem Kunden, in: Distribution, Nr. 6 (1996), S. 47

<sup>330</sup> Vgl. Klein, H./Karrasch, D./Joulenev, A.: (Paketdienste), S. 48

<sup>331</sup> Vgl. Klein, H./Karrasch, D./Joulenev, A.: (Paketdienste), S. 48 f.



### 3.1.4. Marktvolumen

In Österreich werden rund 400.000 Pakete pro Tag befördert, davon entfallen etwa 320.000 auf die klassischen KEP-Dienstleister (DPD, GP, Trans-o-flex, DHL, TNT und UPS) und die österreichische Post. Für das gesamte Jahr 1999 ergibt sich somit ein Sendungsvolumen von ungefähr 100 Mio. Paketen.<sup>332</sup> Der Business-to-Business Markt umfaßt davon 55,5 Mio. Pakete; das restliche Sendungsvolumen ist dem Endkunden-Markt bzw. fast ausschließlich der österreichischen Post zuzurechnen. Das gesamte Umsatzvolumen im österreichischen Business-to-Business Markt beträgt 4,5 Mrd. ATS.<sup>333</sup>

In Hinblick auf die Strategie Kundenpartnerschaft liegen zwar keine Umsatzzahlen über den Kontraktlogistik-Markt in Österreich vor, entsprechende Datenquellen in den USA und Europa ermöglichen aber durchaus wertvolle Rückschlüsse. Das Umsatzvolumen im Kontraktlogistik-Markt in den USA wird derzeit auf 35 Mrd. USD geschätzt und übertrifft somit den nationalen KEP-Markt, in dem 20 Mrd. USD umgesetzt werden.<sup>334</sup>

Eine ähnliche Situation hat sich auf dem europäischen Markt eingestellt. Der deutsche KEP-Markt generiert 7% der gesamten deutschen Logistikumsätze, auf den Kontraktlogistik-Markt entfallen jedoch 12%.<sup>335</sup> Eine von einem Beratungsunternehmen vorgestellte Studie geht sogar davon aus, daß vom gesamten europäischen Logistikmarkt in der Höhe von 140 Mrd. EUR 39 Mrd. EUR, also 26%, auf den Kontraktlogistik-Markt entfallen<sup>336</sup>, wobei sich derartig differierende Angaben nur durch einen erweiterten Kontraktlogistik-Begriff erklären lassen. Unabhängig davon, welche Studie korrekt ist, alle Untersuchungen lassen darauf schließen, daß das Marktvolumen des gesamten Kontraktlogistik-Marktes in Österreich bei weitem höher ist als jenes des KEP-Marktes.

---

<sup>332</sup> Vgl. o.V.: (KEP-Branche), S. 10

<sup>333</sup> Vgl. Hofmann, I.: (Paketdienste), E 17

<sup>334</sup> Vgl. Klaus, P.: (Logistics), S. 74 f.

<sup>335</sup> Vgl. Klaus, P.: (Logistikmärkte), S. 51

<sup>336</sup> Vgl. Gemini Consulting (Hrsg.): (Erfolgsfaktoren), S. 36

### 3.1.5. Marktentwicklung

Laut einer Expertenbefragung werden die KEP-Märkte als „Shooting Star“ der Transportwirtschaft bezeichnet, da sie nach wie vor das stärkste Wachstumssegment im Gütertransport darstellen.<sup>337</sup> Betrachtet man die europäischen KEP-Märkte, so sind die Wachstumsprognosen nach Regionen bzw. Entwicklungsstadium zu differenzieren. Während der osteuropäische Markt, der erst am Anfang des Entwicklungsprozesses steht, um 20% wachsen wird, liegen die Wachstumsprognosen für das weiter entwickelte Südeuropa bei 10%. In den reiferen Märkten in Zentral- und Nordeuropa werden hingegen Wachstumsraten in der Höhe von 4 bis 5% prognostiziert.<sup>338</sup> Eine in Deutschland durchgeführte Studie geht davon aus, daß das Sendungsvolumen bis 2005, bezogen auf das Jahr 1995, um 114 bis 164% und der Umsatz um 120 bis 140% zunimmt.<sup>339</sup>

Der Kontraktlogistik-Markt wird in Europa bis 2003 mit 8,2% deutlich stärker wachsen als der gesamte Logistikmarkt.<sup>340</sup> Derartig überdurchschnittliche Wachstumsraten lassen sich dadurch erklären, daß sich im Rahmen der Outsourcing-Aktivitäten der Schwerpunkt der Nachfrage von reinen Transportdienstleistungen zum Gesamtmanagement logistischer Abläufe verlagert. Logistikunternehmen müssen sich darauf einstellen, daß zunehmend komplette Logistikleistungspakete nachgefragt werden.<sup>341</sup> Der Leistungsschwerpunkt der Logistikdienstleister wird sich infolgedessen in Richtung Systemdienstleistung verschieben (siehe Abbildung 20).

---

<sup>337</sup> Vgl. Prognos AG/Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (Hrsg.): (Marktuntersuchung), S.1

<sup>338</sup> Vgl. Arndt, T.: (Preis), S. 8 und Kaven, D.: (Transport), S. 63

<sup>339</sup> Vgl. Flämig, H./Schneider, C.: (KEP-Dienste), S. 298

<sup>340</sup> Vgl. Gemini Consulting (Hrsg.): (Erfolgsfaktoren), S. 36 und Wecker, G./Hilsbecher, G.: (Wertschöpfungspartnerschaften), S. 46

<sup>341</sup> Vgl. Klaus, P.: (Club), S. 34; Miebach Unternehmensberatung (Hrsg.): (Outsourcing), S. 86 und Uhlig, T.: (Logistik), S. 42

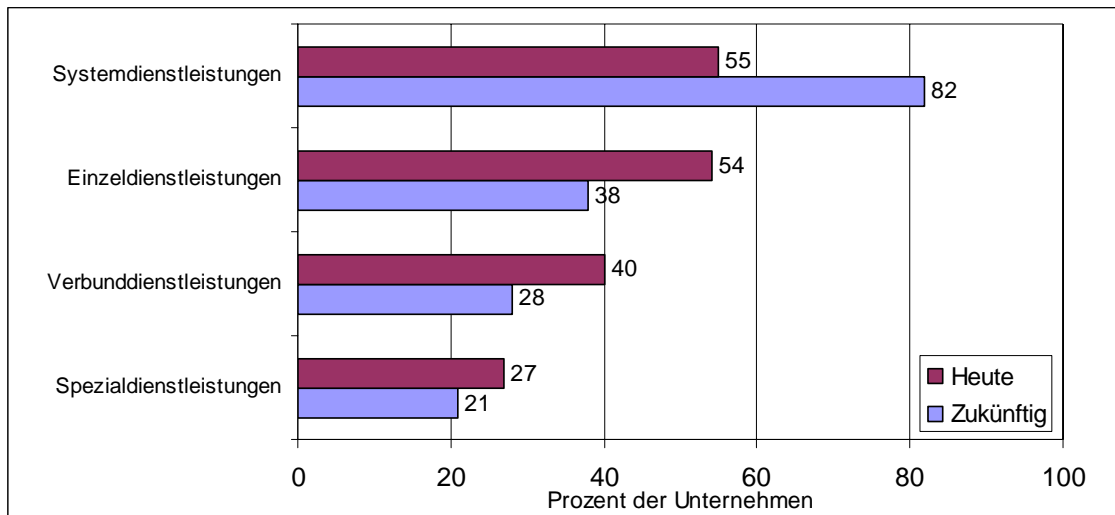


Abbildung 20: Leistungsschwerpunkte der Dienstleister

Quelle: Baumgarten, H.: Trends und Strategien in der Logistik: Analysen – Potentiale – Perspektiven, Berlin 1996, S. 32

Inwiefern die Prognosen über den KEP-Markt zutreffen, wird wesentlich von der zukünftigen Entwicklung von E-Commerce abhängen. Bis jetzt ist E-Commerce, zumindest in Europa, der entscheidende Durchbruch noch nicht geglückt. Ausschlaggebend dafür ist eine erhebliche Verunsicherung über die Zahlungsmodalitäten, den Datenschutz, die Preisgestaltung sowie die Zuverlässigkeit der Lieferung.<sup>342</sup>

Aktuelle Studien belegen jedoch, daß der elektronische Handel in den kommenden Jahren kräftig zunehmen wird. E-Commerce generiert im Jahr 2000 ein weltweites Umsatzvolumen von 50 Mrd. USD, für das Jahr 2003 wird bereits von einer Billion USD ausgegangen.<sup>343</sup>

In Europa belaufen sich die E-Commerce-Umsätze im Jahr 1999 auf 7,9 Mrd. USD, für 2001 werden 64,4 Mrd. USD prognostiziert, für 2004 1400 Mrd. USD.<sup>344</sup> In Österreich wird im Jahr 2000 ein Umsatzvolumen von 14 Mrd. ATS erwartet. Im

<sup>342</sup> Vgl. Pfeiffer, R.: (Jahrhundertwende), S. 10 und Heptner, K.: (Logistik), S. 7

<sup>343</sup> Vgl. Oldenburg, B.: (E-Commerce), S. 101

<sup>344</sup> Vgl. Forrester Research (Hrsg.): (E-Commerce), S. 21

Jahr 2002 wird der Umsatz auf 36 Mrd. ATS ansteigen und 2006 geht man bereits von 248 Mrd. ATS aus.<sup>345</sup>

Langfristig wird E-Commerce sicherlich den KEP-Markt anheizen und nachhaltig prägen, wobei die Auswirkungen je nach Stufe der Internet-Nutzung der Handels-, Industrie- und Dienstleistungsunternehmen unterschiedlich ausfallen:<sup>346</sup>

• **Stufe 1: „Informationsvermittlung“**

Unternehmen nutzen das Internet als zusätzlichen Kanal zur Kundenkommunikation. Derzeit sind bereits 60% der österreichischen Klein- und Mittelbetriebe mit einer eigenen Homepage im Internet vertreten.<sup>347</sup> Durch die weltweite Markttransparenz ergibt sich eine zunehmende Globalisierung von Beschaffungs- und Distributionslogistik. Die KEP-Dienstleister müssen leistungsfähige Systeme aufbauen, die zuverlässig die weltweite Distribution sicherstellen (siehe Abbildung 21).

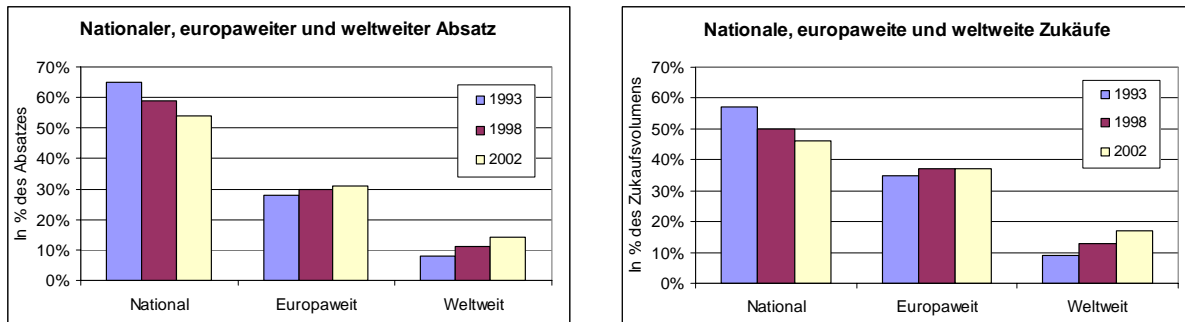


Abbildung 21: Grenzüberschreitende und interkontinentale Warenströme

Quelle: Mayer, S.: Erfolgsfaktoren für Supply-Chain-Management nach der Jahrtausendwende, in: Pfohl, H. C. (Hrsg.): Logistik 2000 plus: Visionen - Märkte - Ressourcen, Darmstadt 1999, S. 6

<sup>345</sup> Vgl. Martos, P.: (Internet), S. 23

<sup>346</sup> Vgl. Wiegand, A.: (E-Commerce), S. 34 ff.

<sup>347</sup> Vgl. Martos, P.: (Internet), S. 23

- **Stufe 2: „Handel“**

Die Geschäftsabwicklung von nicht individualisierbaren Produkten erfolgt über das Internet. Dieses Verkaufsmedium wird erst von 5% der österreichischen Unternehmen genutzt.<sup>348</sup> Die Bestellungen treffen infolgedessen sporadischer ein als bei normalen Austauschbeziehungen, so daß ein Trend zu kleineren Losgrößen festzustellen ist.<sup>349</sup> Da der Kunde die Ware natürlich nicht mitnehmen kann, müssen leistungsfähige Distributionssysteme aufgebaut werden, um eine schnelle und unkomplizierte Lieferung zu gewährleisten.<sup>350</sup> „E-Logistik“ setzt sich zum Ziel, die Lücke zwischen den virtuellen Marktplätzen und dem Fulfillment, der fristgerechten Ablieferung der bestellten Waren, zu schließen.<sup>351</sup> Die umfassende und rasche Verfügbarkeit des Angebots am Bildschirm erzeugt hierbei eine hohe Erwartungshaltung im Hinblick auf Lieferzeit und Termintreue.<sup>352</sup>

Die KEP-Dienstleister können derartige Anforderungen erfüllen, so daß ein Wachstumsschub zu erwarten ist. Immerhin planen drei Viertel der Unternehmen, die in E-Commerce einsteigen wollen, externe Dienstleister mit der Abwicklung zu beauftragen.<sup>353</sup>

Das Wachstumspotential im Business-to-Consumer Markt wird ferner davon abhängen, inwieweit die Privatkunden bereit sind, die Kosten der Auslieferung zu übernehmen. Derzeit entfallen rund 80% des E-Commerce-Umsatzes auf den Business-to-Business und nur 20% auf den Business-to-Consumer Markt.<sup>354</sup> In den kommenden Jahren werden darüber hinaus höhere Wachstumsraten im Business-to-Business Segment prognostiziert.<sup>355</sup> Je geringer die Kosten der Auslieferung sind, desto eher kann der KEP-Dienstleister den Handel nicht als Institution, sondern als Schnittstelle zwischen Produkt und Endverbraucher ersetzen. Private Beschaffungsfahrten werden infolgedessen durch KEP-Dienstleistungen substituiert.

---

<sup>348</sup> Vgl. Martos, P.: (Internet), S. 23 und Aden, D.: (Electronic-Commerce), S. 30

<sup>349</sup> Vgl. Bretzke, W. R.: (E-Commerce), S. 5

<sup>350</sup> Vgl. Heptner, K.: (Logistik), S. 7

<sup>351</sup> Vgl. Jagersbacher, K.: (E-Business), S. 7

<sup>352</sup> Vgl. Bennühr, S.: (Logistik), S. 22

<sup>353</sup> Vgl. Aden, D.: (Electronic-Commerce), S. 31

<sup>354</sup> Vgl. Heptner, K.: (Logistik), S. 7

<sup>355</sup> Vgl. Schnell, F.: (E-Commerce), S. 21

- **Stufe 3: „Individualisierung“**

Der Kunde greift aktiv in den Leistungserstellungsprozeß ein, so daß individualisierte Produkte und Dienstleistungen entstehen. Die Kundenorientierung wird verstärkt und könnte dem Business-to-Consumer Geschäft zum Durchbruch verhelfen. Um eine entsprechende kundenindividuelle Leistungserstellung mit Losgröße 1 zu erzielen, muß die Logistik vom Push-Prinzip auf das Pull-Prinzip umgestellt werden.

- **Stufe 4: „Digitalisierung“**

Alle Geschäftsvorgänge finden ausschließlich über das Internet statt, sofern vollständig digitalisierbare Produkte vorliegen. Einer Digitalisierung zugänglich sind nicht nur Software, sondern auch Musik, Filme, Zeitungen und Zeitschriften. Da die Distribution virtuell erfolgt und der physische Transport entfällt, wird den KEP-Dienstleistern Sendungspotential entzogen.

Parallel zu dieser Entwicklung verläuft die Entwicklung der Internet-Nutzung der KEP-Dienstleister. Je nach Stufe der Entwicklung ergeben sich nicht nur Chancen, sondern auch Bedrohungen:

- **Stufe 1: „Informationsvermittlung“**

KEP-Dienstleister nutzen das Internet, um einen Überblick über das Produktspektrum zu geben. Das Internet wird zu einem Informationskanal, individuelle Informationen können aber vorerst nicht abgerufen werden.

- **Stufe 2: „Individualisierung“**

KEP-Dienstleister bieten über das Internet Auftrags- und Sendungsverfolgungssysteme an, d.h. individuelle Informationen über den Status einer Sendung können abgerufen werden. Tracking und Tracing Systeme sind heutzutage schon als Marktstandard zu klassifizieren, die neuesten Trends zielen darauf ab, das Serviceangebot zu erweitern. Das Internet bietet die Möglichkeit,

Aufträge online zu erteilen und abzurechnen. Persönliche Seiten können auf der Web-Seite des KEP-Dienstleisters implementiert werden, um individuelle Tarfkalkulationen vorzunehmen und Statistiken abzurufen. Einerseits wird dadurch die Kundenbindung verstärkt, andererseits ergeben sich Kostensenkungspotentiale, da Web-basierte Transaktionen wesentlich kostengünstiger sind und Mitarbeiter keine Informationsleistungen mehr erbringen müssen.<sup>356</sup>

- **Stufe 3: „Virtualisierung“**

Das World Wide Web eröffnet die Möglichkeit, verschiedene KEP-Dienstleister über eine Internet-Plattform zusammenzuschließen, so daß ein neues virtuelles Unternehmen entsteht, welches in der Lage ist, als Full-Service-Anbieter aufzutreten.<sup>357</sup> Die Integration von Kurier-, Expresß- und Paketdienstleister in einem Unternehmen wäre möglich, ohne die einzelnen Anbieter zu verschmelzen. Ein Auftrag wird hierbei dem entsprechenden Spezialisten je nach Sendungsstruktur und Kundenanforderung hinsichtlich Preis und Schnelligkeit zugeordnet und ein einheitliches äußeres Erscheinungsbild aufrechterhalten.

Auf der einen Seite fassen die etablierten KEP-Dienstleister diese Entwicklung als Bedrohung auf. Es gibt bereits virtuelle KEP-Dienstleister, die am Markt agieren, ohne die Leistungserstellung selbst zu vollziehen. Die Zielsetzung dieser Unternehmen besteht darin, eine Informationsleistung anzubieten, d.h. Preis-Leistungs-Vergleiche zwischen verschiedenen KEP-Dienstleistern vorzunehmen, und die Nachfrage zu bündeln, um eine bessere Marktstellung zu erreichen.<sup>358</sup>

Auf der anderen Seite kann diese Entwicklung auch als Chance wahrgenommen werden. Virtuelle KEP-Dienstleister eröffnen den „operativen“ Dienstleistern einen neuen Vertriebskanal. Durch die Bündelung der Nachfrage wird ein Zugang zu einer großen Kundengemeinschaft geschaffen, wobei gleichzeitig die Kosten für die Kundengewinnung und Administration gesenkt werden.<sup>359</sup>

---

<sup>356</sup> Vgl. Manner-Romberg, H./Müller, B.: (Sendungspotenziale), S. 17

<sup>357</sup> Vgl. Oldenburg, B.: (E-Commerce), S. 101

<sup>358</sup> Vgl. [www.LetMeShip.com](http://www.LetMeShip.com); Maruhn, E.: (E-Commerce), S. 3 und Jagersbacher, K.: (E-Business), S. 7

<sup>359</sup> Vgl. Maruhn, E.: (E-Commerce), S. 3

„Operative“ KEP-Dienstleister können auch selbst die Initiative übernehmen und virtuelle Plattformen implementieren, um das Produktspektrum zu erweitern. Gegenüber reinen virtuellen Dienstleistern haben derartige Unternehmen den Vorteil, Einfluß auf operative Tätigkeiten ausüben zu können.

### 3.1.6.Preisentwicklung

Die Preisentwicklung spiegelt wider, daß der Wettbewerb in der Paketdienstbranche aufgrund mangelnder Differenzierungsmöglichkeiten vorwiegend über den Preis ausgetragen wird. Die Preise sind am Boden, ein Umstand, der im Zuge eines brutalen Preiskampfes früher oder später eintritt. Laut einer Pressemitteilung sind die Preise in Österreich von 1994 bis 1999 um 7% gefallen<sup>360</sup>, wobei jedoch anzumerken ist, daß offizielle Preislisten durch Rabatte untergraben werden und die tatsächliche Preisentwicklung für Außenstehende kaum evaluierbar ist. UPS läßt beispielsweise in Deutschland verlauten, die Preise seien seit 1995 um 30% gefallen.<sup>361</sup>

Eine fehlende Preissteuerung der Unternehmenszentralen trägt neben dem schwer zu differenzierenden Leistungsspektrum zum Ausbruch des Preiskrieges bei. Es ist mehr oder weniger branchenüblich, den Vertriebsmitarbeitern bei der Preisgestaltung große Freiheit zu überlassen und die Preise nach voraussichtlichem Sendungsvolumen und Gewichtsstruktur festzulegen. Je mehr Sendungen in das Paketsystem eingeschleust werden und je leichter die Pakete sind, desto niedriger wird das Preisniveau veranschlagt. Da die Kunden diese Zusammenhänge ebenso kennen, basieren Preisvereinbarungen zum Teil auf unrealistischen Mengen und einem zu niedrigen Durchschnittsgewicht, entsprechende Konsequenzen bei einer Abweichung werden jedoch kaum vollzogen. Es wäre ökonomisch sinnvoller, den Preisbildungsprozeß an die Ist-Daten zu koppeln, d.h. nicht nur Mindermengen mit Preisauflagen zu bestrafen, sondern auch Mehrmengen mit Preisabschlüssen zu belohnen.<sup>362</sup>

Mittlerweile ist davon auszugehen, daß die Talsohle der Preisentwicklung im großen und ganzen erreicht ist. Diverse Studien und Branchenkenner gehen von einer

---

<sup>360</sup> Vgl. Gansrigler, F.: (Expressmarkt), E 3

<sup>361</sup> Vgl. Bilstein, F. F./Fichtner, C.: (Weg), S. 20

<sup>362</sup> Vgl. Bilstein, F. F./Fichtner, C.: (Weg), S. 20



gewissen Erholung der Preise aus.<sup>363</sup> Je nach KEP-Dienstleister werden bereits Preiserhöhungen in der Höhe von 3 bis 5% angekündigt.<sup>364</sup>

### 3.1.7. Kundenanforderungen

Bei der strategischen Positionierung von Unternehmen dürfen die Anforderungen der Kunden nicht außer acht gelassen werden, da schließlich und endlich der Kunde als oberster Souverän in der Marktwirtschaft über Erfolg und Mißerfolg jeder Strategie entscheidet. Im Rahmen einer Sekundäranalyse wird zunächst diskutiert, welche Anforderungen Kunden an die Distributionslogistik ihrer Lieferanten stellen. Anschließend werden die kaufentscheidenden Faktoren der Verlager bei der Auswahl von Logistik- bzw. KEP-Dienstleistern analysiert und mit den Kundenanforderungen an die Distributionslogistik verglichen. Der erste Schritt erscheint insbesondere zweckmäßig, da die Verlager bei der Auswahl von Logistikdienstleistern im Prinzip nicht völlig souverän entscheiden können, sondern die Interessen ihrer Kunden berücksichtigen müssen, um wettbewerbsfähig zu sein. Ein Paketdienstleister ist ein Bindeglied in der Wertschöpfungskette im Business-to-Business Segment und muß die Anforderungen der vor- und nachgelagerten Glieder erfüllen, unabhängig davon, wer der jeweilige Auftraggeber ist.

Aufgrund fehlender Daten in Österreich werden vorwiegend deutsche Studien zur Analyse der Kundenanforderungen herangezogen. Da sich der Entwicklungsstand im Bereich der Logistik in Deutschland und Österreich gleicht<sup>365</sup>, sind diese Untersuchungen für den österreichischen Markt durchaus repräsentativ. Folgende empirische Untersuchungen werden zur Sekundäranalyse herangezogen:

---

<sup>363</sup> Vgl. Prognos AG/Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (Hrsg.): (Marktentwicklung), S. 1 und Fercher, H.: (DPD), E 22

<sup>364</sup> Vgl. o.V.: (Mengen), S. 6 und o.V.: (Preise), S. 10

<sup>365</sup> Vgl. Klaus, P.: (Club), S. 32 f.

<b>Autor bzw. Hrsg.</b>	<b>Untersuchungsschwerpunkt</b>	<b>Stichprobe</b>	<b>Land</b>	<b>Jahr</b>
Pfohl/Engelke/ Frühauf	Kundenanforderungen an die Distributionslogistik	191, produzierende Industrie, 87,2% KMB	D	1996
A. T. Kearney	Kaufentscheidende Faktoren bei der Auswahl von Logistikdienstleistern	50, Verlader	D	1994
A. T. Kearney	Kaufentscheidende Faktoren bei der Auswahl von KEP-Dienstleistungen	300, Verlader	D	1995
Miebach	Gründe für Outsourcing	40, Verlader	D	1999
Baumgarten	Gründe für die Zusammenarbeit von Industrie und Handel mit Dienstleistern	640, Industrie, Handel und Logistikdienstleister	D	1996
Mehldau/Schnorz	Angebotsstruktur von Systemdienstleistern	68, Systemdienstleister	D	1999
Uhlig	Angebot der Logistikdienstleister	81, Logistikdienstleister	D, F, A	1996
Uhlig	Outsourcing-Aktivitäten der Verlader	334, Verlader	D, F, A	1996
Baumgarten	Nachfrage nach logistischen Leistungen	640, Industrie, Handel und Logistikdienstleister	D	1996

Tabelle 6: Empirische Studien

Quelle: Eigene Darstellung

Die Studie von Pfohl/Engelke/Frühauf unterteilt die Qualität in eine Potential-, Prozeß- und Ergebnisdimension. Je nach Qualitätsdimension werden im Rahmen eines Operationalisierungsschrittes unterschiedliche Qualitätsmerkmale abgeleitet, welche entsprechend der Bedeutung zu bewerten sind (siehe Abbildung 22). Hierbei ist anzumerken, daß nicht alle Qualitätsmerkmale im Einflußbereich eines Paketdienstleisters liegen (z.B. Liefergenauigkeit nach Art/Menge, hohe Lieferbereitschaft).

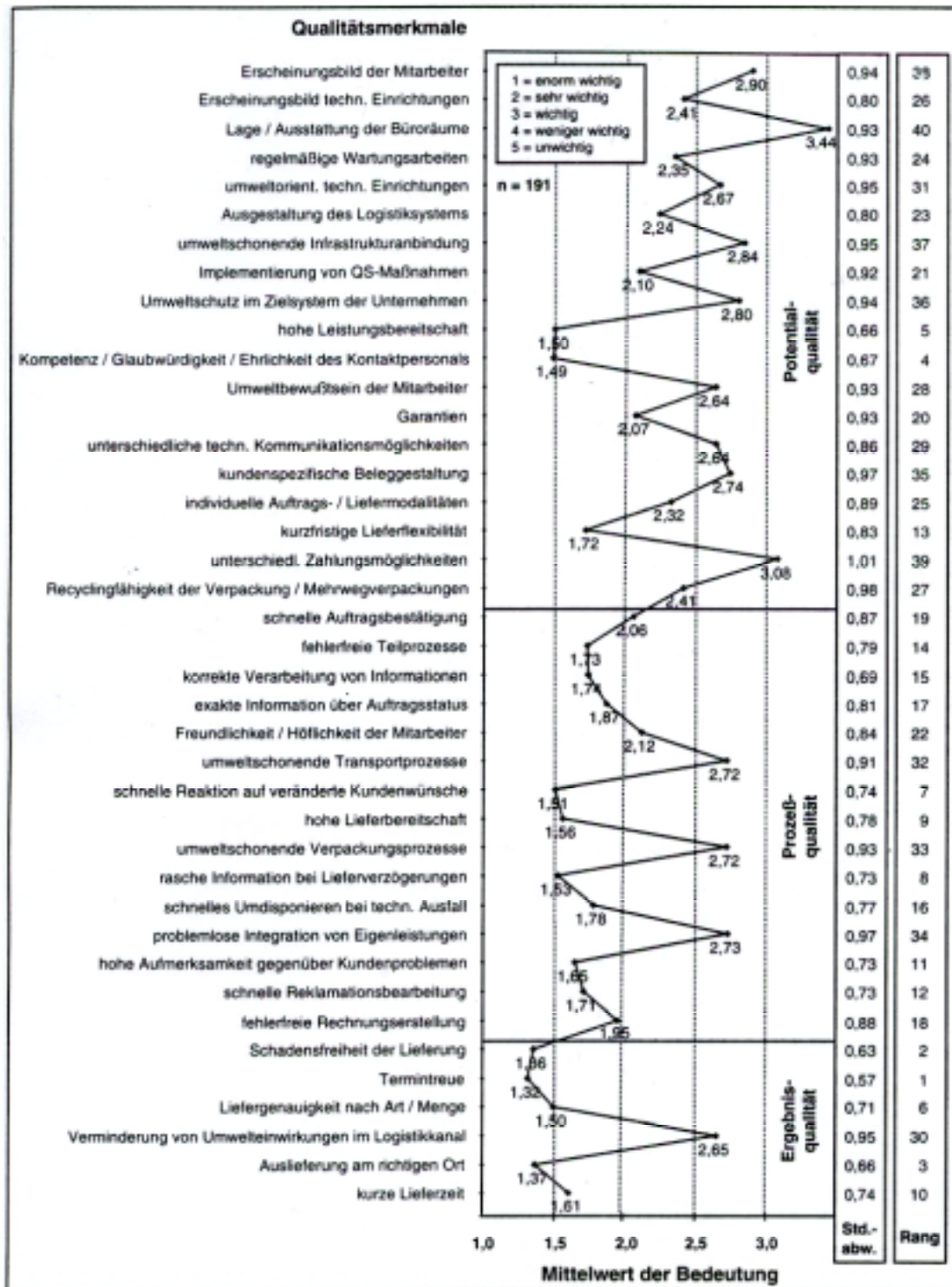


Abbildung 22: Kundenanforderungen an die Distributionslogistik

Quelle: Pfohl, H. C./Häusler, P./Koldau, A.: Qualität distributionslogistischer Leistungen, in: Hossner, R. (Hrsg.): Jahrbuch der Logistik 1999, Düsseldorf 1999, S. 259

Die Bedeutung des Merkmals „Termintreue“ wird am höchsten eingeschätzt. Mit sehr hoher Bedeutung folgen die Qualitätsmerkmale „Schadensfreiheit der Lieferung“ und „Auslieferung am richtigen Ort“. „Kompetenz, Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit des Kontaktpersonals“ und „hohe Leistungsbereitschaft“ nehmen die Ränge 4 und 5 ein. Das Kriterium „rasche Information bei Lieferverzögerungen“ (Rang 8, Mittelwert 1,53) wird wichtiger eingestuft als das Kriterium „kurze Lieferzeit“ (Rang 10, Mittelwert 1,61).

Im Rahmen der Kundenbefragung wurde weiters die Zahlungsbereitschaft der Kunden bei Qualitätsverbesserungen der Distributionslogistik erhoben. Selbst bei jenen Merkmalen, die mit höchster Bedeutung eingestuft werden, zeigt sich nur in gewissem Umfang eine Bereitschaft, Qualitätsverbesserungen finanziell zu honorieren. Eine hohe Standardabweichung bei der Ergebnisqualität läßt sich dadurch erklären, daß sich zwei extreme Meinungsbilder herauskristallisiert haben. Während eine Gruppe durchaus bereit ist, für Verbesserungen zu bezahlen, lehnt die andere Gruppe dies strikt mit der Begründung ab, qualitativ hochwertige Leistungen seien selbstverständlich.<sup>366</sup>

Vergleicht man diese Untersuchung mit den Studien von A.T. Kearney, so stellt sich heraus, die Verlager messen im wesentlichen bei der Auswahl ihrer Logistikdienstleister jenen Faktoren hohe Bedeutung bei, die aus der Sicht ihrer Kunden im Rahmen der Distributionslogistik als besonders wichtig eingestuft werden. Abbildung 23 veranschaulicht diesen Zusammenhang, indem die Qualitätsmerkmale der Studie von Pfohl/Engelke/Frühauf den entsprechenden kaufentscheidenden Faktoren bei der Auswahl von Logistikdienstleistern zugeordnet werden.

---

<sup>366</sup> Vgl. Pfohl, H. C./Häusler, P./Koldau, A.: (Qualität), S. 260

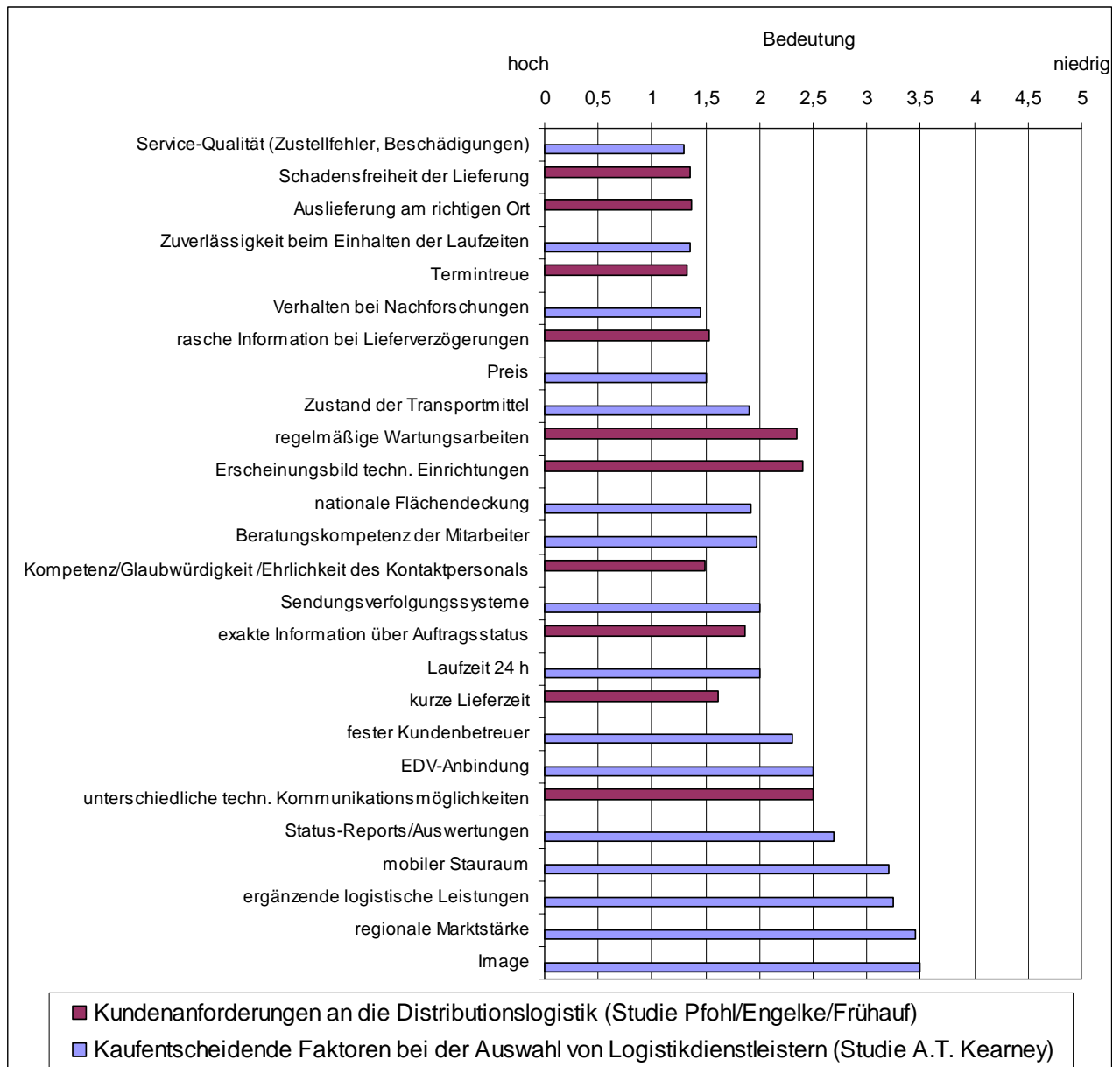


Abbildung 23: Kaufentscheidende Faktoren versus Kundenanforderungen

Quelle: A.T. Kearney (Hrsg.): Hoher Service zu niedrigen Preisen, in: Logistik heute, Nr. 10 (1994), S. 32 und Pfohl, H. C./Häusler, P./Koldau, A.: Qualität distributionslogistischer Leistungen, in: Hossner, R. (Hrsg.): Jahrbuch der Logistik 1999, Düsseldorf 1999, S. 259

Während vor allem die wichtigsten kaufentscheidenden Faktoren (Service-Qualität, Zuverlässigkeit der Lieferung, Verhalten bei Nachforschungen) in beiden Untersuchungen nahezu identisch bewertet werden, gibt es Abweichungen bei den Faktoren „Zustand der Transportmittel“ und „Beratungskompetenz der Mitarbeiter“. Der Faktor „Preis“ wird bei der Untersuchung von A.T. Kearney explizit erhoben

und mit einer sehr hohen Bedeutung bewertet. Die Vergleichbarkeit der Faktoren „Laufzeit 24 h“ und „kurze Lieferzeit“ ist nur bedingt gegeben, da der Begriff Lieferzeit wesentlich weiter definiert ist und die gesamte Zeitspanne von Auftragsannahme bis Einlagerung der Ware beim Kunden umfaßt.

Die Studie von A.T. Kearney über die kaufentscheidenden Faktoren bei der Auswahl von KEP-Dienstleistungen verdeutlicht, daß dem Faktor Preis in der Paketbranche eine stärkere Bedeutung beigemessen wird. Während bei der Auswahl von KEP-Dienstleistungen die Zuverlässigkeit und die Servicequalität ebenso am höchsten bewertet werden, rangiert der Faktor „Preis“ in der Paketbranche bereits an dritter Stelle (siehe Abbildung 24).

Bedeutungs-rang	Kaufentscheidende Faktoren	Bedeutung				
		keine 1	geringe 2	mittlere 3	hohe 4	sehr hohe 5
1	Zuverlässigkeit					4,9
2	Servicequalität					4,7
3	Preis					4,6
4	Mitarbeiterkompetenz					4,4
5	Reaktionszeit für einen Kontakt					4,4
6	Erreichbarkeit bei Auftragsannahme					4,3
7	Laufzeit 24 Stunden					4,3
8	Reklamationsbearbeitung					4,2
9	Sendungsverfolgung					4,1
10	EDV-Anbindung					4,1

Abbildung 24: Kaufentscheidende Faktoren für Verlader bei der Auswahl von KEP-Dienstleistungen

Quelle: A.T. Kearney (Hrsg.): Marktanalyse, Düsseldorf 1995

Eine Laufzeit von 24 Stunden, d.h. die Zustellung der Pakete am Tag nach der Abholung, entspricht zum Großteil dem Bedürfnis der Kunden. Lediglich 1% der Sendungen werden bei GP auf Terminbasis durchgeführt. Selbst bei dem Expreßdienstleister UPS, bei dem die Zeitkomponente sicherlich einen wesentlich höheren Stellenwert einnimmt, entfallen nur 10% des Gesamtaufkommens auf das „Express Plus Service“ (Zustellung bis 8.30).<sup>367</sup> Auch aus den Untersuchungen von A.T. Kearney kann abgeleitet werden, daß die Bereitschaft gering ist, einen höheren

<sup>367</sup> Vgl. Wasshuber, S.: (General Parcel), E 24 und o.V.: (Produktpalette), S. 10

Preis für die Bestimmung des Zustellzeitpunktes zu bezahlen, da dem Faktor „Preis“ eine hohe Bedeutung beigemessen wird.

Die Untersuchungen von Baumgarten und der Unternehmensberatung Miebach sprechen ebenso für die Annahme, der Preis bzw. die Kosten stellen ein wesentliches Entscheidungskriterium bei der Auswahl von Logistikdienstleistern dar. In beiden Untersuchungen werden Kostenreduktionen als Hauptgrund für Outsourcingvorhaben bzw. für die Zusammenarbeit mit Logistikdienstleistern genannt (siehe Abbildung 25 und 26). Diese Ergebnisse sind vor allem deshalb aussagekräftig, weil die befragten Unternehmen vorwiegend mit Transportunternehmen kooperieren.

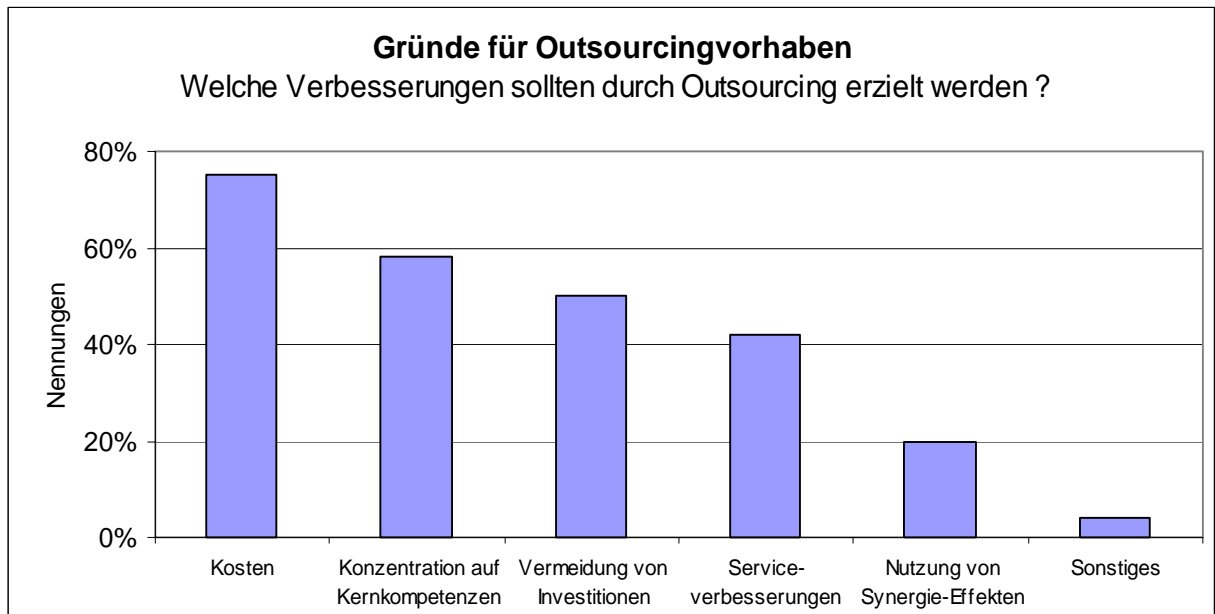


Abbildung 25: Gründe für Outsourcingvorhaben

Quelle: Miebach (Hrsg.): Outsourcing weiterhin gefragt, in: Logistik heute, Nr. 7/8 (1999), S. 86

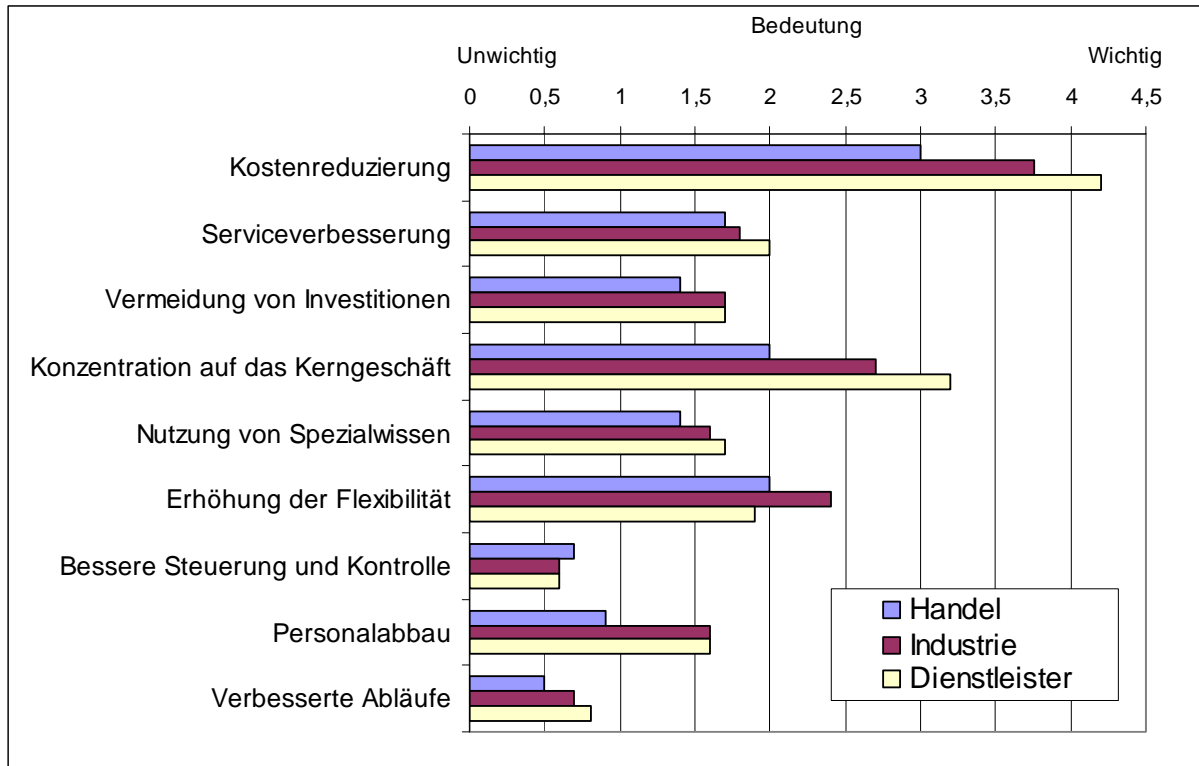


Abbildung 26: Gründe für die Zusammenarbeit von Industrie und Handel mit Logistikdienstleistern

Quelle: Baumgarten, H.: Trends und Strategien in der Logistik 2000, Berlin 1996, S. 26

Entscheidet sich ein Paketdienstleister für die Strategie Kundenpartnerschaft, so müssen zusätzliche Leistungen angeboten werden, um dieses neue Kundenpotential zu erschließen. Der Aufbau und Betrieb von kompletten Beschaffungs-, Distributions- oder Logistiksystemen setzen neue Leistungsschwerpunkte neben dem Pakettransport voraus. Die Angebotsstruktur der Systemdienstleister veranschaulicht die Spannweite der angebotenen Prozessschritte, welche je nach Bedarf zu einem Leistungspaket geschnürt werden, um kundenindividuelle Logistiklösungen zu konzipieren (Siehe Abbildung 27).



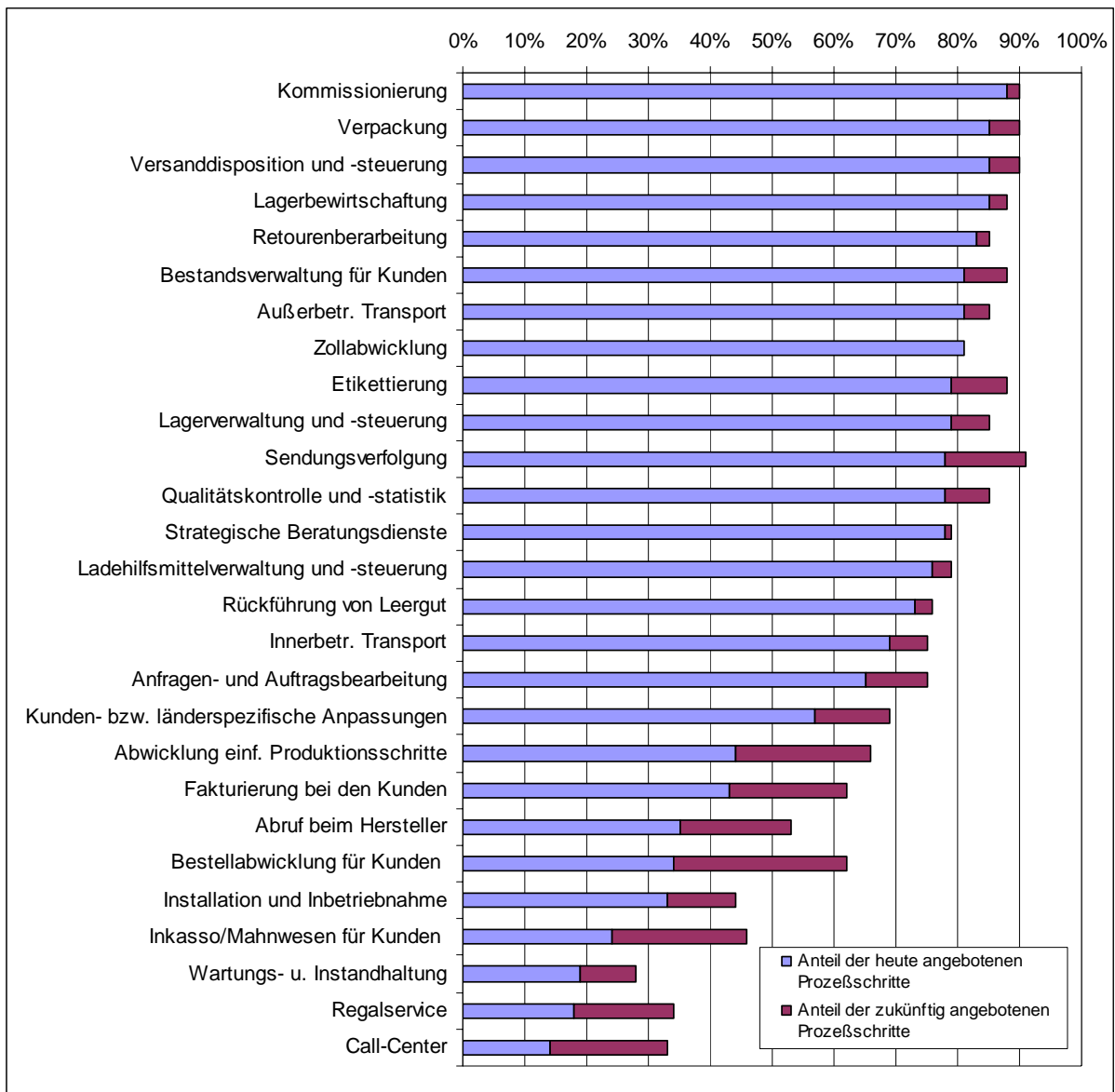


Abbildung 27: Angebotsstruktur von Systemdienstleistern

Quelle: Mehldau, M./Schnorz, M.: Trends und Strategien im Markt der Logistikdienstleister, in: Weber, J./Baumgarten, H.: Handbuch Logistik: Management von Material- und Warenflußprozessen, Stuttgart 1999, S. 849

In Abbildung 28 werden die Ergebnisse von verschiedenen empirischen Untersuchungen einander gegenübergestellt, wobei die ersten beiden Balken die Angebotsseite abbilden, die nachfolgenden die Nachfrageseite. Da primär das Ziel verfolgt wird, die einzelnen Untersuchungsergebnisse miteinander zu vergleichen, werden lediglich Faktoren dargestellt, die in mindestens drei Untersuchungen genannt werden.

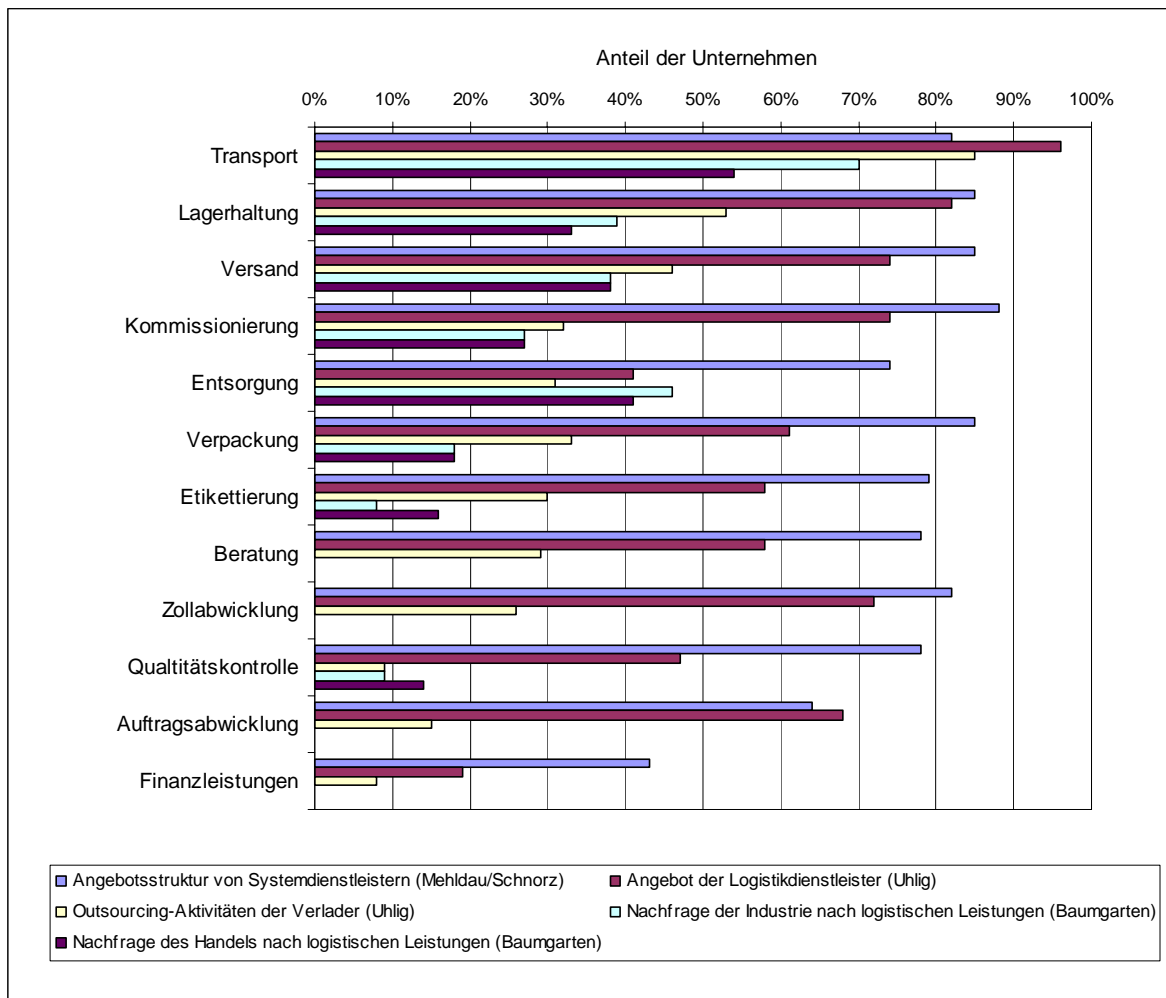


Abbildung 28: Empirische Studien im Vergleich

Quelle: Baumgarten, H.: Trends und Strategien in der Logistik 2000, Berlin 1996, S. 29; Uhlig, T.: Logistik Outsourcing: eine lukrative Tätigkeit für Verlager und Dienstleister, in: Internationales Verkehrswesen, Nr. 4 (1996), S. 40 f. und Mehldau, M./Schnorz, M.: Trends und Strategien im Markt der Logistikdienstleister, in: Weber, J./Baumgarten, H.: Handbuch Logistik: Management von Material- und Warenflußprozessen, Stuttgart 1999, S. 849

Die Analyse der Angebotsseite verdeutlicht, Systemdienstleister grenzen sich von dem „durchschnittlichen“ Logistikdienstleister durch ein wesentlich breiteres Leistungsspektrum ab.<sup>368</sup> Einerseits werden zahlreiche Prozeßschritte der

<sup>368</sup> Systemdienstleister sind Logistikdienstleister. Somit kann nicht ausgeschlossen werden, daß im Rahmen der Untersuchung von Uhlig ebenso Systemdienstleister befragt worden sind.

Systemdienstleister im Rahmen der Untersuchung von Uhlig gar nicht angeführt, da kein entsprechendes Angebot vorhanden ist, andererseits führen wesentlich mehr Systemdienstleister die Standard-Teilleistungen aus. Der durchschnittliche Logistikdienstleister bietet lediglich entscheidend mehr Transportleistungen an als der Systemdienstleister. Die Schlußfolgerung, der Leistungsschwerpunkt des Logistikdienstleisters liege im wesentlichen beim Transport, ist durchaus angebracht. Obwohl die Nachfrage nach den einzelnen Leistungen je nach Untersuchung unterschiedlich hoch ist (in der Studie von Uhlig sind tendenziell höhere Werte zu beobachten), läßt sich eine grobe Reihung vornehmen. Die Nachfrage nach Transportdienstleistungen ist bei weitem am höchsten, gefolgt von der Lagerhaltung und der Versanddisposition. Entsorgung und Kommissionierung erreichen ebenso einen hohen Stellenwert.

### **3.2.Strategie-Konsequenzen aus der Marktanalyse**

Anhand der Marktanalyse werden in den folgenden Abschnitten die einzelnen Strategien bewertet. Mit jeder Strategie eröffnen sich nicht nur Chancen, sondern es sind auch Risiken damit verbunden.

#### **3.2.1.Kostenführerschaft als Strategiealternative bei der aktuellen Marktsituation**

Gelingt es einem Paketdienstleister, die Kernprozesse weitgehend schlank zu gestalten, so eröffnet sich mit dem Business-to-Consumer Markt ein gewaltiges Marktpotential. Inwiefern der Endkunden-Markt gewinnbringend bedient werden kann, hängt im wesentlichen davon ab, ob die Kosten der Privatzustellung bzw. der Privatabholung gesenkt werden können. Die österreichische Post fährt ja trotz der Vormachtstellung auf dem Endkunden-Markt noch immer Verluste ein.<sup>369</sup>

Die Strategie Kostenführerschaft scheint insbesondere im Hinblick auf die Marktentwicklung erfolversprechend zu sein. Economies of Scale lassen sich

---

<sup>369</sup> Vgl. Hofmann, I.: (Paketdienste), E 17

natürlich in einem wachsenden Markt leichter erzielen, da Mengensteigerungen möglich sind, ohne den Mitbewerbern Sendungsvolumen wegzunehmen.

E-Commerce wird zum einen für weitere Wachstumsimpulse sorgen, zum anderen wird die Entwicklung von E-Commerce vor allem im Business-to-Consumer Segment wesentlich von der Paketlogistik getragen. Gelingt es den Paketdienstleistern, die Kosten der Auslieferung zu reduzieren, so wird das Umsatzvolumen in diesem Segment zunehmen.

Nicht nur die Erschließung des Endkunden-Marktes, sondern auch die zunehmende Virtualisierung sprechen für die Strategie Kostenführerschaft. In der kommenden „Plug and Play“-Welt des Internets werden die Geschäftsbeziehungen weniger von Wertschöpfungspartnerschaften, sondern vielmehr von der Austauschbarkeit geprägt sein. Der Internet-Marktplatz wird zunehmend zur Preisbildungsmaschine.<sup>370</sup> Virtuelle KEP-Dienstleister erhöhen den Kostendruck, indem die Nachfrage gebündelt wird. Ist man in der Lage, die günstigsten Preise anzubieten, so kann dieses Sendungspotential gewonnen werden. Derartige Web-Transaktionen eröffnen dem Unternehmen in der Folge Kostensenkungspotentiale, so daß der Wettbewerbsvorsprung weiter ausgebaut wird.

Analysiert man die Kundenanforderungen, so zeigt sich, daß der Preis bzw. die Kosten ein wesentliches Entscheidungskriterium bei der Auswahl von Logistikdienstleistern darstellen. Kostenführerschaft darf jedoch keinesfalls auf „Kosten“ der Termintreue oder der Servicequalität gehen. Derartig wichtige Entscheidungsfaktoren zählen zum Marktstandard und können mit der Strategie Kostenführerschaft zweifelsohne in Einklang gebracht werden. Ebenso verhält es sich mit einer Laufzeit von 24 Stunden. Es besteht obendrein gar kein Anlaß, die Laufzeiten zu reduzieren bzw. Terminsendungen einzuführen, da keine breite Nachfrage vorhanden ist und dieses Segment von den Expres- und Kurierdienstleistern abgedeckt wird.

Weiters ist zu bedenken, daß Zuverlässigkeit und Schnelligkeit in wechselseitiger Abhängigkeit stehen. Mit zunehmender Abwicklungsgeschwindigkeit werden die Prozesse für Störungen anfälliger und die Wahrscheinlichkeit steigt, daß Endtermine nicht eingehalten werden können, da keine Pufferzeiten mehr zum Zeitausgleich zur Verfügung stehen (siehe Abbildung 29).<sup>371</sup> Betrachtet man nun die Termintreue als

---

<sup>370</sup> Vgl. Bretzke, W. R.: (Prozesskette), S. 21

<sup>371</sup> Vgl. Klein, H./Karrasch, D./Joulenev, A.: (Paketdienste), S. 48

primären Kundennutzen, so tritt die Schnelligkeit zwangsläufig in den Hintergrund bzw. ergibt sich eine kritische Zeitschwelle, die nur zu Lasten der Termintreue überwunden werden kann.

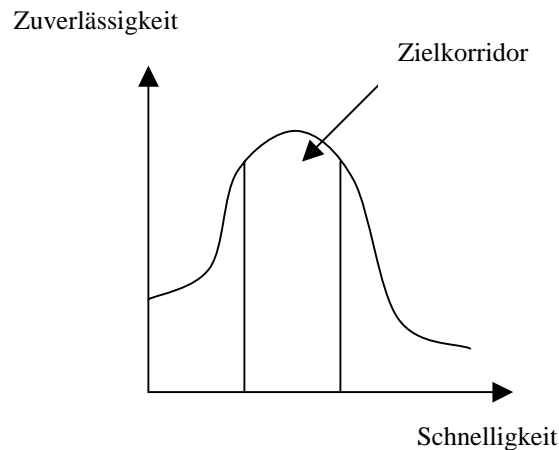


Abbildung 29: Wechselseitige Abhängigkeit von Zuverlässigkeit und Schnelligkeit

Quelle: Klein, H./Karrasch, D./Joulenev, A.: Kurier-, Expres- und Paketsdienste: Milliarden Investitionen – was bringen sie dem Kunden, in: Distribution, Nr. 6 (1996), S. 48

### 3.2.2. Produktführerschaft als Strategiealternative bei der aktuellen Marktsituation

Die Marktanalyse verdeutlicht, daß Wettbewerbsvorteile durch die Strategie Produktführerschaft nur sehr schwer zu generieren sind. Produktinnovationen können die Bedürfnisse der Kunden nicht erfüllen, gefragt sind vielmehr Termintreue, Servicequalität und Kostenbewußtsein. Ehemalige Innovationen, wie z.B. Sendungsverfolgungssysteme oder Mehrwegverpackungen, sind zwar kurzfristig Wettbewerbsvorteile gewesen, gehören mittlerweile aber schon zum Marktstandard, da sie von den Mitbewerbern imitiert wurden.

Der Stellenwert dieser Innovationen ist obendrein bei den Kunden äußerst gering (siehe Abbildung 22). Mehrwegverpackungen werden nur auf Platz 27 gereiht, Garantien auf Platz 20. Eine schnelle Auftragsbestätigung nimmt Rang 19 ein und selbst Sendungsverfolgungssysteme liegen nur im vorderen Mittelfeld. Stimmt die

Servicequalität und wird die Laufzeit eingehalten, so werden Sendungsverfolgungssysteme oder Geld-zurück-Garantien ja ohnehin obsolet. Das Bedürfnis, die Laufzeiten zu reduzieren oder Terminalsendungen einzuführen, ist ebenso gering, die Bereitschaft dafür, einen höheren Preis zu bezahlen, noch geringer.

Obwohl anhand der Analyse der Kundenanforderungen natürlich nicht der Schluß gezogen werden kann, Produktinnovationen verschaffen einem Paketdienstleister generell keinen Wettbewerbsvorsprung, läßt sich doch verdeutlichen, daß die Kundenbedürfnisse in eine andere Richtung tendieren. Da obendrein ein hoher Servicegrad ohnehin schon Marktstandard ist, muß von der Strategie Produktführerschaft abgeraten werden. Der Differenzierung via Varietät, Qualität und Inkommensurabilität sind in der Paketdienstbranche einfach Grenzen gesetzt, die im Sinne des Kunden nicht zu überwinden sind.

### 3.2.3. Kundenpartnerschaft als Strategiealternative bei der aktuellen Marktsituation

Eine Kundenpartnerschaft ist eine interessante strategische Alternative zur Kostenführerschaft in Anbetracht des Marktvolumens und des Marktwachstums des Kontraktlogistik-Marktes. Der Kontraktlogistik-Markt hat nicht nur ein größeres Marktvolumen als der KEP-Markt, sondern wächst mit 8,5% auch überdurchschnittlich stark. Wesentliche Antriebskraft ist hierbei der Trend, gesamte logistische Leistungspakete anstatt einzelner Leistungskomponenten outzusourcen. Zweifelsohne umfaßt der gesamte Kontraktlogistik-Markt jedoch zahlreiche Segmente, die für einen Paketdienstleister als Systemdienstleister nicht zugänglich sind, da das entsprechende Leistungsspektrum nicht vorhanden ist.

Auch wenn E-Commerce vor allem voraussetzt, daß kostengünstig Sendungen distribuiert werden, so sind auch Ansatzpunkte für eine Kundenpartnerschaft gegeben. Der Paketdienstleister übernimmt vom Handel die Funktion, das Produkt dem Empfänger physisch zu übergeben. Er wird zum Repräsentanten des Produktes, nimmt eine Schlüsselfunktion ein und muß zwangsläufig als eine wichtige Komponente in das Vermarktungs-Konzept des Herstellers bzw. des Handels

eingebunden werden.<sup>372</sup> Je nach Bedarf sind in der Folge auch Beratungsleistungen neben der eigentlichen Transportleistung zu erbringen oder verkaufsfördernde Aktionen zu unterstützen. Eine derartig aktive Rolle ist auf Basis einer partnerschaftlichen Geschäftsbeziehung möglich und kann effizient gestaltet werden, wenn der Kundenkreis eingeschränkt ist.

Die virtuelle Welt bietet ebenso Ansatzpunkte, eine Kundenpartnerschaft einzugehen. Es eröffnet sich nicht nur die Möglichkeit, virtuelle Unternehmen zu konzipieren, sondern auch virtuelle Lagerhäuser zu betreiben. Hierbei werden mehrere physische Lagerhäuser zu einem virtuellen Lagerhaus zusammengefaßt, als eine Einheit betrachtet und die Sicherheitsbestände danach ausgerichtet. Voraussetzung dafür ist ein entsprechend schnelles Distributionssystem, welches sicherstellt, daß es zu keinen Engpässen in der Versorgung kommt. Besteht ein entsprechender Zugang, so können die Kosten der Kapitalbindung durch eine Zentralisierung der Lagerung weiter gesenkt werden.<sup>373</sup> Der Betrieb derartiger Distributionssysteme bietet sich insbesondere für Expreßdienstleister an, da sie über ein weltweites Netzwerk verfügen, welches vor allem auf Schnelligkeit ausgerichtet ist. Die Paketdienstleister weisen jedoch auf europäischer Ebene durchaus die entsprechenden Leistungsmerkmale auf, um diese Aufgabe zu übernehmen.

Wird von Seiten der Produzenten der Schritt in Richtung Individualisierung der Produktion vollzogen, greift der Konsument als Prosumer<sup>374</sup> in die Produktionsprozesse ein, so steigen die Anforderungen an die Logistik, da die einzelnen Prozesse nahtlos aufeinander abgestimmt werden müssen. Inwiefern Paketdienstleister in der Lage sind, ihre logistische Kontrollspanne zu erweitern, hängt von dem Logistik-Know-How ab, derartige Abläufe zu steuern und Teilprozesse zu übernehmen.

Welche Teilprozesse zusätzlich neben dem Transport zu beherrschen sind, richtet sich nach dem jeweiligen Bedarf des Partners. Empirische Untersuchungen verdeutlichen, die Nachfrage nach Lagerhaltung, Versanddisposition, Kommissionierung und Entsorgung ist am höchsten.

Da die Anwendung des Pull-Prinzips im Idealfall jegliche Lagerhaltung, d.h. die „Aufbewahrung“ von Gütern zur Überbrückung von Zeitdifferenzen, erübrigt,

---

<sup>372</sup> Vgl. Blochmann, F. O.: (Zustelldienste), S. 212

<sup>373</sup> Vgl. Menke, J.: (Lagerhäuser), S. 8 und Kaadtman, P.: (Logistiker), S. 11

<sup>374</sup> Prosumer bezeichnet die Kombination von producer und consumer.

verliert diese Funktion bei einer Individualisierung der Produktion an Bedeutung. In dem gleichen Maße wie die „ruhenden“ Aktivitäten des Lagerns zurückgehen, nehmen jedoch die personal- und kapitalintensiven Umschlags-, Kommissionier- und sonstigen Value-Added-Dienstleistungen im Lagerhaus bzw. in Logistikzentren zu.<sup>375</sup>

Um konkurrenzfähig zu sein und Gesamtlösungen anbieten zu können, müssen also wesentlich mehr Teilprozesse beherrscht und vollzogen werden. Die Angebotsstruktur der Systemdienstleister ist unglaublich breit und signalisiert die entsprechende Bereitschaft, jegliche Teilprozesse auszuführen, um Gesamtkonzepte erfolgreich zu entwerfen.

Auch wenn Outsourcing-Aktivitäten im wesentlichen darauf abzielen, Kosten einzusparen, zeigt die Studie von Pfohl/Engelke/Frühauf dennoch, daß ein Teil der Kunden durchaus bereit ist, höhere Preise für ein verbessertes Distributionssystem zu bezahlen. Obendrein kann die eigentliche Transportleistung nicht mehr isoliert bewertet werden, da ein Gesamtkonzept verkauft wird. Der Markt verliert an Transparenz, da Systemdienstleistungen nur schwer miteinander zu vergleichen sind. Entscheidungen über die Auftragsvergabe werden sich demnach weniger nach dem Preis richten.

### **3.3. Strukturanalyse der Paketdienstbranche (nach Porter)**

Die Branchenstrukturanalyse nach Porter wird als Konzept der fünf Wettbewerbskräfte („Five Forces“) verstanden, welches dem Industrial-Organization-Forschungsansatz zuzuordnen ist. Hierbei wird davon ausgegangen, daß fünf Wettbewerbskräfte das Gewinnpotential in der Branche bestimmen (siehe Abbildung 30). Liegen die Ertragsraten in einer Branche über der Verzinsung der langfristigen Staatsanleihen zuzüglich eines Risikoaufschlags, so wird der Zufluß von Kapital in die Branche stimuliert, indem entweder neue Anbieter auftreten oder etablierte Unternehmen Investitionen tätigen. Liegen die Ertragsraten darunter, so wird Kapital abgezogen.<sup>376</sup>

---

<sup>375</sup> Vgl. Klaus, P.: (Lagerlogistik), S. 14

<sup>376</sup> Vgl. Welge, M. K./Al-Laham, A.: (Planung), S. 193



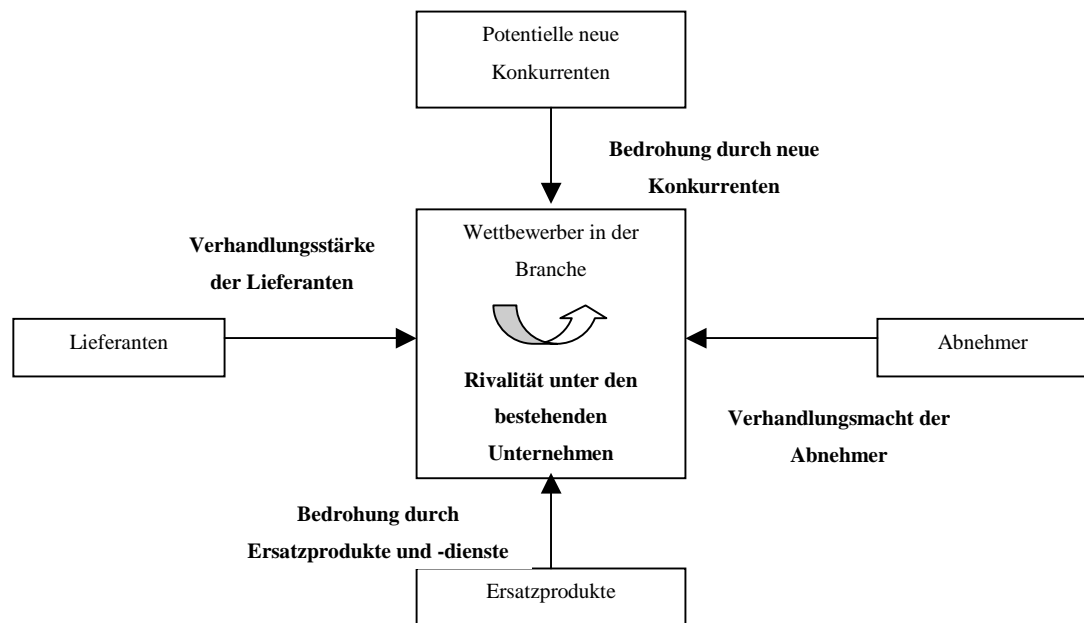


Abbildung 30: Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs

Quelle: Porter, M. E.: Wettbewerbsstrategie, 10. Auflage, Frankfurt/Main 1999, S. 34

Die fünf grundlegenden Wettbewerbskräfte beeinflussen die Wettbewerbsintensität nicht in gleichem Maße. Ausschlaggebend ist vielmehr der stärkste Faktor, der je nach Branche unterschiedlich sein kann.<sup>377</sup>

Die Durchführung einer Branchenstrukturanalyse erfordert ein klar abgegrenztes Bild einer Branche. Im Rahmen dieser Arbeit wird die Paketdienstbranche eng definiert, indem die Kriterien hohe Sendungshomogenität (Maß- und Gewichtsbeschränkung), hoher Systematisierungsgrad der Prozesse, Mengenorientierung sowie keine garantierte Laufzeit zur Abgrenzung herangezogen werden.<sup>378</sup> Diese Vorgangsweise wird deshalb gewählt, da gerade die Paketdienstleister ihren Wettbewerbsvorteil gegenüber Expreß- und Kurierdienstleistern aus diesen Abgrenzungskriterien erzielen.

<sup>377</sup> Vgl. Porter, M. E.: (Wettbewerbsstrategie), S. 36

<sup>378</sup> Vgl. Vahrenkamp, R: (Logistikmanagement), S. 72

Inwiefern eine derartig enge Definition angebracht ist, ist in Hinblick auf die Branchenstrukturanalyse unerheblich. Jede Definition einer Branche ist letztendlich „eine Entscheidung darüber, wo die Grenze zwischen herkömmlichen Konkurrenten und Herstellern von Ersatzprodukten, zwischen etablierten Unternehmen und potentiellen neuen Konkurrenten, und zwischen den Wettbewerbern der Branche und ihren Lieferanten und Abnehmern gezogen werden sollte.“<sup>379</sup> Definiert man die Paketdienstbranche weiter (z.B. alle Unternehmen, die Pakete transportieren), so ergibt sich lediglich eine andere Sichtweise der fünf Wettbewerbskräfte. Kurier- oder Expreßdienstleister bedrohen in diesem Fall die Branche nicht mehr durch Ersatzprodukte, sondern sind Teil dieser Branche und tragen zur Erhöhung der Rivalität unter den bestehenden Unternehmen bei. Im folgenden werden die einzelnen Faktoren in der Paketdienstbranche ausführlich diskutiert.

### 3.3.1. Die Gefahr des Markteintritts

Neue Anbieter erhöhen die Kapazität der Branche, drücken die Preise und senken somit die Rentabilität der Branche. Die Gefahr des Markteintritts hängt einerseits von den erwarteten Reaktionen der etablierten Wettbewerber ab, andererseits von den existierenden Eintrittsbarrieren. Besteht die Erwartung, daß scharfe Vergeltungsmaßnahmen der etablierten Unternehmer getroffen werden, oder sind die Eintrittsbarrieren hoch, so ist die Gefahr des Markteintritts gering. Porter unterscheidet hierbei sieben Ursachen von Eintrittsbarrieren:<sup>380</sup>

- Economies of Scale

Betriebsgrößenvorteile entstehen, wenn die Stückkosten eines Produktes bei steigender absoluter Menge pro Zeiteinheit fallen. Während der Marktzutritt unterhalb der optimalen Betriebsgröße Kostennachteile mit sich bringt, ist der Marktzutritt bei optimaler Betriebsgröße nur schwer zu realisieren, da die erforderliche Produktionsmenge fehlt.

---

<sup>379</sup> Porter, M. E.: (Wettbewerbsstrategie), S. 68

<sup>380</sup> Vgl. Porter, M. E.: (Wettbewerbsstrategie), S. 37 ff.

Das Erfolgsgeheimnis der Paketdienstbranche liegt im wesentlichen in den vorhandenen Betriebsgrößenvorteilen.<sup>381</sup> Obwohl Pakete seit Bestehen des Transportgewerbes transportiert werden, hat sich erst in den letzten Jahrzehnten der Paket- vom Stückgutmarkt abgespalten und sich zu einem eigenen Marktsegment entwickelt. Man erkannte, daß dieses Marktsegment der industrialisierten Dienstleistungsproduktion besonders zugänglich ist und Economies of Scale auszuschöpfen sind, sofern man den Technisierungsgrad vor allem im Umschlagsbereich erhöht und die Standardisierung der Prozesse vorantreibt.<sup>382</sup>

- Produktdifferenzierung

Vorteile aus der Produktdifferenzierung beruhen unter anderem auf dem Bekanntheitsgrad einer Marke und der Käuferloyalität. Differenzierung schafft eine Eintrittsbarriere, indem Anbieter gezwungen werden, erhebliche Mittel aufzuwenden, um die Differenzierungsvorteile zu überwinden.

Die erworbene Käuferloyalität ist als ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Paketbranche zu betrachten. Der Markteinstieg von Quickstep zeigt deutlich, daß erst eine aggressive Preisstrategie Kunden dazu bewegen kann, den Paketdienstleister zu wechseln.

Der Bekanntheitsgrad einer Paketdienstmarke ist weniger erfolgsrelevant, da bis jetzt vorwiegend Geschäftskunden bedient werden, die ihre Entscheidungen mehr oder weniger rational treffen. So hat beispielsweise die Marke DPD (Direct Parcel Distribution) APS (Austria Paket System) im Jahre 1997 ersetzt, ohne irgendwelche Auswirkungen auf die Marktstellung zu haben.<sup>383</sup> Die Marke Quickstep wird ebenso bald der Vergangenheit angehören, da sie zugunsten der Marke Euro Express geopfert wird, um einen einheitlichen Auftritt der Deutschen Post in Europa zu gewährleisten.<sup>384</sup>

Sonstige Differenzierungsvorteile sind mittlerweile innerhalb der Paketdienstbranche begrenzt und langfristig wohl nur mehr durch eine Integration von Kurier-, Expresß-

---

<sup>381</sup> Vgl. o.V.: (Wettbewerb), S. 10

<sup>382</sup> Vgl. Gebhard, T./Jäger, F./Schlichting, T.: (Dienstleistungsmarketing), S. 232 und Bretzke, W. R.: (Logistik), S. 223

<sup>383</sup> Vgl. Van Saanen, H.: (Post), S. 27

<sup>384</sup> Vgl. o.V.: (Quickstep), S. 4

und Paketdienstleistungen in einem Unternehmen oder durch umfassende Logistikkonzepte zu erzielen.<sup>385</sup>

- Kapitalbedarf

Ist ein erheblicher Kapitalbedarf erforderlich, um in einer Branche wettbewerbsfähig zu sein, so entsteht eine Eintrittsbarriere. Ein hoher Kapitalbedarf kann sich nicht nur aus Produktionsanlagen ergeben, sondern auch aus Forschung und Entwicklung, Einstiegswerbung, Inventar oder aus der Deckung von Einstiegsverlusten.

Ein hoher Kapitalbedarf entsteht im Zusammenhang mit dem Paketdienstgeschäft durch die Depots und Umschlagsanlagen.<sup>386</sup> Während die Depots meist von eigenständigen regionalen Franchisenehmern getragen werden, befindet sich der Umschlagsplatz inklusive Umschlagsanlage in der Regel im Eigentum einer übergeordneten Gesellschaft.<sup>387</sup>

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, sind ferner laufend Investitionen in modernste Informations-Technologien zu tätigen.<sup>388</sup> Der eigentliche Pakettransport ist ausgelagert. Subunternehmer übernehmen sowohl den Vor- und Nachlauf als auch den Hauptlauf, wobei vor allem im Nahverkehr Ein-Fahrzeug-Unternehmen zum Einsatz kommen.<sup>389</sup>

---

<sup>385</sup> Vgl. Cayet, D./Puls, U.: (Postunternehmen), S. 9 und Kaven, D.: (Transport), S. 64

<sup>386</sup> Trans-o-flex investiert beispielsweise 130 Mio. ATS in einen neuen Umschlagsplatz für Ost-Österreich und Osteuropa-Verkehre bei Guntramsdorf, DPD 80 Mio. ATS in den Neubau eines Depots bei Graz und 10 Mio. ATS in den Neubau eines kleineres Depot bei Perg.

<sup>387</sup> Bei DPD werden die regionalen Depots von den Speditionen Lagermax, Schachinger und Gebrüder Weiss getragen und betrieben. Diese Speditionen sind an der übergeordneten DPD Austria GmbH mit einem Anteil von 74,5% beteiligt, die restlichen Anteile halten Dachser, Birkart und Nathe & Quehenberger. Die Dachgesellschaft von Quickstep ist die Deutsche Post Tochter IPP Paketbeförderung GmbH, welche den Zentralhub betreibt und als Franchisegeber fungiert. Neun Franchisenehmer übernehmen die regionale Auslieferung. General Parcel wurde von zehn Speditionen gegründet, welche die Depots bis Jahr 2000 betrieben und Anteile an der Dachgesellschaft hielten. Ab 2000 befinden sich sowohl die Depots als auch die Dachgesellschaft im Eigentum der Britischen Post.

<sup>388</sup> UPS hat in den letzten 15 Jahren 11 Mrd. USD in die IT-Infrastruktur investiert. Vgl. Dobberstein, B.: (B2B), S. 25 und Manner-Romberg, H./Müller, B.: (Sendungspotenziale), S. 17

<sup>389</sup> Vgl. Mathejczyk, W./Wäscher, D.: (Kleinen), S. 10

- Umstellungskosten

Hierunter sind einmalige Kosten bei einem Produktwechsel zu verstehen, die vom Kunden getragen werden. Sind diese Kosten hoch, so muß der Preis um so niedriger oder die Leistung um so besser sein, um einen Abnehmer zu bewegen, den Geschäftspartner zu wechseln. In der Paketdienstbranche entstehen jedoch keine Umstellungskosten für den Kunden.

- Zugang zu Vertriebskanälen

Ist ein Unternehmen auf einen fremden Vertriebskanal angewiesen, so müssen erhebliche Mittel investiert werden, um die Vertriebskanäle zu bewegen, das neue Produkt zu akzeptieren. Paketdienstleister sind nicht an fremde Vertriebskanäle gebunden, da sie einen eigenen Vertreterstab aufbauen und die Dienstleistung selbst verkaufen.

- Größenunabhängige Kostennachteile

Etablierte Unternehmen können unter gewissen Umständen auf Kostenvorteile zurückgreifen, die für neue Unternehmen unerreichbar sind, da sie von der Produktionsmenge unabhängig sind. Ursachen hierfür können Know-how, Patente, günstiger Zugang zu Rohstoffen, günstiger Standort und erfahrungsbedingte Kostendegression sein. Größenunabhängige Kostennachteile entstehen in der Paketdienstbranche durch einen günstigen Standort und ein entsprechendes Know-How.

- Staatliche Politik

Der Staat kann den Marktzutritt durch gesetzliche Bestimmungen begrenzen oder verhindern. Die Gütertransportmärkte sind in der EU mittlerweile liberalisiert. Sowohl die Marktzugangs- als auch die Preisregulierung sind gefallen.<sup>390</sup>

---

<sup>390</sup> Vgl. Pfohl, H. C.: (Logistiksysteme), S. 354 ff.

Zusammenfassend ist festzuhalten, die Eintrittsbarrieren in den Paketdienstmarkt sind sehr hoch und diese beruhen vor allem auf Economies of Scale und Käuferloyalität.<sup>391</sup> Der Paketdienstmarkt wird von manchen Autoren bereits als ein „Closed Shop“ bezeichnet.<sup>392</sup> Es ist deshalb nicht verwunderlich, daß trotz eines hohen Branchenwachstums lediglich ein Markteintritt in Österreich in den letzten Jahren erfolgte, nämlich der von Quickstep, wobei die Deutsche Post als Mutter für die nötige finanzielle Unterstützung sorgte.

Um im Business-to-Business Segment präsent zu sein, kauften sich die meisten großen europäischen Postgesellschaften in die bestehenden Gesellschaften ein, anstatt eigene Systeme aufzubauen. Ohne genauer auf die endlose Einkaufstour der europäischen Postgesellschaften einzugehen, ist darauf hinzuweisen, daß die holländische Post TNT erstand<sup>393</sup>, die britische Post bereits General Parcel in Deutschland und Österreich kontrolliert<sup>394</sup> und die französische Post laufend Anteil an DPD in Deutschland erwirbt.<sup>395</sup> Die Deutsche Post hat sich bei DHL und Trans-o-flex eingekauft und ist somit auf dem österreichischen KEP-Markt mit drei Tochtergesellschaften (inkl. Quickstep) präsent.<sup>396</sup> Es dürfte sich folglich die Prophezeiung einstellen, daß fünf globale Player, die deutsche, die holländische, die britische, die französische Post und UPS, den europäischen KEP-Markt beherrschen. Angesichts der finanziellen Stärke dieser Unternehmen sind private Neuanbieter lediglich in Nischen zu erwarten.<sup>397</sup>

Geht man von diesen fünf Global Players aus, so ist anzumerken, daß in Österreich UPS und die holländische Post unter der Bezeichnung TNT zwar Pakete transportieren, das Leistungsangebot aber nicht dem der klassischen Paketdienstleister entspricht. Insofern ist nicht auszuschließen, daß diese beiden Anbieter in Zukunft nicht nur im österreichischen Expresßmarkt, sondern auch stärker am österreichischen Paketmarkt agieren. TNT und UPS haben im internationalen Paketmarkt ja vorexerziert, wie man Strukturen aufbaut, die auf Homogenisierung

---

<sup>391</sup> Vgl. Blochmann, F. O.: (Kunde), S. 10

<sup>392</sup> Vgl. Löhr, M.: (Wettrennen), S. 3 und Blochmann, F. O.: (Kunde), S. 10

<sup>393</sup> Vgl. Arndt, E. H.: (KEP-Markt), S.209

<sup>394</sup> Vgl. Müller, J.: (GP), S. 3

<sup>395</sup> Vgl. o.V.: (Unternehmen), S. 1

<sup>396</sup> Vgl. o.V.: (UPS), S. 2 und o.V.: (trans-o-flex), S. 1

<sup>397</sup> Vgl. Puls, U.: (Player), S. 1

des Sendungsvolumens beruhen und auf Standardisierung der Prozesse und Mengenorientierung ausgerichtet sind.

### 3.3.2. Der Grad der Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern

Die Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern zeigt sich in Form von Positionskämpfen durch Preiswettbewerb, Werbeschlachten oder die Einführung neuer Produkte. Sie entsteht dadurch, daß Unternehmen versuchen, die Position innerhalb der Branche zu verbessern. Da sich die Maßnahmen meist auf Konkurrenten auswirken, werden häufig Vergeltungsmaßnahmen gesetzt, wodurch die Situation eskaliert und sich die Lage der Branche weiter verschlechtert. Vor allem der Preiswettbewerb birgt die Gefahr in sich, daß die Rentabilität der gesamten Branche sinkt. Intensive Rivalität ergibt sich durch folgende strukturelle Faktoren:<sup>398</sup>

- Zahlreiche oder gleich ausgestattete Wettbewerber

Gibt es viele Wettbewerber, so ist es wahrscheinlicher, daß einige Unternehmen glauben, Maßnahmen setzen zu können, ohne Vergeltungsmaßnahmen nach sich zu ziehen. Sofern nur relativ wenige Anbieter im Markt agieren, diese jedoch über ausgeglichene und ausreichende Mittel verfügen, kann ein instabiler Zustand durch einen gegenseitigen Schlagabtausch eintreten.

Trotz der ausgeprägten Oligopolsituation ist die Wettbewerbsintensität im Paketdienstmarkt als hoch einzustufen.<sup>399</sup> Analysiert man die Gesellschafterstruktur der einzelnen Paketdienstleister, so zeigt sich, wie bereits erwähnt, daß diese teilweise von den großen europäischen Postgesellschaften dominiert werden, die über ausreichende finanzielle Ressourcen verfügen, um einen Preiswettbewerb durchzustehen. Die Folge ist ein Verdrängungswettbewerb, der in ein Fusionskarussell mündet. Insbesondere auf europäischer Ebene wird der Konzentrationsgrad in Zukunft erheblich zunehmen.<sup>400</sup> Preishoheit und Marktmacht

---

<sup>398</sup> Vgl. Porter, M. E.: (Wettbewerbsstrategie), S. 50 ff.

<sup>399</sup> Vgl. Bretzke, W. R.: (Logistik), S. 225

<sup>400</sup> Vgl. o.V.: (Positionskämpfe), S. 6 und o.V.: (Wettbewerb), S. 10

gehören zweifelsohne der Vergangenheit an, dafür sorgen schon die großen europäischen Postgesellschaften untereinander.<sup>401</sup>

- Langsames Branchenwachstum

Unternimmt man in einem stagnierenden Markt den Versuch zu expandieren, so wird zwangsläufig der Marktanteil des Mitbewerbers angegriffen. Die KEP-Märkte gelten unverändert als das stärkste Wachstumssegment im Gütertransport,<sup>402</sup> so daß Mengenzuwächse für alle Anbieter zu realisieren sind.

- Hohe Fix- oder Lagerkosten

In der Paketsdienstbranche üben hohe Fixkosten der Umschlagsanlagen den Druck aus, die Kapazitäten möglichst stark auszulasten. Liegen Überschußkapazitäten vor, so sind Preissenkungen zu erwarten, um eine Fixkostendegression zu erzielen.<sup>403</sup> Lagerkosten spielen keine Rolle.

- Fehlende Differenzierung

Da in der Paketsdienstbranche die Möglichkeiten zur Differenzierung begrenzt sind, wird der Wettbewerb vor allem über den Preis ausgetragen.

- Große Kapazitätserweiterungen

Sind Kapazitätserweiterungen nur in großem Umfang möglich, so kommt es immer wieder zu Überkapazitäten und infolgedessen zu Preissenkungen. Dieser Aspekt ist jedoch im Hinblick auf den Paketmarkt unerheblich.

---

<sup>401</sup> Vgl. Löhr, M.: (Wettrennen), S. 3

<sup>402</sup> Vgl. Prognos AG/Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (Hrsg.): (Marktuntersuchung), S.

1

<sup>403</sup> Vgl. o.V.: (Wettbewerb), S. 10



- Heterogene Wettbewerber und Austrittsbarrieren

Verfolgen die Wettbewerber unterschiedliche Ziele und Strategien, so fällt es oft schwer, sich über gemeinsame Spielregeln zu einigen. Wenn die Austrittsbarrieren hoch sind, ziehen sich Unternehmen selbst bei niedrigen Ertragsraten nicht vom Markt zurück. Im Zusammenhang mit der Paketdienstbranche können Austrittsbarrieren durch spezialisierte Aktiva (z.B. Umschlagsanlagen) oder durch eine emotionale Bindung der Gesellschafter an die Branche entstehen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß der Wettbewerb in der Paketdienstbranche sehr stark ist. Einige Unternehmen sprechen sogar von einem ruinösen Preiskampf.<sup>404</sup> Die Ursache dafür liegt einerseits im Kampf der großen europäischen Postgesellschaften um die Vormachtstellung in Europa, andererseits im Aufkommen von Überkapazitäten, die ausgefüllt werden müssen.<sup>405</sup>

### 3.3.3. Druck durch Substitutionsprodukte

Die Unternehmen einer Branche konkurrieren nicht nur untereinander, sondern auch mit Branchen, die Ersatzprodukte herstellen. Substitute begrenzen das Ertragspotential einer Branche, da das Ersatzprodukt die gleiche Funktion erfüllen kann. Wird das Preis-Leistungs-Verhältnis des Substituts attraktiver, so ist mit einem Rückgang der Nachfrage zu rechnen.<sup>406</sup>

Da die Paketdienstbranche im Rahmen dieser Arbeit entsprechend eng definiert wird, sind die Integrators UPS, DHL und TNT in Österreich als Anbieter von Substitutionsprodukten zu klassifizieren, obwohl diese international teilweise als klassische Paketdienstleister agieren. Expresßdienstleister weisen zweifelsohne ein besseres Leistungsangebot als Paketdienstleister auf, dies ist jedoch mit einem höheren Preis abzugelten. Da die Paketdienstleister auf die Abwicklung von Massensendungen ausgerichtet sind, haben diese eine günstigere Kostenstruktur. Kann dieser Kostenvorteil durch Spezialisierung auf ein eingeschränktes Segment

---

<sup>404</sup> Vgl. o.V.: (Preise), S. 10

<sup>405</sup> Vgl. Arndt, T.: (Preis), S. 8

<sup>406</sup> Vgl. Porter, M. E.: (Wettbewerbsstrategie), S. 56 ff.

nicht aufrechterhalten werden, so ist die Marktstellung der Paketdienstleister gefährdet.

Trans-o-flex nimmt unter den Expreßdienstleistern eine Sonderstellung ein, da man bereits ein beachtliches Sendungsvolumen transportiert und vorwiegend am österreichischen Paketmarkt agiert. Die fehlende Sendungshomogenisierung wird hierbei als Differenzierungsmerkmal hervorgehoben.

Weitere Anbieter von Substitutionsprodukten sind jene Spediteure, die einen Zugang zu einem Stückgutssystem haben. Derartige Systeme eignen sich ebenso für den Pakettransport. Laut einer Umfrage nennen nach wie vor 25% der Spediteure den Pakettransport als einen entscheidenden Leistungsbereich.<sup>407</sup> Unter den Spediteuren wickelt vor allem Rail Cargo Austria ein beachtliches Paketaufkommen über das Stückgutssystem ab.

Es ist zu berücksichtigen, daß Stückgut zum Großteil erst durch „Kommissionieren“ von Paketen entsteht und damit Sendungspotential dem Paketmarkt entzogen wird. Je nachdem, ob die Kosten der Kommissionierung und des Stückguttransportes geringer oder höher sind als die Kosten der Distribution über ein Paketsystem, verschiebt sich das Sendungsvolumen zwischen dem Stückgut- und Paketsegment.

Der Trend zum elektronischen Versand von Information trifft ebenso die Paketdienstleister. Das Bedrohungspotential für die Expreß- und Kurierdienstleister ist jedoch bei weitem höher einzuschätzen, da Dokumente vorwiegend digitalisiert und von diesen Unternehmen transportiert werden.<sup>408</sup> UPS hat bereits auf diese Entwicklung reagiert und das Produkt „UPS Document Exchange“ gestartet, welches darauf abzielt, den digitalen Transportmarkt zu erobern. Durch diese Dienstleistung wird die Sicherheit der Datenübertragung gewährleistet, so daß selbst hochvertrauliche und sensible Daten, unabhängig von der verwendeten Hard- bzw. Software, übermittelt werden können.<sup>409</sup> Neben den Dokumenten lassen sich vor allem Software, Musik und Filme elektronisch versenden, ein Teil des Paketaufkommens verlagert sich dadurch auf die Daten-Highways.

---

<sup>407</sup> Vgl. Fachverband der Spediteure (Hrsg.): (Strukturdaten), S. 10

<sup>408</sup> Vgl. Scheepbouwer, A.: (E-Mail), S. 9 und Dörken, U.: (Lack), S. 11

<sup>409</sup> Vgl. o.V.: (Marktprognose), S. 1 und o.V.: (Weltweit), S. 3

### 3.3.4. Die Verhandlungsstärke der Abnehmer

Die Abnehmer sind ein Bedrohungspotential für eine Branche, wenn die Bereitschaft und Möglichkeit besteht, Preise zu drücken oder eine höhere Qualität bzw. eine bessere Leistung zu verlangen. Sind folgende Bedingungen erfüllt, so ist die Wahrscheinlichkeit größer, daß die Paketdienstleister gegeneinander ausgespielt werden:<sup>410</sup>

- Konzentration der Abnehmer

Ist die Abnehmergruppe konzentriert oder hat sie einen großen Anteil an den Gesamtumsätzen der Verkäufer, so schlägt sich das Geschäft mit der Abnehmergruppe besonders auf das Gesamtergebnis nieder. Im Paketdienstgeschäft gibt es jedoch keine nennenswerte Konzentration auf der Abnehmerseite.

- Hoher Anteil an den Gesamtkosten

Haben die von der Branche bezogenen Produkte einen signifikanten Anteil an den Gesamtkosten oder -käufen, so sind die Abnehmer besonders preispfindlich und kaufen selektiv. Die Transportkosten belaufen sich zwar je nach Land und Branche nur auf 2-5% vom Umsatz, eine geringere Preissensitivität läßt sich daraus aber nicht ableiten. Betrachtet man die Logistikkosten absolut, so ergeben sich beachtliche Rationalisierungspotentiale. Da die Produktivitätsreserven im Produktionsbereich vielfach erschöpft sind, werden die bisher vernachlässigten Bereiche Logistik und Verwaltung unter die Lupe genommen.<sup>411</sup>

- Standardisierte Produkte

Sind die von der Branche bezogenen Produkte standardisiert oder nicht differenziert, so können die Lieferanten leicht gegeneinander ausgespielt werden. In der Paketdienstbranche ist eine entsprechende Tendenz festzustellen.<sup>412</sup>

---

<sup>410</sup> Vgl. Porter, M. E.: (Wettbewerbsstrategie), S. 58 ff.

<sup>411</sup> Vgl. Pfohl, H. C.: (Logistiksysteme), S. 370 und 54 f.

<sup>412</sup> Vgl. Cayet, D./Puls, U.: (Postunternehmen), S. 9

- Umstellungskosten

Sind die Umstellungskosten niedrig, wie z.B. in der Paketsdienstbranche, so ist der Kunde kaum an den Lieferanten gebunden.

- Niedrige Gewinne der Abnehmer

Sind die Gewinne der Abnehmer niedrig, so werden diese veranlaßt, die Kosten des Einkaufs zu senken. Inwiefern dies auf die Paketsdienstbranche zutrifft, hängt von der entsprechenden Kundenstruktur ab.

- Rückwärtsintegration

Können die Abnehmer glaubwürdig mit Rückwärtsintegration drohen, so verschlechtert sich die Marktstellung der Lieferanten. Unternehmensinterne, flächendeckende, schnelle Transportsysteme sind bei einem günstigeren Kostenniveau nicht zu realisieren, da Paketsdienstleister entsprechende Economies of Scale ausschöpfen können.<sup>413</sup> Viele Industrie- und Handelsunternehmen können die entsprechenden logistischen Dienstleistungen selbst gar nicht mehr erbringen, da sie weder über Logistikfachkräfte verfügen, noch bereit sind, die mit der Logistikkonzeption verbundenen organisatorischen Veränderungen durchzuführen.<sup>414</sup>

- Bedeutung für die Abnehmer

Ist das Branchenprodukt für die Qualität oder Leistung des Produktes der Abnehmer unerheblich, so ist eine höhere Preisempfindlichkeit festzustellen, als wenn die Qualität stark von diesem Input abhängig ist. Empirische Studien weisen übereinstimmend darauf hin, daß dem Lieferservice auf vielen Absatzmärkten eine große Bedeutung zukommt. Die Gründe dafür liegen einerseits in der Verschiebung der Lagerhaltung auf die Lieferanten, andererseits in der zunehmenden

---

<sup>413</sup> Vgl. Gebhard, T./Jäger, F./Schlichting, T.: (Dienstleistungsmarketing), S. 232

<sup>414</sup> Vgl. Pfohl, H. C.: (Logistiksysteme), S. 56

Substituierbarkeit der Sachleistung, so daß sich die Notwendigkeit ergibt, Waren jederzeit verfügbar zu machen.<sup>415</sup>

- Markttransparenz

Je besser der Käufer über die Marktlage informiert ist, desto ausgeprägter ist seine Verhandlungsstärke. Aufgrund der Oligopolsituation auf dem österreichischen Paketmarkt kann ein Marktüberblick relativ einfach gewonnen werden.

Die Gefahr, gegeneinander ausgespielt zu werden, ergibt sich somit vor allem durch die Markttransparenz, den Zwang der Abnehmer, Rationalisierungsreserven auszuschöpfen, und die fehlende Differenzierungsmöglichkeit im Paketdienstgeschäft. Die zunehmende Bedeutung des Lieferservices stellt jedoch ein Gegengewicht dar. Kann ein Paketdienstleister die Lieferserviceanforderungen des Kunden erfüllen oder sogar übertreffen, so ergibt sich eine gewisse Kundenbindung, indem der Paketdienstleister zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Kunden beiträgt.

### 3.3.5. Die Verhandlungsstärke der Lieferanten

Die Lieferanten bringen ihre Verhandlungsstärke zur Geltung, indem gedroht wird, die Preise zu erhöhen oder die Qualität zu senken. Werden die mit einer Preiserhöhung einhergehenden Kostensteigerungen nicht weitergewälzt, so schlägt sich diese auf die Rentabilität der Branche nieder. Sind folgende Bedingungen erfüllt, die teils analog auf der Abnehmerseite bestehen, so kann die Verhandlungsstärke der Lieferantengruppe als Bedrohungspotential eingesetzt werden:<sup>416</sup>

---

<sup>415</sup> Vgl. Pfohl, H. C.: (Logistiksysteme), S. 56 ff.

<sup>416</sup> Vgl. Porter, M. E.: (Wettbewerbsstrategie), S. 61 ff.

- Konzentration der Lieferanten

Wird die Lieferantengruppe von wenigen Unternehmen beherrscht und ist sie stärker konzentriert als die Branche, an die sie verkauft, so können die Lieferanten einen maßgeblichen Einfluß auf die Preise, Qualität und Lieferbedingungen ausüben.

Jede Branche wird von zahlreichen Lieferanten bedient. Im Zusammenhang mit der Paketdienstbranche ist insbesondere die Leistung der Subunternehmer hervorzuheben, die den Pakettransport im Haupt- bzw. Vor- und Nachlauf übernehmen. Sowohl der Markt für Komplettladungen als auch der Markt für Zustell- und Abholleistungen wird durch eine große Vielzahl teils sehr kleiner Anbieter geprägt, deren Verhandlungsmacht gegenüber der oligopolistischen Paketdienstbranche als äußerst schwach zu beurteilen ist.<sup>417</sup>

- Ersatzprodukte

Gibt es keine Ersatzprodukte, mit denen Lieferanten im Wettbewerb stehen, so wird die Verhandlungsposition dieser gestärkt. Während die für die Zustellung bzw. Abholung der Pakete zuständigen Subunternehmer unersetzbar sind, stehen die Frächter, die den Hauptlauf bedienen, im Wettbewerb mit der Eisenbahn.<sup>418</sup> Die europäischen Eisenbahnen verstehen es allerdings kaum, das Angebot auf die Bedürfnisse der KEP-Dienstleister zuzuschneiden. In den USA ist UPS der größte Einzelnutzer der Schiene, da wesentlich flexibler auf die Wünsche dieser Branche eingegangen wird.<sup>419</sup>

- Bedeutung für die Lieferanten

Ist die Branche als Kunde für die Lieferanten relativ unwichtig, so sind die Lieferanten eher geneigt, ihre Macht auszuspielen, als wenn ihre Existenz unmittelbar von der Branche abhängig ist. Während die Frächter, die im Hauptlauf tätig sind, ihre Leistung am Markt für Teilladungs- und Ladungsverkehre zahlreichen

---

<sup>417</sup> Vgl. Mathejczyk, W./Wäscher, D.: (Kleinen), S. 10 ff. und Bretzke, W. R.: (Logistik), S. 224

<sup>418</sup> Vgl. o.V.: (DP-Tochter), S. 6

<sup>419</sup> Vgl. Baki, C.: (Allianzen), S. 53 f.

anderen Branchen anbieten können, ist das Betätigungsfeld der Subunternehmer im Nahverkehr wesentlich eingeschränkter.

- Bedeutung für die Abnehmer

Je wichtiger das Produkt der Lieferanten als Input für das Geschäft des Abnehmers ist, desto höher ist die Verhandlungsstärke der Lieferanten zu bewerten. Die Leistung des Paketsdienstleisters steht und fällt mit der Leistung der Subunternehmer. Die Qualität ihrer Arbeit schlägt sich direkt auf die Wettbewerbsfähigkeit des KEP-Dienstleisters nieder. Der Subunternehmer repräsentiert das System vor Ort beim Kunden, ist erster Reklamationsempfänger und Schadensbearbeiter.<sup>420</sup>

- Umstellungskosten und differenzierte Produkte

Hat die Lieferantengruppe ihre Produkte differenziert oder bei den Abnehmern Umstellungskosten aufgebaut, so werden die Abnehmer die Lieferanten kaum gegeneinander ausspielen. Obwohl sich Subunternehmer nicht nur durch den eigentlichen Pakettransport, sondern auch durch Pünktlichkeit, Freundlichkeit Flexibilität und Loyalität auszeichnen können, ist ihre Leistung mehr oder weniger austauschbar, da keine nachhaltigen Ansatzpunkte für eine Differenzierung bestehen.<sup>421</sup>

- Vorwärtsintegration

Kann die Lieferantengruppe glaubwürdig mit Vorwärtsintegration drohen, so ist die Fähigkeit der Abnehmer eingeschränkt, die Einkaufsbedingungen zu ihren Gunsten zu verbessern. Entsprechende Maßnahmen können jedoch von den Subunternehmern nicht gesetzt werden.

---

<sup>420</sup> Vgl. Mathejczyk, W./Wäscher, D.: (Kleinen), S. 10

<sup>421</sup> Vgl. Mathejczyk, W./Wäscher, D.: (Kleinen), S. 10 ff.

Das Bedrohungspotential der wichtigsten Lieferanten, der Subunternehmer im Vor-, Nach- und Hauptlauf, kann somit als äußerst gering eingestuft werden. Die schwache Stellung der Subunternehmer ergibt sich vor allem dadurch, daß kaum Differenzierungsmöglichkeiten bestehen und der oligopolartigen Paketsdienstbranche Kleinunternehmer, zum Teil sogar Ein-Fahrzeug-Unternehmer, gegenüberstehen. Im Zusammenhang mit den Kleintransporteuren wird in politischen Debatten sogar auf eine Art Scheinselbständigkeit hingewiesen.<sup>422</sup> Der Ausbeutung der Subunternehmer durch die Paketsdienstleister sind jedoch zweifelsohne Grenzen gesetzt, da die Subunternehmer das Paketsystem tragen und die Wettbewerbsfähigkeit des Paketsdienstleisters sicherstellen.

### **3.4.Strategie-Konsequenzen aus der Branchenstrukturanalyse**

Gewichtet man die fünf Wettbewerbskräfte, so werden die Wettbewerbsintensität und infolgedessen das Gewinnpotential der Branche vorwiegend durch die Rivalität unter den bestehenden Unternehmen und die Verhandlungsstärke der Abnehmer beeinflußt. Während ein gewisser Druck durch Substitutionsprodukte zur Geltung kommt, ist ein Bedrohungspotential durch Markteintritt und Lieferanten kaum gegeben. Anschließend wird diskutiert, inwiefern sich eine nachhaltige strategische Positionierung auf die einzelnen Kräfte auswirkt und welche Konsequenzen damit verbunden sind.

#### **3.4.1.Kostenführerschaft als Strategiealternative bei der aktuellen Branchenstruktur**

Verfolgt ein Paketsdienstleister die Strategie Kostenführerschaft, so ist zu befürchten, daß die Rivalität unter den bestehenden Unternehmen weiter zunimmt und in einen ruinösen Preiswettbewerb eskaliert. Gelingt es allerdings, ein einzigartiges Kostenniveau in der Branche zu realisieren, so kann trotz der niedrigen Preise eine beachtliche Rentabilität erzielt werden.

---

<sup>422</sup> Vgl. Mathejczyk, W./Wäscher, D.: (Kleinen), S. 10 und o.V.: (Scheinselbständigkeit), S. 1



Niedrige Preise schlagen sich positiv auf das Mengenwachstum nieder, beispielsweise durch zusätzliches Sendungsvolumen aus dem Stückgutsegment. Eine Zunahme des Sendungsvolumens trägt wiederum zur Verbesserung der Kostenposition bei. Bestehen Überkapazitäten, so führt eine Erhöhung der Auslastung zur Fixkostendegression.

Das Bedrohungspotential der Abnehmer verringert sich durch die Implementierung der Strategie Kostenführerschaft. Hat man gegenüber den Mitbewerbern Preisvorteile bei einem akzeptablen Lieferservice, so wird die Forderung der Abnehmer nach einer Preissenkung zunehmend gegenstandslos.

Der Druck durch Substitutionsprodukte nimmt ebenso ab. Die Wettbewerbssituation des Paketdienstleisters verbessert sich, da sowohl die Expreßdienstleister als auch die Spediteure zusätzliche Kostennachteile in Kauf nehmen müssen, die nur über schwer erzielbare Differenzierungsmaßnahmen ausgeglichen werden können. Der Paketmarkt wird noch mehr gegenüber potentiellen Neuanbietern abgeschottet, da die Betriebsgrößenvorteile zunehmen. Von Seiten der Lieferanten besteht weiterhin kein Bedrohungspotential.

#### 3.4.2. Produktführerschaft als Strategiealternative bei der aktuellen Branchenstruktur

Die Strategie Produktführerschaft erfordert von dem Paketdienstleister ein einmaliges Produktspektrum, eine höhere Produktqualität und ständige Produktinnovationen, so daß eine Inkommensurabilität aus Sicht des Kunden gegeben ist. Die Branchenstrukturanalyse verdeutlicht hierzu ebenso wie die Marktanalyse, daß Differenzierungsvorteile innerhalb der Paketdienstbranche begrenzt sind.

Positioniert man sich als Produktführer, so kann einerseits eine Inkommensurabilität kaum mehr produziert werden, da bahnbrechende Innovationen nicht realisierbar sind. Ein Innovationspotential ist im Bereich der Verpackungslösungen, der Finanzierung von Transaktionen und der Informations- und Kommunikationssysteme zwar gegeben, man kann sich damit aber nicht klar genug von den Mitbewerbern abheben. Unternimmt man den Versuch, im Bereich der industriellen Verteilung der Pakete die Laufzeiten zu reduzieren, so stößt man an die physikalischen Grenzen des Transports. Eine entscheidende Verkürzung der Laufzeiten läßt sich innerhalb von

Österreich nur mehr über Direktverkehre realisieren, europaweit und weltweit nur mehr über ausgeklügelte Luftverkehrskonzepte. Dies bedeutet aber gleichzeitig, daß man die Position des Paketdienstleisters aufgibt und in die Rolle des Kurier- und Expreßdienstleisters schlüpft.

Andererseits ist das Qualitätsniveau in der Branche derart hoch, daß Differenzierungsversuche auf dieser Ebene ebenso fehlschlagen. Es bleibt als Differenzierungsquelle also lediglich ein einmaliges Produktspektrum über, wobei dieses innerhalb der Paketdienstbranche gleichermaßen begrenzt ist.

Das Produktspektrum läßt sich erweitern, indem Kurier-, Expreß- und Paketdienstleister in einem Unternehmen integriert werden. Die systemrelevanten Eigenschaften des Paketdienstleisters werden hierbei beibehalten, und Pakete nicht nur in einem Transportsystem eines Expreß- oder Kurierdienstleisters befördert. Es besteht vielmehr die Zielsetzung, eine Art „KEP-Warenhaus“ zu installieren.<sup>423</sup>

Porter verweist ebenso auf die Bedeutung der Trennung von Branchendefinition und Geschäftsfeld. Ist eine Branche sehr eng definiert, so kann es durchaus vorteilhaft sein, in verwandten, aber gleichwohl verschiedenen Branchen zu konkurrieren.<sup>424</sup>

Inwiefern diese Leistungen von einem einzigen Unternehmen erbracht werden, ist mehr oder weniger irrelevant, entscheidend ist vielmehr, daß die Dienstleistungen „unter einem Dach“ gekauft werden können.<sup>425</sup>

Dieser strategisch durchaus sinnvolle Schritt ändert jedoch nichts an der Tatsache, daß eine Wettbewerbsstrategie für das Geschäftsfeld Paketdienst zu implementieren ist, die in der Literatur ja auch als Geschäftsfeldstrategie verstanden wird. Innerhalb des Geschäftsfeldes Paketdienst bestehen allerdings kaum Möglichkeiten, sich durch eine größere Varietät zu differenzieren, geschweige denn die Anforderungen einer vollentfalteten Differenzierungsstrategie zu erfüllen, d.h. Inkommensurabilität-, Qualitäts- und Varietätsstrategie gleichzeitig zu verfolgen. Produktführerschaft kann zwar weiterhin Zielsetzung des strategischen Handelns sein, ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil darf jedoch davon nicht erwartet werden.

---

<sup>423</sup> Vgl. Maruhn, E.: (Vermählte), S. 1 f.

<sup>424</sup> Vgl. Porter, M. E.: (Wettbewerbsstrategie), S. 68

<sup>425</sup> Vgl. Blochmann, F. O.: (Kunde), S. 10

### 3.4.3. Kundenpartnerschaft als Strategiealternative bei der aktuellen Branchenstruktur

Der Strategie Kundenpartnerschaft liegt ebenso wie der Strategie Produktführerschaft eine Differenzierung zugrunde. Der entscheidende Unterschied zur Produktführerschaft liegt darin, daß die Differenzierung lediglich auf der Ebene der Qualität und Varietät beruht, auf die Innovationskomponente verzichtet wird und eine Fokussierung auf ein bestimmtes Zielsegment erfolgt, um maßgeschneiderte Konzepte zu realisieren. Das Paketgeschäft dient als Basis für ein Logistiksystem, welches auf den Bedarf weniger, fester Kunden ausgerichtet ist und vom Systemdienstleister entwickelt, realisiert und betrieben wird.

Diese Strategie wirkt sich auf die Gewichtung der einzelnen Kräfte aus. Die Rivalität nimmt ab und beschränkt sich unter den Systemdienstleistern weitgehend auf die Ausschreibung von Logistikprojekten, da langfristige vertragliche Verpflichtungen eingegangen werden.<sup>426</sup> Bei dem Entwurf maßgeschneiderter Logistikkonzepte ergeben sich mehr Ansatzpunkte für eine Differenzierung, so daß neben der vertraglichen Bindung auch eine starke Kundenbindung realisiert werden kann.

Sowohl die Kontraktlogistik-Unternehmen (z.B. Fiege, Tibbet und Britten) als auch die Expreßdienstleister (z.B. TNT, DHL), die sich schon durchaus erfolgreich in diesem Marktsegment betätigen, sind als neue Mitbewerber anzusehen.

Wer die besten Karten hat, ist situationsspezifisch zu beurteilen. Ein Paketdienstleister hat seine Stärken in der flächendeckenden, kostengünstigen Distribution von Paketen; im Entwickeln, Realisieren und Betreiben von Logistikprojekten sind jedoch Know-How-Defizite zu orten, zumindest solange, bis eine entsprechende Erfahrung gesammelt wird.

Die bereits in diesem Marktsegment tätigen Kontraktlogistik-Unternehmen verfügen über ein dementsprechendes Know-How und können Synergien durch bessere Auslastung und Mehrfachnutzung der Ressourcen ausnutzen. Klassische Verbunddienstleistungen, wie der Pakettransport, werden durch bessere Marktkenntnis und größere Marktmacht relativ kostengünstig bei alternativen Paketdienstleistern beschafft.<sup>427</sup>

---

<sup>426</sup> Vgl. Wecker, G./Hilsbecher, G.: (Wertschöpfungspartnerschaften), S. 46 f.

<sup>427</sup> Vgl. Gudehus, T.: (Logistik), S. 837

Die Expreßdienstleister können den Transport zwar selbst erbringen, hierbei sind aber Kostennachteile gegenüber den Paketdienstleistern in Kauf zu nehmen, da die „industrielle“ Distribution von Paketen nicht so weit fortgeschritten ist. Die Produktpalette ist wesentlich breiter als beim Paketdienstleister, insbesondere steht ein weltweites Distributionssystem zur Verfügung. DHL und TNT haben dieses Marktpotential bereits frühzeitig erkannt und ein entsprechendes Know-How aufgebaut.

Das Bedrohungspotential der Abnehmer reduziert sich auf der einen Seite, da die einzelnen Anbieter aufgrund der Differenzierung kaum mehr ausgespielt werden können und die Marktsituation an Transparenz verliert. Die in umfassendere Leistungspakete eingebundenen Kernleistungen werden gegen den Wettbewerb immunisiert und können auf einem höheren Preisniveau vermarktet werden.<sup>428</sup> Im Kontraktlogistik-Markt nehmen schließlich Individualisierungsfähigkeit, persönliches Vertrauen und Flexibilität einen höheren Stellenwert ein als Economies of Scale und Kapitalkraft.<sup>429</sup> Die Entscheidung für einen Systemdienstleister mündet obendrein in Umstellungskosten und hat oft zur Folge, daß eigenes Logistik-Know-How abgebaut wird oder zumindest nicht am neuesten Stand der Forschung steht.<sup>430</sup> Wegen der Aufgabe des Logistik-Know-Hows wird eine Rückwärtsintegration des Kunden immer unwahrscheinlicher.

Auf der anderen Seite sind auch Aspekte zu beachten, welche für den Systemdienstleister von Nachteil sind. Der Systemdienstleister ist mit einer höheren Preissensitivität konfrontiert, da wesentlich mehr wertschöpfende Aktivitäten übernommen werden und infolgedessen die Gesamtkosten des Kunden steigen. Es entsteht ferner eine gewisse Abhängigkeit des Systemdienstleisters vom Kunden, da kundenspezifische Investitionen getätigt werden.

Die Expreßdienstleister und Spediteure verlieren als Anbieter von Substitutionsprodukten an Einfluß. Der einfache Pakettransport erfüllt nicht mehr die Anforderungen des Kunden.

Der Markteinstieg ist im Vergleich zum Paketdienstmarkt wesentlich leichter zu realisieren, da im Extremfall lediglich eine Managementleistung verkauft wird. Das Segment der „non-asset-based“ Kontraktlogistik entwickelt sich besonders gut und

---

<sup>428</sup> Vgl. Bretzke, W. R.: (Logistik), S. 222

<sup>429</sup> Vgl. Klaus, P.: (Club), S. 32

<sup>430</sup> Vgl. Gudehus, T.: (Logistik), S. 840

basiert ausschließlich auf der Konzeption und dem laufenden Management großer Logistik-Outsourcing-Projekte, wobei Lager- und Transportdienstleistungen an leistungsfähige Einzel- oder Verbunddienstleister vergeben werden.<sup>431</sup>

Im Hinblick auf die „non-asset-based“ Kontraktlogistik ist die Lieferantenbeziehung wiederum neu zu bewerten, da nicht auszuschließen ist, daß der Transport- oder Lagerdienstleister selbst in die Rolle des Systemdienstleisters schlüpft und den „non-asset-based“ Kontraktlogistiker ersetzt.

### **3.5. Kostenführerschaft als optimale Wettbewerbsstrategie**

Anhand der Markt- und Branchenstrukturanalyse läßt sich darlegen, daß eine Produktführerschaft kaum realisierbar ist und keine nennenswerten Wettbewerbsvorteile damit verbunden sind. In der Paketbranche sind einerseits die Möglichkeiten beschränkt, eine Differenzierung via Qualität, Varietät und Inkommensurabilität zu erzielen, andererseits weisen die Kundenanforderungen in eine andere Richtung. Der Kunde will kein innovatives Dienstleistungsprodukt, sondern vielmehr eine Standarddienstleistung zu einem günstigen Preisniveau.

Kundenpartnerschaft und Kostenführerschaft sind je nach Gesichtspunkt differenziert zu beurteilen. E-Commerce setzt eine kostengünstige Distribution voraus, eröffnet aber auch gleichzeitig die Möglichkeit, maßgeschneiderte Logistikkonzepte für den Kunden zu entwerfen. Einerseits harmonisieren die wesentlichen kaufentscheidenden Faktoren mit der Strategie Kostenführerschaft, andererseits verlagert sich das Outsourcingpotential zunehmend von den reinen Transportdienstleistungen zu dem Gesamtmanagement von logistischen Prozessen.

Folgendes spricht jedoch deutlich gegen die Strategie Kundenpartnerschaft: Konzipiert ein Paketsdienstleister auf der Basis eines Paketsystems maßgeschneiderte Logistikkonzepte, so beruht der Wettbewerbsvorteil vor allem auf der kostengünstigen Distribution von Paketen. Kontraktlogistik stellt jedoch immer mehr eine reine Managementleistung dar mit der Zielsetzung, Einzel- und Verbunddienstleistungen möglichst kostengünstig zu besorgen und zu koordinieren. Kundenpartnerschaft kann somit nur solange funktionieren, als die Distribution von Paketen kostengünstig ist. Selbst Paketsdienstleister, welche die Strategie

---

<sup>431</sup> Vgl. Klaus, P.: (Logistics), S. 74

Kundenpartnerschaft verfolgen, sind gewissermaßen gezwungen, die Kosten der Verteilung zu minimieren. Kann die Verbunddienstleistung Paketdistribution schließlich kostengünstiger eingekauft werden, als die eigene Produktion dies ermöglicht, so läßt sich auch kein Wettbewerbsvorteil mit Hilfe der Strategie Kundenpartnerschaft erzielen.

Kontraktlogistik als ein zweites Geschäftsfeld neben der Paketdistribution ist allerdings interessant. Es ist strategisch durchaus sinnvoll, in zwei verschiedenen Geschäftsfeldern zu operieren. Selbst Porter, der die Implementierung von hybriden Strategien verneint, verweist auf diese Möglichkeit. Für das Geschäftsfeld Kontraktlogistik wird die Wettbewerbsstrategie Kundenpartnerschaft implementiert, für das Geschäftsfeld Paketdistribution die Strategie Kostenführerschaft. Die Kontraktlogistiksparte entwirft infolgedessen maßgeschneiderte Logistikkonzepte, indem die Verbunddienstleistung Pakettransport unternehmensintern kostengünstig bezogen wird.

Zahlreiche weitere Aspekte der Branchenstruktur und Marktsituation sprechen ebenso für die Strategie Kostenführerschaft.<sup>432</sup> Kostenführerschaft darf jedoch keinesfalls bedeuten, das Serviceniveau für die Kostenoptimierung zu opfern. Ein hoher Servicegrad ist vielmehr Voraussetzung dafür, daß Paketdienstleister am Markt überlebensfähig sind.

---

<sup>432</sup> Siehe Abschnitt 3.2.1 und 3.4.1

## **4.Lösungsvorschlag: Weiterentwicklung der Strategie „Kostenführerschaft“ in der Paketlogistik**

Zur Implementierung der Strategie Kostenführerschaft sind einerseits die Erfolgsfaktoren Organisationsstruktur, Managementsystem und Unternehmenskultur auf die Strategie auszurichten, andererseits ist die Strategie zu spezifizieren, d.h. es bedarf der Ableitung operativer Maßnahmen.<sup>433</sup>

Hierzu werden die Kernprozesse eines Paketdienstleisters analysiert. Die Strategie Kostenführerschaft setzt vor allem bei der Optimierung der operativen Prozesse an. Nur wenn die Produktions- bzw. die Leistungserstellungsprozesse effizient gestaltet werden, ist die Implementierung der Strategie Kostenführerschaft möglich und verschafft dem Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.<sup>434</sup>

Der Leistungserstellungsprozeß eines Paketdienstleisters ist unterteilt in Umschlags-, Sortier- und Transportprozesse. Die Leistungserstellung beginnt mit dem Vorlauf, d.h. Subunternehmer nehmen die Abholung vor und transportieren die Pakete zum Depot. Umschlags- und Sortierprozesse folgen im Ausgangsdepot. Jene Pakete, die für dasselbe Depot bestimmt sind, werden aussortiert, alle anderen auf Wechelaufbauten (WAB) umgeschlagen und im Rahmen des Hauptlaufs zum Hub befördert.<sup>435</sup> Der Hauptlauf wird unterbrochen, da die Pakete im Hub nach Eingangsdepot sortiert und auf die entsprechenden WABs umgeschlagen werden. Die Pakete werden anschließend mit WABs zu den Eingangsdepots transportiert. Der Hauptlauf endet mit dem Umschlag der Pakete auf die Zustellfahrzeuge, wobei wiederum Sortierprozesse vorgeschaltet sind. Der Leistungserstellungsprozeß wird schließlich mit dem Nachlauf, d.h. mit der Zustellung der Pakete durch die Subunternehmer, abgeschlossen (siehe Abbildung 31).

---

<sup>433</sup> Vgl. Kolks, U.: (Strategieimplementierung), S. 83 f.

<sup>434</sup> Vgl. Treacy, M./Wiersema, F.: (Marktführerschaft), S. 74 ff. und Abschnitt 2.1.2

<sup>435</sup> Paketsysteme sind in der Regel Hub and Spoke Systeme.

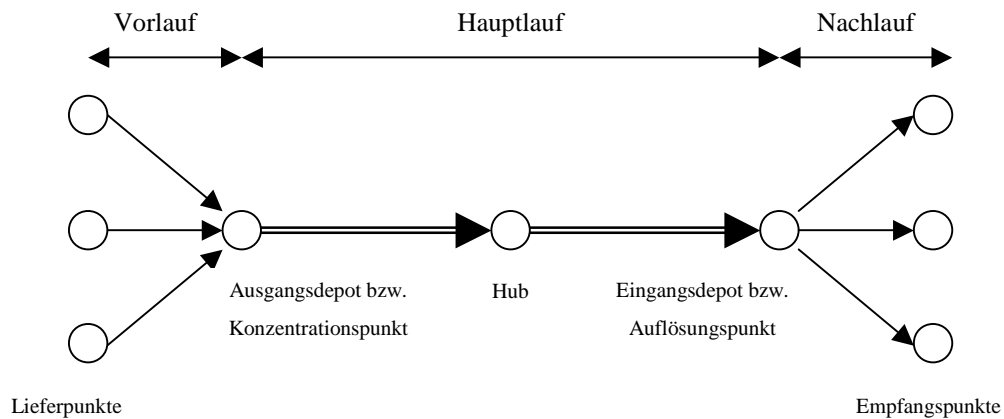


Abbildung 31: Mehrstufiges Hub and Spoke System

Quelle: In Anlehnung an Pfohl, H. C.: Logistiksysteme, 5. Auflage, Berlin 1996, S. 6

Da der Vor- und Nachlauf nahtlos ineinander übergehen, sind diese beiden Teilprozesse als ein Transportprozeß zu betrachten. Der zweite entscheidende Transportprozeß ist der Hauptlauf, der aber durch einen Umschlags- bzw. Sortierprozeß unterbrochen wird. Obendrein ist festzustellen, daß die Umschlagsprozesse im Ausgangs- und Eingangsdepot sowie im Hub mit Sortierprozessen gekoppelt sind.

Ein Paketsystem stellt somit ein mehrstufiges System dar, da die Raum- und Zeitüberbrückung zwischen Quelle und Senke durch einen indirekten Güterfluß erfolgt. Jedes Depot repräsentiert sowohl einen Auflösungs- als auch einen Konzentrationspunkt. Erfüllt ein Depot die Funktion eines Auflösungspunktes, so treffen große, heterogene Gütermengen im Depot ein, werden dort umgeschlagen, verlassen das Depot in kleinen Mengen und werden im Rahmen des Nachlaufs zugestellt. Stellt das Depot einen Konzentrationspunkt dar, so werden kleine Gütermengen im Rahmen des Vorlaufs gesammelt, treffen im Depot ein, werden dort umgeschlagen und verlassen den Konzentrationspunkt in großen Gütermengen (siehe Abbildung 31).<sup>436</sup>

Mehrstufige Systeme haben gegenüber einstufigen Systemen den Nachteil, daß zusätzliche Logistikprozesse an den Unterbrechungspunkten erforderlich sind. In einem mehrstufigen System sind sowohl Umschlags- als auch zusätzliche Signierungs-, Auftragsübermittlungs- und Auftragsbearbeitungsprozesse

<sup>436</sup> Vgl. Pfohl, H. C.: (Logistiksysteme), S. 6 f.



auszuführen. Dieser Nachteil wird aber durch die Möglichkeit des großvolumigen Güterflusses zwischen den einzelnen Depots mehr als kompensiert.<sup>437</sup>

#### **4.1. Der Vor- und Nachlauf als ein Transportprozeß**

Der Vor- und Nachlauf ist im Gegensatz zum Hauptlauf ein Flächenverkehr und, wie bereits erwähnt, als ein Transportprozeß zu betrachten. Die beiden Teilprozesse können insbesondere nicht voneinander getrennt werden, da gleichzeitig eine Zustellung und Abholung teilweise bei einem Stopp durchgeführt werden. Obendrein handelt es sich bei dem Vor- und Nachlauf um eine produktionsbedingte Leistungsverbundenheit, so daß eine genaue Zurechnung der Kosten nicht möglich ist. Diese produktionsbedingte Leistungsverbundenheit resultiert aus einer organisatorischen Kuppelproduktion.<sup>438</sup> Wählt man die Zustellung als Ausgangspunkt der Betrachtung, so erfolgt die Abholung zum Großteil im Rahmen des Rücklaufverkehrs. Wechselt man die Perspektive, indem die Abholung als Hauptprozeß betrachtet wird, so wird im Rahmen des Bereitstellungsverkehrs ein Großteil der Zustelleistung vollzogen.

##### 4.1.1. Die Modellprämissen

Um Kostensenkungspotentiale im Vor- und Nachlauf aufzuzeigen, wird ein Modell konzipiert, wobei folgende Prämissen gesetzt werden. Die Ausführungen beziehen sich auf das Paketsystem von General Parcel Austria, sind jedoch durchaus für andere Systeme repräsentativ.

##### *4.1.1.1. Die Zeit als entscheidender Kostentreiber*

Im Rahmen des Vor- und Nachlaufs ist die Zeit der entscheidende Kostentreiber, und die Kilometerleistung kommt erst sekundär zum Tragen. Anhand einer

---

<sup>437</sup> Vgl. Pfohl, H. C.: (Logistiksysteme), S. 6

<sup>438</sup> Vgl. Riebesmeier, B.: (Rechnungswesen), S. 199

Fahrzeugkostenrechnung läßt sich zeigen, die fahrleistungsunabhängigen Kosten sind bei weitem höher als die fahrleistungsabhängigen Kosten (siehe Anlage).

#### *4.1.1.2. Die Zustellung als Hauptprozeß - die Abholung als Nebenprozeß*

Der Zeitaufwand für die Zustellung ist bei weitem höher als derjenige für die Abholung. Dies läßt sich dadurch erklären, daß der durchschnittliche Stoppfaktor (Pakete pro Stopp) bei der Zustellung 1,6 beträgt, bei der Abholung jedoch 15. Obendrein besteht die Möglichkeit, zahlreiche Pakete von Großkunden mittels Wechselaufbauten in das Paketsystem einzuschleusen.<sup>439</sup>

Beträgt die Einsatzzeit der Subunternehmer 10 Stunden pro Tag, so entfallen je nach Ausgangsstärke des Depots lediglich 1 bis 3 Stunden auf die Abholung, woraus sich eine Zeitdauer von 10 bis 15 Minuten pro Stopp ergibt. Die zusätzliche Kilometerbelastung durch die Abholung ist gering, da Abholungen im Rahmen des Rücklaufverkehrs getätigt und Pakete von Kleinkunden bei der Zustellung mitgenommen werden, sofern das abzuholende Paket schon zur Verfügung steht. Die Abholung verursacht lediglich 10 Prozent der gesamten Kilometerleistung.<sup>440</sup>

#### *4.1.1.3. Kostenverursachung der Zustellung durch den Stopp*

Die Zustellung eines Paketes verursacht nur indirekt Kosten durch den Stopp. Diese Annahme ist gerechtfertigt, da die Zeitdauer eines Stopps im wesentlichen von dem Kunden und der Distanz zwischen Zustellfahrzeug und Übergabeort beeinflusst wird und nur eingeschränkt von der Anzahl der Pakete.

Der Kunde hat den größten Einfluß auf die Zeitdauer. Stellt er eine unbürokratische Paketannahme sicher, so wird die sofortige Fortsetzung des Zustellprozesses ermöglicht. Die Distanz zwischen Zustellfahrzeug und Übergabeort ist vor allem von der Parkmöglichkeit und dem Stockwerk des Kunden abhängig. Je länger die Distanz ist, desto höher ist der Zeitbedarf zu veranschlagen.

Die in dem Modell vertretene Annahme, die Anzahl der Pakete hat keine Auswirkung auf die Stoppdauer, stützt sich auf die Tatsache, daß mehrere Pakete gleichzeitig vom Fahrzeug zum Übergabeort getragen bzw. mit einem

---

<sup>439</sup> Vgl. Vahrenkamp, R.: (Logistikmanagement), S. 69

<sup>440</sup> Vgl. Fachgespräch mit Herrn Taucher, am 18.5.2000 und mit Frau Ingrid Marko, am 18.5.2000

entsprechenden Karren transportiert werden können. Ein deutlich höherer Zeitbedarf würde sich nur dann ergeben, wenn die Distanz zwischen Fahrzeug und Übergabeort aufgrund der Vielzahl der Pakete mehrmals zu überwinden ist. In Anbetracht eines durchschnittlichen Stoppfaktors (Pakete pro Stopp) von 1,6 ist dies jedoch sehr unwahrscheinlich. Die durchschnittliche Stoppdauer beträgt je nach Depot zwischen drei und vier Minuten.<sup>441</sup>

#### *4.1.1.4. Kilometerleistung als Kostenfaktor*

Paketdienstleister verwenden keine operativen Tourenplanungssysteme, sondern es werden fixe Zustell- bzw. Abholgebiete für jeden Subunternehmer im Rahmen der taktischen Tourenplanung festgelegt. Diese Praxis ergibt sich einerseits aus der Notwendigkeit, das zuständige Depot und die zuständige Tour durch die Eingabe der Postleitzahl des Empfängers in die EDV zu eruieren. Die durch das sogenannte „Routen“ gewonnene Information wird auf einem „Routerlabel“ ausgedruckt, und dieses auf das Paket aufgeklebt. Die Steuerung des Güterflusses wird somit in den Unterbrechungspunkten erleichtert. Das Zieldepot kann rasch bestimmt werden, und die Subunternehmer erkennen anhand der Tourennummer jene Pakete, die sie in ihrem Gebiet zuzustellen haben.

Andererseits verspricht man sich Zeiteinsparungen und eine verstärkte Kundenbindung durch fixe Zustellregionen. Wenn ein Subunternehmer ständig ein Gebiet betreut, so lernt er mit der Zeit die Gepflogenheiten des Kunden, die Geschäftszeiten, spezielle Zuliefervereinbarungen oder Adressen bestens kennen.<sup>442</sup>

Die Kilometerleistung ist in Anbetracht dessen von der Distanz zwischen Depot und Zustellregion und von der Kilometerleistung innerhalb der Zustellregion abhängig, wobei diese maßgeblich von der Straßendichte beeinflusst wird. Da das Zustellgebiet ab einer gewissen Kundendichte ohnehin abefahren werden muß, haben zusätzliche Stopps bzw. Kunden keine zusätzliche Kilometerbelastung zur Folge.<sup>443</sup>

---

<sup>441</sup> Vgl. Fachgespräch mit Herrn Taucher, am 18.5.2000 und mit Frau Ingrid Marko, am 18.5.2000

<sup>442</sup> Fachgespräch mit Herrn Norbert Adler, am 5.4.2000

<sup>443</sup> Vgl. Bretzke, W. R.: (E-Commerce), S. 5

#### 4.1.2. Modellbeschreibung

Das Modell basiert auf dem Kalkulationsprogramm Excel und dem Geographischen Informationssystem ArcView, wobei zur Lösung von Netzwerkproblemen das Programmmodul Network Analyst verwendet wird. Als Datengrundlage werden die ArcAustria-Daten herangezogen. Das Modell ist im Anhang vollständig abgebildet und umfaßt folgende Teilschritte:

- Spalte 1: Festlegung der Zustellgebiete

Das Modul Network Analyst ermöglicht die Bestimmung von Depoteinzugsgebieten und deren graphische Darstellung. Um entsprechende Lösungen zu erhalten, ist lediglich der Standort des Depots festzulegen und die Erreichbarkeit zu definieren. Die Erreichbarkeit kann entweder auf Basis der Distanz oder der Fahrzeit analysiert werden, wobei die Durchschnittsgeschwindigkeit der einzelnen Straßenabschnitte zur Berechnung herangezogen wird. Da die Zeit der entscheidende Kostentreiber im Rahmen des Vor- und Nachlaufs ist, wird die Fahrzeit zur Optimierung des Netzwerkes gewählt. Es läßt sich somit graphisch darstellen, welches Gebiet z.B. innerhalb von zehn Minuten erreichbar ist.

Mit zunehmender Entfernung zum Depot steigen die Kosten der Zustellung, da die An- und Rückfahrt zum bzw. vom jeweiligen Zustellgebiet des Subunternehmers immer mehr Fahrzeit in Anspruch nimmt und dabei immer mehr Kilometer zu bewältigen sind. Um diesen Zusammenhang darzustellen, werden Kreise mit einer Zeitspanne von zehn Minuten aufgeschlagen.

- Spalte 2: Bestimmung des Kundenpotentials

Zur Kostenoptimierung benötigt man die Verteilung der Kunden über das Einzugsgebiet. Da Paketdienstleister im Business-to-Business Segment agieren, wird die Arbeitsstättenverteilung der ArcAustria-Daten auf Basis der Zählsprengel zur Analyse herangezogen. Hierbei wird davon ausgegangen, daß sich das Kundenspektrum eines Paketdienstleisters zu 35% auf die Industrie bzw. auf das

verarbeitende Gewerbe, zu 45% auf den Handel und zu 20% auf die Kategorie „Persönliche Dienstleistungen“ erstreckt.<sup>444</sup>

In Spalte 2 wird für jedes Zustellgebiet (Kreis im Zentrum bzw. die folgenden Kreisringe) dieses gewichtete Kundenpotential ermittelt. Es werden jene Zählsprengel ausgewählt, die ihren Mittelpunkt in dem jeweiligen Zustellgebiet haben, und deren Anzahl an Arbeitsstätten abgelesen.

- Spalte 3: Berechnung der prozentuellen Kundenverteilung
- Spalte 4: Berechnung der Stoppanzahl pro Zustellgebiet

$$\text{Stoppanzahl pro Zustellgebiet} = \text{Stoppanzahl} * \text{prozentuelle Kundenverteilung}$$

- Spalte 5: Berechnung der Paketanzahl pro Zustellgebiet

$$\text{Paketanzahl pro Zustellgebiet} = \text{Paketanzahl} * \text{prozentuelle Kundenverteilung}$$

- Spalte 6: Berechnung der An- und Rückfahrzeit

Die An- und Rückfahrzeit kann in Spalte 1 abgelesen werden. Bedient ein Subunternehmer das Zustellgebiet im Zentrum, so fällt keine An- und Rückfahrzeit an.

- Spalte 7: Berechnung der effektiven Zustellzeit

$$\text{Effektive Zustellzeit} = \text{Einsatzzeit} - \text{An- und Rückfahrzeit}$$

Je weiter das Zustellgebiet von dem Depot entfernt ist, desto weniger Zeit verbleibt für die effektive Zustellung.

---

<sup>444</sup> Vgl. Fachgespräch mit Herrn Norbert Adler, am 5.4.2000 und mit Herrn Mag. Egon Woschitz, am 3.5.2000

- Spalte 8: Berechnung der Kilometerleistung bei der effektiven Zustellung

Innerhalb des Zustellgebietes ist ein Teil des Straßennetzes (Kilometeranteil) zu befahren. Mit Hilfe von ArcView kann die Länge des Straßennetzes in jedem Zustellgebiet abgelesen werden.<sup>445</sup> Der tatsächliche Kilometeranteil wird durch Rückkoppelung ermittelt, indem die in dem Modell insgesamt errechnete Kilometerleistung mit der tatsächlichen Kilometerleistung der Zustellfahrzeuge verglichen wird.

- Spalte 9: Berechnung des Zeitaufwandes pro Stopp inklusive der Fahrzeit

$$\text{Zeitaufwand pro Stopp} = \text{Zeitdauer Stopp} + \frac{\left( \frac{\text{km bei der Zustellung}}{\text{Stoppzahl}} \right)}{\text{Geschwindigkeit}}$$

Die Fahrzeit zwischen den einzelnen Stopps wird anhand der Streckenlänge zwischen den Stopps und der Durchschnittsgeschwindigkeit bei der Zustellung eruiert. Je nach Einzugsgebiet ist von einer anderen Durchschnittsgeschwindigkeit auszugehen.

- Spalte 10: Berechnung der maximalen Paketanzahl

Spalte 10 gibt an, wie viele Pakete ein Subunternehmer unter Berücksichtigung der effektiven Zustellzeit mitnehmen kann, wenn der Zeitaufwand pro Stopp, die in Spalte 9 errechnete Höhe aufweist. Es läßt sich somit darlegen, daß Zustellfahrzeuge in Randzonen ihr maximales Fassungsvermögen von 160 Paketen gar nicht ausnutzen können, da das Zeitfenster für die Zustellung einfach zu klein ist.

---

<sup>445</sup> Das Straßennetz von ArcView deckt mit einer Streckenlänge von 35000 km nur einen Teil des österreichischen Straßennetzes (106400 km) ab. Da Autobahnen, Schnell-, Bundes- und alle wichtigen Landes- und Gemeindestraßen erfaßt sind, ist vor allem in großen Städten von einer weit höheren Straßendichte auszugehen.

- Spalte 11: Berechnung der Tourenanzahl

Begrenzt man das Fassungsvermögen der Zustellfahrzeuge mit 160 Paketen, so müssen die Subunternehmer teilweise vor Ablauf der effektiven Zustellzeit zum Depot zurückkehren und können je nach verbleibender Zeit eine neue Tour beginnen. Je nachdem, ob der einschränkende Faktor das Fassungsvermögen des Zustellfahrzeuges oder das zur Verfügung stehende Zeitfenster ist, sind unterschiedlich viele Touren in dem jeweiligen Zustellgebiet erforderlich.

Hierbei ist darauf hinzuweisen, daß die Tourenbildung in der Praxis nicht ausschließlich auf einzelnen Kreisringen basiert und teilweise gar nicht möglich ist, da Täler abzufahren sind und keine Verkehrsverbindung zwischen den Tälern besteht. Tourenoptimierungsprogramme kommen in der Regel zu „sektorenartigen“ und „kleeblattförmigen“ Lösungen, wobei die Touren möglichst „rund“ zu fahren sind.<sup>446</sup> Die in dem Modell ausgewiesenen Touren müssen deshalb vielmehr als virtuelle Touren verstanden werden, d.h. die in einem Zustellgebiet zu fahrende Tour kann auch von mehreren Subunternehmern bedient werden, indem diese die Zustellgebiete wechseln.

Abbildung 32 verdeutlicht, daß die Fahrzeit konstant bleibt, wenn sich die Tourenbildung anstatt nach Kreisringen nach Kreissektoren richtet. Die geringere Anfahrzeit wird in diesem Fall durch eine längere Rückfahrzeit kompensiert. In der linken Graphik bedient jeweils ein Subunternehmer einen Kreisring, wobei die für die An- und Rückfahrt notwendige Fahrzeit durch bunte Striche gekennzeichnet ist. In dem gesamten Einzugsgebiet sind somit vier Subunternehmer im Einsatz. Geht man von Kreisen mit einem Abstand von 10 Minuten aus, so fallen insgesamt 120 Minuten ( $2 \cdot 10 + 2 \cdot 20 + 2 \cdot 30$ ) Fahrzeit an, wobei ein Subunternehmer gleich mit der Zustellung beginnen kann.

Bei einer Tourenbildung nach Sektoren beginnen alle vier Subunternehmer sofort mit der Zustellung, so daß keine Anfahrzeit anfällt. Während der Zustellung entfernen sie sich jedoch von dem Depot, und infolgedessen ist eine längere Rückfahrzeit in Kauf zu nehmen. In Summe ergibt sich wiederum eine gesamte Fahrzeit von 120 Minuten, wobei diese nach dem Modellansatz (60:40:20:0) auf die einzelnen Kreisringe

---

<sup>446</sup> Vgl. Novak, B.: (Tourenplanung), S. 28

aufzuteilen ist, da die lange Rückfahrzeit ja überproportional von den äußeren Kreisringen verursacht wird.

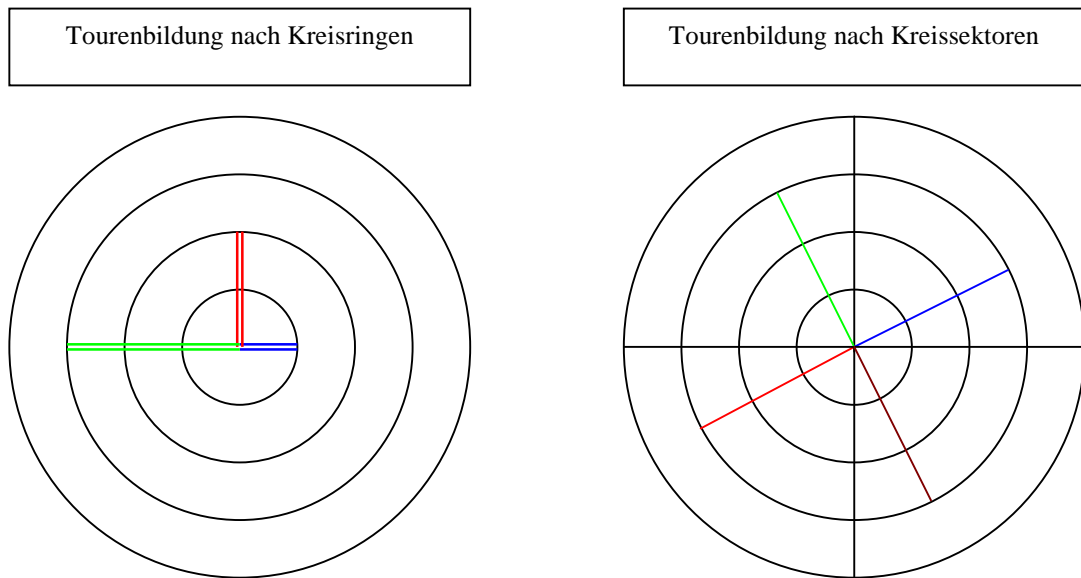


Abbildung 32: An- und Rückfahrzeit bei einer Tourenbildung nach Kreisringen bzw. nach Kreissektoren

Quelle: Eigene Darstellung

Die gesamte Fahrzeit bleibt ebenso konstant, wenn ein Subunternehmer den innersten Kreis bedient und die Tourenbildung nach Sektoren erst danach beginnt.<sup>447</sup>

Geht man von mehreren Subunternehmern pro Kreisring aus, so stimmen die Ergebnisse ebenso mit dem Modellansatz überein. Auf geringfügige Abweichungen ist hinzuweisen, wenn unterschiedlich viele Touren pro Kreisring zum Einsatz kommen.<sup>448</sup> Das Modell schließt jedoch in diesem Zusammenhang nicht aus, daß die Tourenbildung innerhalb des Kreisringes „sektorenartig“ gestaltet wird.

Anhand dieser virtuellen Touren ist somit selbst dann eine Kostenoptimierung durchführbar, wenn von einer anderen Tourenbildung ausgegangen wird, da der

<sup>447</sup> 1 LKW: keine An- und Rückfahrzeit, 3 LKW: 10 Minuten Anfahrtzeit und 30 Minuten Rückfahrzeit

<sup>448</sup> Eine Abweichung entsteht vor allem dann, wenn die Tourenanzahl pro Kreisring mit zunehmender Entfernung vom Depotzentrum konstant steigt oder fällt. Nimmt die Tourenanzahl ab, so fällt bei einer Tourenbildung nach Sektoren mehr Fahrzeit an als bei einer Tourenbildung nach Kreisringen; nimmt die Tourenanzahl zu, so ist der umgekehrte Effekt feststellbar. Steigt die Tourenanzahl pro Kreisring zuerst an und fällt nach einer gewissen Entfernung, so kommt es zu einer Kompensation.



entscheidende Modellansatz, mit zunehmender Entfernung vom Depot reduziert sich die effektive Zustellzeit, aufrechterhalten bleibt.

- Spalte 12: Berechnung der Einsatzzeit pro Zustellgebiet

$$\text{Einsatzzeit} = (\text{Zeitaufwand pro Stopp} * \text{Stoppanzahl}) + (\text{Tourenanzahl} * \text{An- und Rückfahrzeit})$$

Dividiert man die gesamte Einsatzzeit für die Zustellung durch die Einsatzzeit eines Subunternehmers, so wird berechnet, wie viele Fahrzeuge insgesamt benötigt werden, wenn die Subunternehmer mehrere Touren bedienen.

- Spalte 13: Bestimmung der durchschnittlichen Kilometerleistung bei der An- und Rückfahrt mit Hilfe des Netzwerkmoduls
- Spalte 14: Berechnung der gesamten Kilometerleistung

$$\text{Gesamte Kilometerleistung} = \text{km bei der Zustellung} + (\text{Tourenanzahl} * \text{km bei der An- und Rückfahrt})$$

- Spalte 15: Berechnung der Zustellkosten

$$\text{Kosten} = \text{Fahrleistungsunabhängige Kosten} * \text{Einsatzzeit} + \text{Fahrleistungsabhängige Kosten} * \text{Kilometerleistung}$$

- Spalte 16: Berechnung der Kosten pro Paket

$$\text{Kosten pro Paket} = \frac{\text{Kosten}}{\text{Pakete}}$$

- Berechnung der Kosten der Abholung

Die Kosten der Abholung werden berechnet, indem die Einsatzzeit für die Abholung (60 min) mit der Anzahl an Subunternehmern und mit dem fahrleistungs-

unabhängigen Kostensatz multipliziert wird. Obendrein fällt eine zusätzliche Kilometerleistung (10 Prozent von der gesamten Kilometerleistung) an. Die Kosten der Abholung sind viel geringer als jene der Zustellung.

#### 4.1.3. Modellanalyseschritte

Vergleicht man die Kosten pro Paket in jedem einzelnen Kreisring, so ist eine tendenziell steigende Kostenbelastung mit zunehmender Entfernung vom Depot feststellbar. Diese Kostenentwicklung ist zum einen auf die An- und Rückfahrzeit, zum anderen auf die zusätzliche Kilometerbelastung zurückzuführen.

Je nachdem, ob Ballungszentren oder schwach strukturierte Gebiete zu bedienen sind, wird dieser Kostenentwicklung unterschiedlich stark entgegengewirkt. In jenen Kreisringen, in denen verhältnismäßig viele Stopps zu tätigen bzw. wenige Zustellkilometer zu fahren sind, ist die Kostenbelastung geringer. Neben der Entfernung vom Depot ist somit die Zeitspanne zwischen den einzelnen Stopps als zweiter entscheidender kostenverursachender Faktor zu betrachten.

##### *4.1.3.1. Standortoptimierung*

Für die Dislozierung der Depots ergeben sich folgende Konsequenzen. Der optimale Standort befindet sich einerseits in einem Ballungszentrum. Eine Vielzahl von Paketen kann infolgedessen zu dem günstigsten Kostensatz zugestellt werden. Andererseits ist es betriebswirtschaftlich vorteilhaft, jenen Standort zu wählen, der im Mittelpunkt des Depoteinzugsgebietes liegt. Die Entfernung zu den Randgebieten wird somit in Grenzen gehalten.

Beide Ansätze sind kaum vereinbar, da weitläufige, strukturschwache Gebiete bei einem flächendeckenden Service zu bedienen sind und die Depotanzahl aus Kostengründen nicht erhöht werden kann. Die Depotstruktur muß sich in Anbetracht dessen primär nach Ballungsgebieten richten.

Die stark mit der Entfernung zunehmenden Kosten legen die Schlußfolgerung nahe, möglichst viele Standorte in ein Netzwerk einzubinden. Die dadurch entstehende Kosteneinsparung wird jedoch ab einer bestimmten Depotdichte durch zusätzliche Sortier- und steigende Hauptlaufkosten kompensiert. Inwiefern die Hauptlaufkosten von der Depotanzahl abhängig sind, wird im Abschnitt „Depotdichte als

Kostentreiber“ analysiert. Die Depotkosten sind obendrein bei der Netzwerkgestaltung zu berücksichtigen.

Eine Standortoptimierung auf Basis des Kundenpotentials kann zu Verzerrungen führen, sofern die tatsächliche Kundenstruktur vom Kundenpotential abweicht. Zieht man die Kundenstruktur zur Netzwerkgestaltung heran, so ist die Optimierung auf einen bestimmten Zeitpunkt ausgerichtet. Eine hohe Kundenfluktuation würde schließlich eine andauernde Netzwerkoptimierung erfordern.

Die Depotstandorte von General Parcel befinden sich vorwiegend in Ballungsgebieten. Die Depotdichte ist im Osten Österreichs am höchsten, da das größte Kundenpotential in diesem Raum gegeben ist. Die Regionen mit einem geringen Kundenpotential werden zum Teil aus großer Entfernung bedient, da sich ein Standort in einem strukturschwachen Gebiet keineswegs rentiert (siehe Abbildung 33). Anschließend werden zwei Depoteinzugsgebiete beispielhaft untersucht.

## Depotstruktur von General Parcel

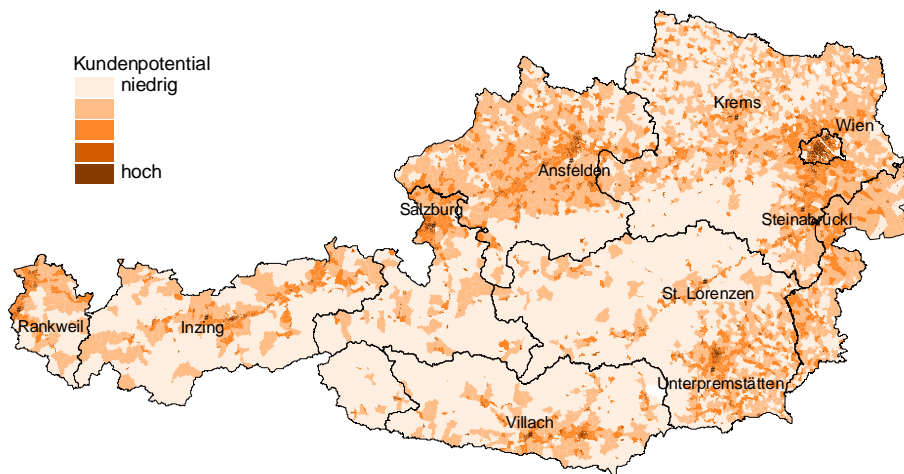


Abbildung 33: Depotstruktur von General Parcel Austria

Quelle: Eigene Darstellung

#### *4.1.3.1.1. Depoteinzugsgebiet Wien*

Das Kundenpotential des Depoteinzugsgebietes Wien konzentriert sich natürlich in der Stadt Wien.<sup>449</sup> Das größte Kundenpotential verteilt sich vorwiegend auf die Innenstadt und den Süden von Wien (siehe Abbildung 34). In Anbetracht dessen ist der Standort in der Shuttleworthstraße (21. Bezirk), im Norden von Wien, ungünstig. Der Standort liegt jedoch relativ zentral im Depoteinzugsgebiet, so daß die Landregionen kostengünstiger bedient werden.

---

<sup>449</sup> Von dem gesamten Kundenpotential (19728) entfallen 16471 Kunden auf die Stadt Wien und nur 3257 Kunden auf das Land. Dieses Verhältnis wird bestätigt durch die Anzahl der Stadttouren (49) und Landtouren (12).

# Depoteinzugsgebiet Wien

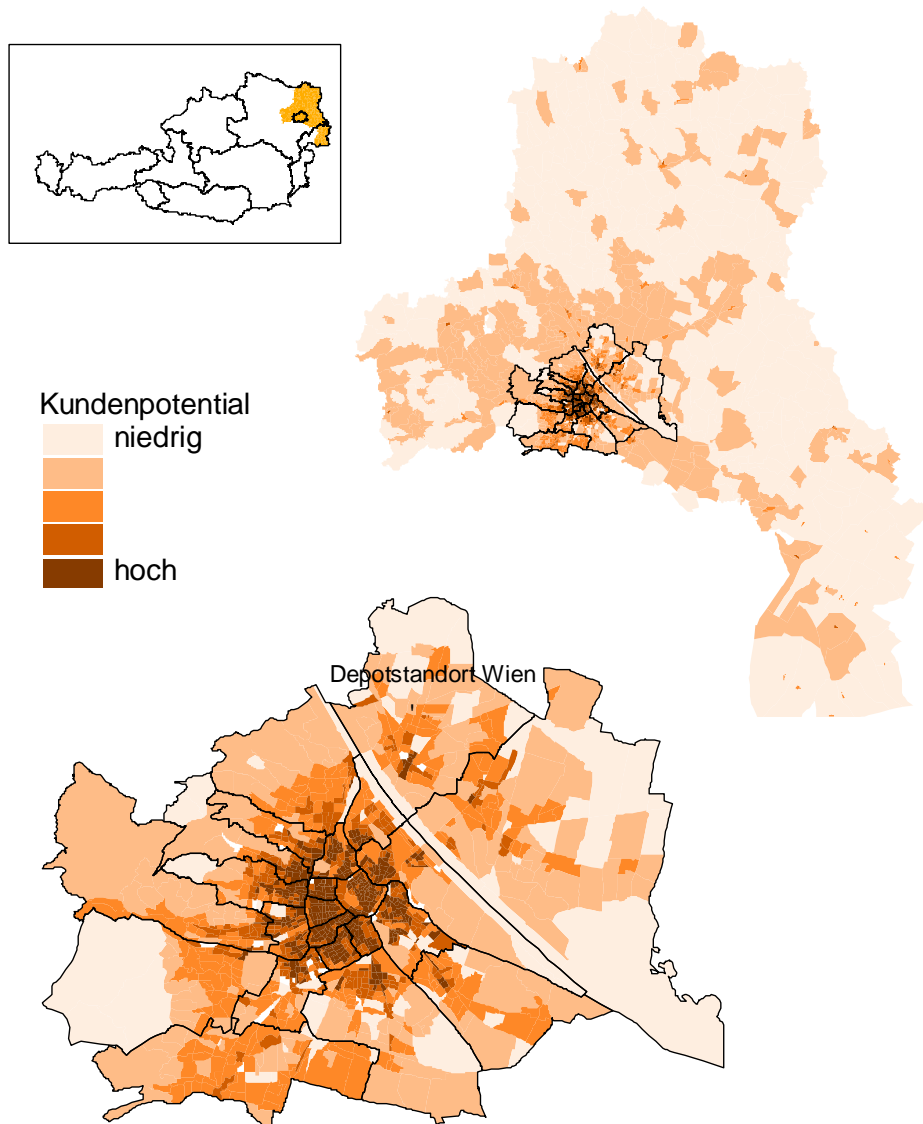


Abbildung 34: Depoteinzugsgebiet Wien

Quelle: Eigene Darstellung

Da die räumlichen Gegebenheiten für ein Depot in der Innenstadt nicht vorhanden sind, werden zwei Standorte im Süden von Wien mit dem Standort im 21. Bezirk verglichen.<sup>450</sup> Um aussagekräftige Informationen zu erhalten, ist es erforderlich, die Kostenberechnung in der Stadt Wien und auf dem Land separat durchzuführen.<sup>451</sup> Die Modellberechnungen<sup>452</sup> belegen, daß ein Einsparungspotential von 199.250 ATS im Jahr durch eine Standortverlagerung in den 11. Bezirk erzielt wird. Während die durchschnittlichen Zustellkosten pro Paket in der Stadt Wien um 0,27 ATS auf 14,66 ATS gesenkt werden, erhöhen sich die Zustellkosten auf dem Land um 0,51 ATS auf 19,8 ATS (siehe Anlage).<sup>453</sup> Da wesentlich mehr Pakete in der Stadt zugestellt werden, wird diese Kostensteigerung jedoch kompensiert.

---

<sup>450</sup> Es wird ein Standort in der Schemmerlgasse im 11. Bezirk (Depotstandort von DHL) und ein Standort im Industriegebiet von Inzersdorf im 23. Bezirk überprüft.

<sup>451</sup> Das Depoteinzugsgebiet kann nicht als eine homogene Einheit betrachtet werden, da unterschiedliche Gegebenheiten vorliegen. Die Durchschnittsgeschwindigkeit bei der Zustellung ist in Wien (30 km/h) wesentlich geringer als auf dem Land (50 km/h). Auf Grund der Parkplatzproblematik wird davon ausgegangen, daß ein Stopp in der Stadt Wien (4 min) um eine Minute länger dauert als auf dem Land (3 min). Obendrein werden gewisse Modifikationen vorgenommen. Da das Paketaufkommen in der Stadt um ein Vielfaches höher ist, werden Einzugsgebiete mit einem Abstand von 5 min als Ausgangsbasis herangezogen. Das dem GIS zugrundeliegende Straßennetz spiegelt die tatsächliche Straßendichte in der Stadt Wien nicht wider. Deshalb wird angenommen, daß sich die Kilometerleistung bei der Zustellung proportional zu dem Kundenpotential verhält. Abholungen werden teilweise mit Hilfe von WABs durchgeführt.

<sup>452</sup> Die Kilometerdaten wurden durch Befragung erhoben. Von den 49 Subunternehmern in Wien wurden 32 befragt. Im Durchschnitt werden 95 km pro Tour gefahren (4655 km für ganz Wien). Die 12 Subunternehmer, die Landtouren fahren, kommen auf eine Kilometerbelastung von 2800 km.

<sup>453</sup> Eine Standortverlagerung nach Inzersdorf reduziert die Zustellkosten in Wien auf 14,68 ATS/Paket. Die Kosten der Abholung können nur eingeschränkt miteinander verglichen werden, da die Zeitdauer des Stopps geringfügig variiert. Hält man die Zeitdauer konstant, so sind die Kosten der Abholung annähernd gleich hoch.

Befindet sich das Depot im 11. Bezirk, so sind zahlreiche Kunden in der Stadt Wien besser erreichbar, so daß die effektive Zustellzeit zunimmt und weniger Kilometer für die An- und Rückfahrt anfallen. Genau umgekehrt ist die Situation jedoch auf dem Land (siehe Abbildung 35).

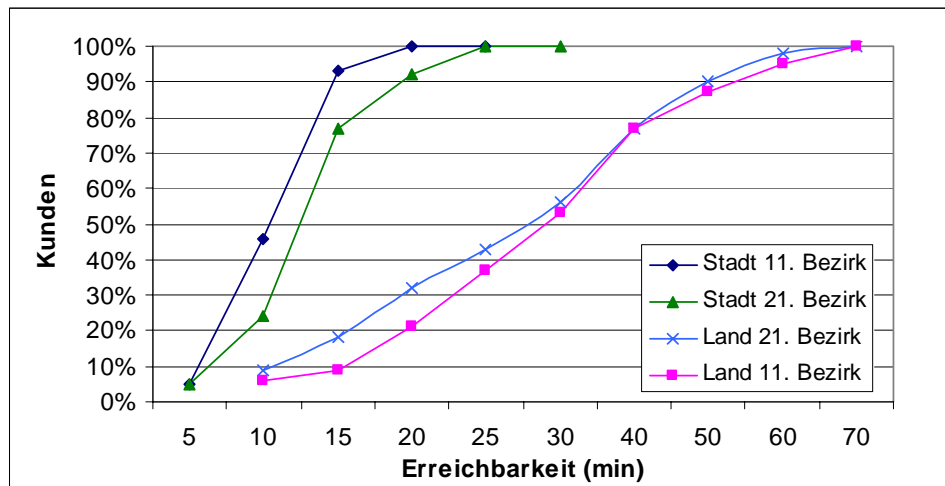


Abbildung 35: Erreichbarkeit bei verschiedenen Standorten im Depoteinzugsgebiet Wien

Quelle: Eigene Darstellung

Das große Kundenpotential in der Stadt Wien bietet die Gelegenheit, das Depoteinzugsgebiet Wien in zwei Regionen aufzuspalten.<sup>454</sup> Wird neben dem Depot im 21. Bezirk ein Depot im 11. Bezirk betrieben, so sind die Kunden sowohl auf dem Land als auch in der Stadt Wien wesentlich besser erreichbar (siehe Abbildung 36).

<sup>454</sup> Sowohl Trans-o-flex (Guntramsdorf und Langenzersdorf) als auch Quickstep (Wiener Neudorf und Groß Enzersdorf) betreuen die Stadt Wien von zwei Depots aus. Das Netzwerk von DPD umfaßt sogar drei Standorte (Wien 11. Bezirk, Leobendorf und Leopoldsdorf).

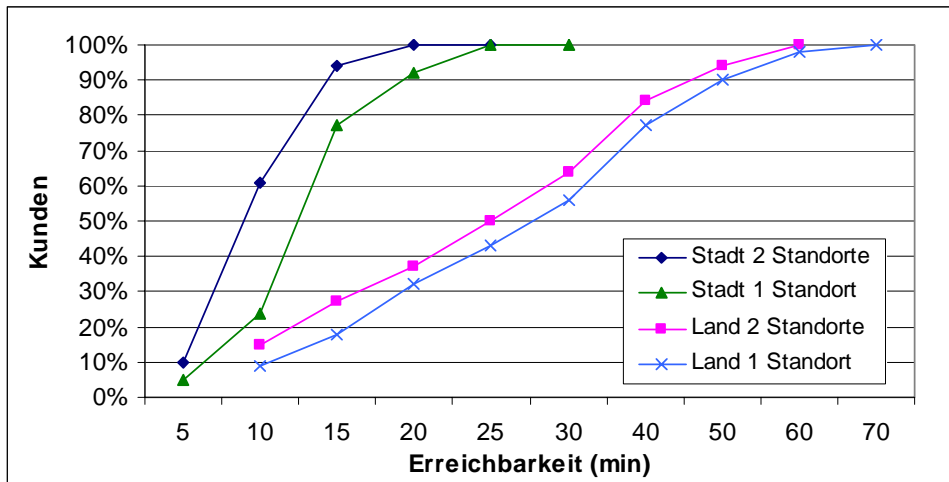


Abbildung 36: Erreichbarkeit bei zwei Standorten im Depoteinzugsgebiet Wien

Quelle: Eigene Darstellung

Wird das Einzugsgebiet von zwei Depots bedient, so sinken die Zustellkosten um 2637 ATS auf 104.540 ATS, wodurch sich ein Einsparungspotential von 659.250 ATS im Jahr ergibt (siehe Tabelle 7).

	1 Standort	2 Standorte
Zustellfahrzeuge	61,4	60,3
Kilometerbelastung	7589	7120
Kosten Zustellung/Tag (ATS)	107.177	104.540
Kosten Zustellung/Jahr (ATS)	26.794.250	26.135.000

Tabelle 7: 1 Standort versus 2 Standorte in Wien

Quelle: Eigene Darstellung

Dieses Einsparungspotential wird jedoch teilweise kompensiert. Das Depot im 21. Bezirk ist für ein kleineres Einzugsgebiet zu groß dimensioniert. Die Fixkosten müssten so schnell wie möglich abgebaut werden, um die Fixkostenbelastung durch den neuen Standort auszugleichen. Obendrein entstehen zusätzliche Kosten bei der Sortierung im Hub, da das Paketaufkommen von Wien zu sortieren ist. Ein zweiter Standort in Wien wirkt sich allerdings auf die Hauptlaufkosten kaum aus, da es irrelevant ist, wo die Wechselaufbauten abgeladen werden.

Eine Standortverlagerung erfordert eine Restrukturierung der Depoteinzugsgebiete. In diesem konkreten Fall ist es angebracht, das Depoteinzugsgebiet in Richtung



Süden bzw. Westen zu erweitern. Die Randzonen des Depoteinzugsgebietes Steinabrückl können infolgedessen von dem Standort Wien Süd kostengünstiger bedient werden.

#### 4.1.3.1.2. Depoteinzugsgebiet Obersteiermark

Das Kundenpotential des Depoteinzugsgebietes Obersteiermark verteilt sich vorwiegend auf die Mur-Mürz-Furche. Das Depot befindet sich zwar in einem Ballungsraum (Kapfenberg, Bruck/Mur), keineswegs aber in der Mitte des Depoteinzugsgebietes. Verlagert man den Standort in die Stadt Leoben, so wird eine wesentlich zentralere Lage eingenommen. Die Fahrzeit zu den Regionen im Westen wird infolgedessen reduziert (siehe Abbildung 37).

### Depoteinzugsgebiet Obersteiermark

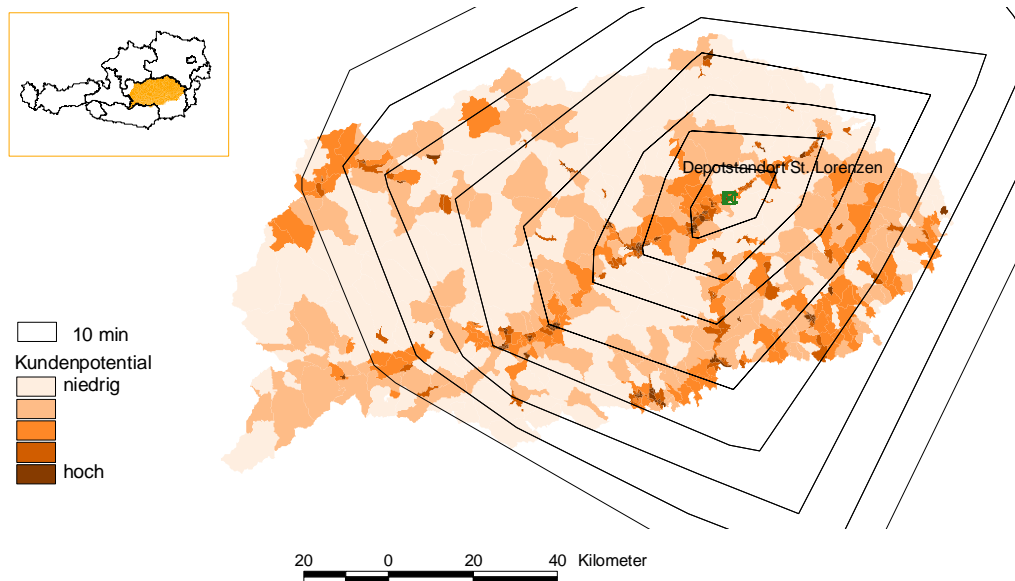


Abbildung 37: Depoteinzugsgebiet Obersteiermark

Quelle: Eigene Darstellung

Obwohl das Kundenpotential in der unmittelbaren Nähe von dem Depotstandort Leoben kleiner ist, sind die Zustellkosten geringer, da die restlichen Gebiete

wesentlich besser erreichbar sind. Die Zustellkosten sinken von 17,83 ATS auf 17,26 ATS pro Paket, wodurch sich ein Einsparungspotential von 229.250 ATS im Jahr ergibt (siehe Anlage).

#### *4.1.3.2. Europaweite Optimierung der Netzwerke*

Netzwerke lassen sich wesentlich besser optimieren, wenn größere Gebiete als Ausgangsbasis herangezogen werden. Derzeit basiert die Netzwerkgestaltung in Europa vorwiegend auf den einzelnen Staatsgebieten. Hierbei werden vor allem kleinere Länder benachteiligt, da der Gestaltungsspielraum eingeschränkt wird.

Geht man davon aus, die Entfernung zwischen Depot und Hub beträgt maximal 500 km, um den Nachtsprung zu bewältigen, so ist das Einzugsgebiet vom Hub wesentlich größer als die Fläche Österreichs. Die angrenzenden Regionen könnten infolgedessen kostengünstiger bedient werden, da die Pakete nicht über einen Hub im Ausland laufen. Obendrein reduziert sich die Laufzeit von 48 Stunden auf 24 Stunden.

Wählt man Staatsgrenzen als Ausgangsbasis der Optimierung, so ist die Zustellung in den Grenzregionen unter Umständen kostenintensiver. Die Dislozierung eines Depots in der Nähe der Grenze ist nicht optimal, da sich das Einzugsgebiet erheblich verkleinert. Eine wesentlich größere Fläche könnte z.B. vom Depot Salzburg oder Rankweil bedient werden.

Die europaweite Optimierung der Netzwerke setzt die internationale Verflechtung der Volkswirtschaften voraus. Werden Pakete vorwiegend innerhalb eines Staatsgebietes transportiert, so muß das Staatsgebiet zwangsläufig als Bezugsrahmen betrachtet werden. In Anbetracht des freien Marktes innerhalb der Europäischen Union ist es jedoch nur eine Frage der Zeit, bis länderübergreifende Regionen gebildet werden.

#### *4.1.3.3. Abgrenzung des Depoteinzugsgebietes*

Das Netzwerkmodul ermöglicht die Bestimmung des optimalen Depoteinzugsgebietes. Da die Kosten im Vor- und Nachlauf primär von der Erreichbarkeit abhängig sind, ist es sinnvoll, eine Abgrenzung nach der geringsten An- und Rückfahrzeit vorzunehmen (siehe Abbildung 38).

## Abgrenzung des Depoteinzugsgebietes

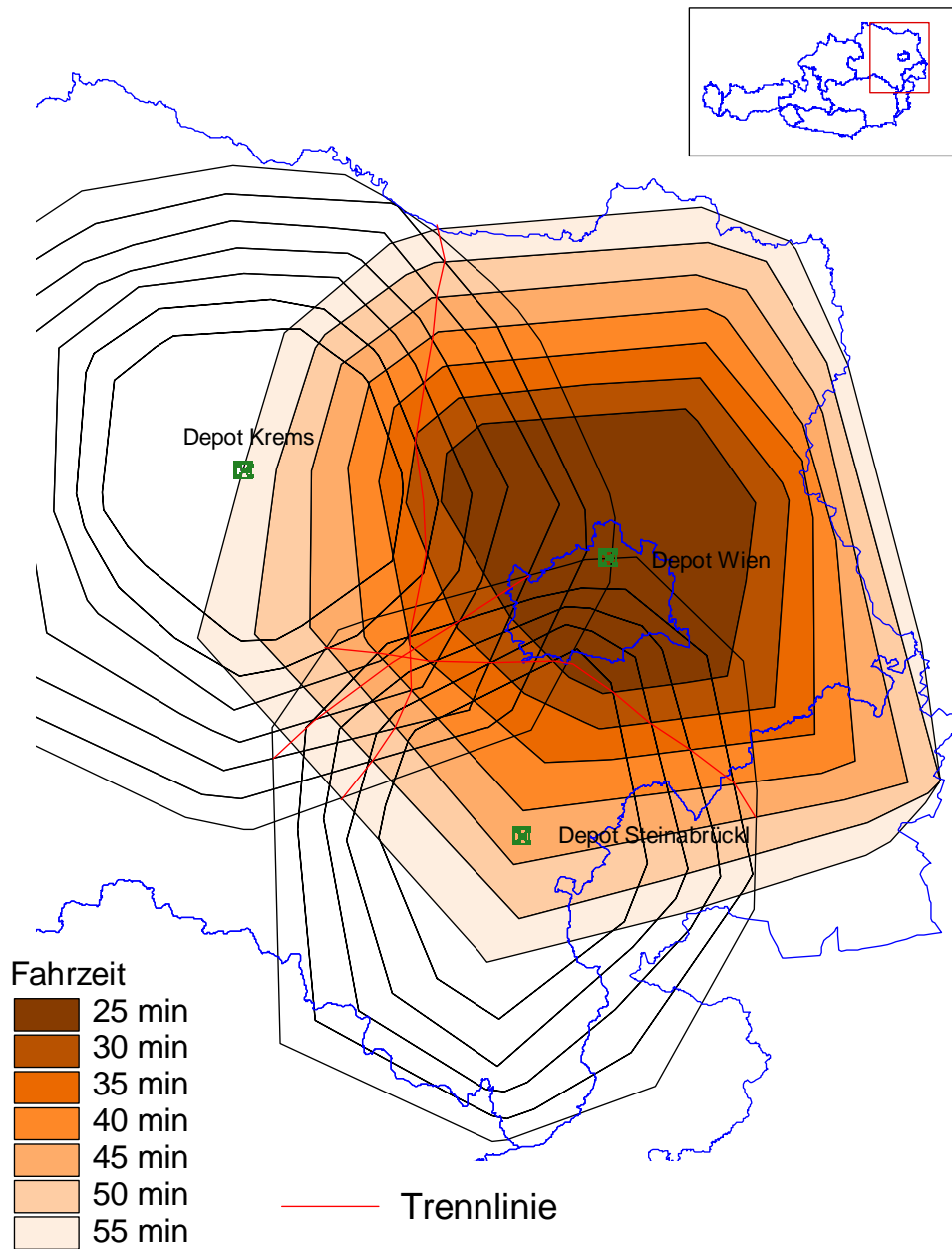


Abbildung 38: Abgrenzung des Depoteinzugsgebietes

Quelle: Eigene Darstellung

Die Abgrenzung in der Praxis stimmt keineswegs mit dem optimalen Ergebnis überein. Das Depot Wien bedient einerseits Gebiete, die von Krems aus schneller erreichbar sind, andererseits ist es angebracht, das Depoteinzugsgebiet Wien zu

Lasten von Krems und Steinabrückl zu vergrößern (siehe Abbildung 39). Da sich die effektive Zustellzeit verringert und mehr Kilometer für die An- und Rückfahrt anfallen, ist die Kostenbelastung höher als bei der optimalen Abgrenzung.<sup>455</sup>

### Restrukturierung von Depoteinzugsgebieten

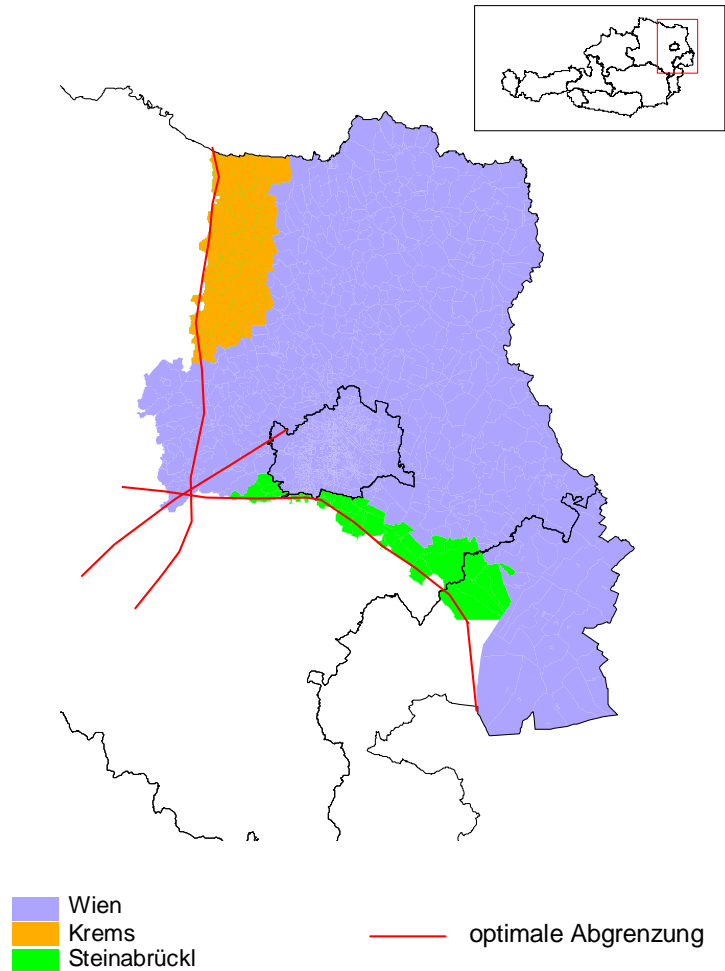


Abbildung 39: Optimale Abgrenzung des Depoteinzugsgebietes Wien

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>455</sup> Es werden ca. 340 Pakete von dem falschen Depot aus zugestellt. Geht man davon aus, daß ein Subunternehmer 100 Pakete zustellt, pro Subunternehmer eine zusätzliche Fahrzeit von 20 min anfällt und 20 km mehr zu fahren sind, so ergibt sich ein Einsparungspotential von 103.700 ATS im Jahr.

	LKW	Tag	Jahr
Fahrleistungsunabhängige Kosten (ATS)	65 (20min*3,25 ATS/min)	221 (65 ATS* 3,4 LKW)	55250
Fahrleistungsabhängig Kosten (ATS)	57 (20min*2,85 ATS/km)	193,8 (57 ATS * 3,4 LKW)	48450
Gesamtkosten (ATS)	130	414,8	103700

4.1.3.4. Analyse der Modellparameter

Um das Kostensenkungspotential der einzelnen Parameter darzustellen und eine Vergleichsbasis zu erhalten, werden diese jeweils um 10 Prozent erhöht bzw. um 10 Prozent gesenkt, während die restlichen Parameter konstant gehalten werden. Als Ausgangsbasis dient das Depot St. Lorenzen mit den entsprechenden Werten.

Im Vor- und Nachlauf werden Economies of Scale realisiert. Die Zustellkosten pro Paket fallen mit steigendem Paketaufkommen, wobei die Kurve zunehmend verflacht (siehe Abbildung 40).

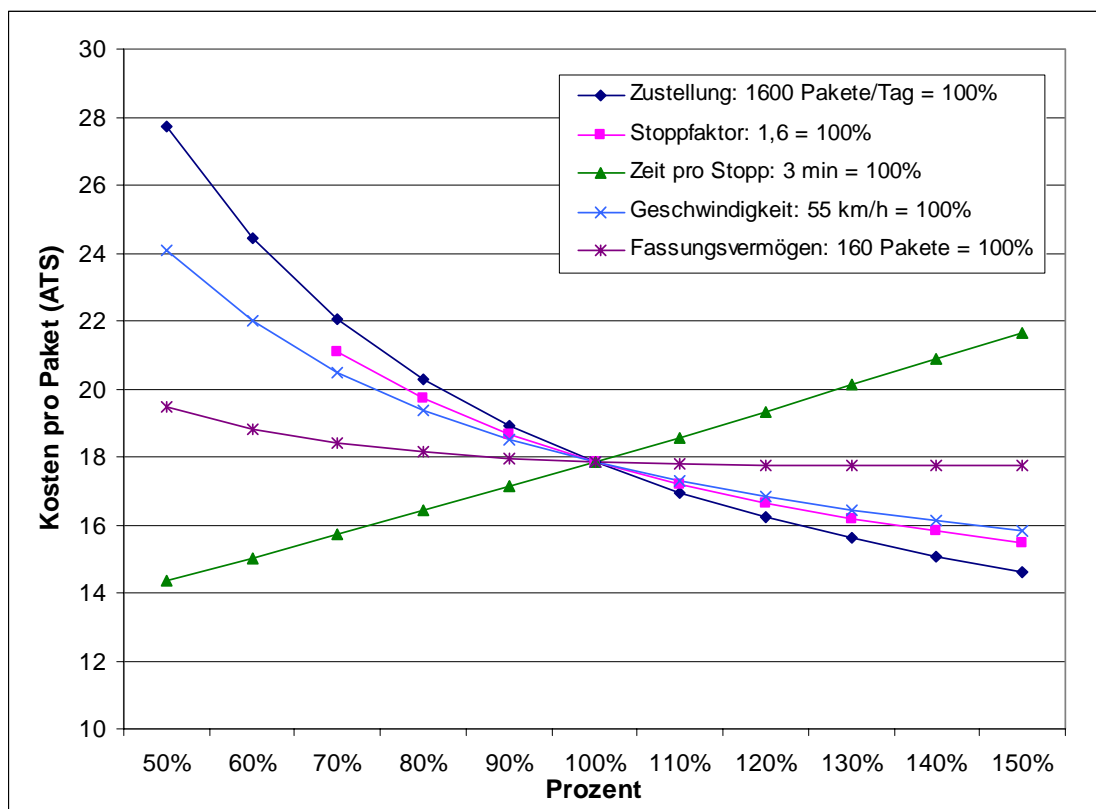


Abbildung 40: Analyse der Modellparameter

Quelle: Eigene Darstellung

Das größte Einsparungspotential ist durch eine Reduktion der Zeitdauer pro Stopp erzielbar. Sinkt der Zeitaufwand um 10 Prozent von 3 auf 2,7 Minuten, so werden Kosten in der Höhe von 1136 ATS pro Tag (284000 ATS pro Jahr) eingespart. Da die Zeitdauer vor allem von den Kunden und der Distanz zwischen Zustellfahrzeug und Übergabeort abhängig ist, sind kaum Ansatzpunkte gegeben, um den Zeitablauf

zu optimieren. Eine durchschnittliche Zeitdauer von 3 Minuten pro Stopp erscheint ohnehin die unterste Grenze zu sein.

Die Ergebnisse rechtfertigen die fixe Zuordnung von Gebieten zu Subunternehmern. Computergestützte Tourenplanungssysteme verfolgen zwar die Zielsetzung, Tourzeit bzw. Fahrtkilometer zu optimieren, eine ständig variierende Tourenbildung bewirkt jedoch gerade das Gegenteil in dieser Branche. Ein „Tourneuling“ kann keinesfalls eine Zeitdauer von 3 Minuten pro Stopp einhalten.<sup>456</sup> Die ständige Betreuung eines Gebietes durch einen Subunternehmer bietet schließlich die einzige Möglichkeit, den Zustellprozeß zu beschleunigen, da der Subunternehmer die Kunden und die räumlichen Gegebenheiten kennenlernt.

Akzeptieren Paketdienstleister Privatkunden, so ist eine Kostensteigerung in Kauf zu nehmen. Da Privatkunden nicht regelmäßig Pakete erhalten, verlängert sich die Zeitdauer des Stopps beträchtlich.

Der Stoppfaktor hat ebenso einen maßgeblichen Einfluß auf die Höhe der Kosten. Steigt der Stoppfaktor um 10 Prozent von 1,6 auf 1,76, so reduziert sich die Kostenbelastung um 1024 ATS pro Tag (256000 ATS pro Jahr). In Anbetracht dessen ist eine kostengerechte Preisgestaltung zu empfehlen, um einen Lenkungseffekt zu erzielen. Sendungen mit nur einem Paket sind mit jenen Kosten (22,11 ATS) zu belasten, die bei einem Stoppfaktor von 1 anfallen. Umfaßt die Sendung mehrere Pakete, so ist es angebracht, den Kostenvorteil an den Kunden zumindest teilweise weiterzugeben (siehe Abbildung 41).<sup>457</sup> Somit entsteht für den Kunden ein Anreiz, mehrere Pakete zu einer Sendung zusammenzufassen.

---

<sup>456</sup> Fachgespräch mit Herrn Taucher, am 18.5.2000 und mit Herrn Johann Kaller, am 16.6.2000

<sup>457</sup> Mit steigendem Paketaufkommen nimmt obendrein die Wahrscheinlichkeit zu, daß ein Empfänger mehrere Pakete von verschiedenen Absendern erhält.

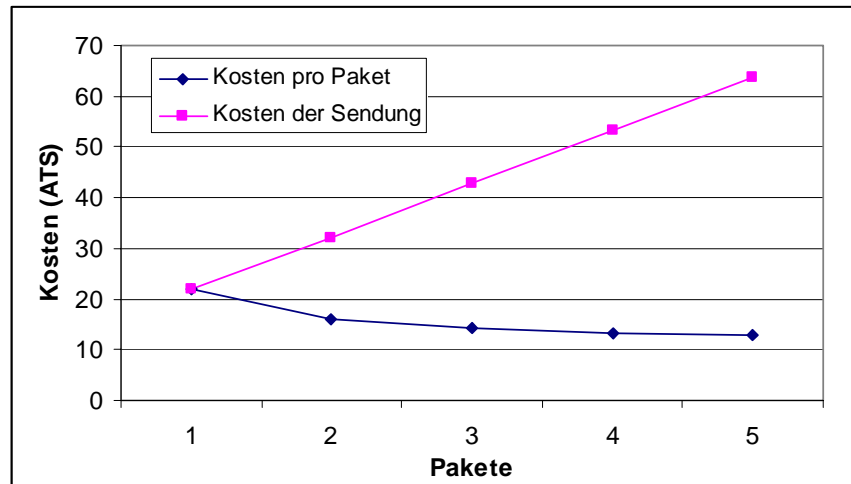


Abbildung 41: Kosten pro Paket versus Kosten der Sendung bei der Zustellung

Quelle: Eigene Darstellung

Die Kostenkurve der Zustellgeschwindigkeit verdeutlicht, daß höhere Kosten in Ballungsgebieten anfallen, da Staus, ein hohes Verkehrsaufkommen und Ampelregelungen eine geringere Durchschnittsgeschwindigkeit bei der Zustellung implizieren.

Ein größeres Fassungsvermögen der Zustellfahrzeuge führt lediglich zu einer geringen Kostensenkung. In diesem konkreten Fall ist mit 192 Paketen das Kostensenkungspotential erschöpft, da der größere Stauraum ohnehin nicht mehr ausgefüllt werden kann. Das Zeitfenster für den Zustellprozeß ist einfach zu klein, um zusätzliche Pakete zuzustellen. Dies bedeutet gleichzeitig, daß kleinere Pakete nur geringe Kostenvorteile mit sich bringen. Sind die Pakete größer, werden weniger als 160 Pakete pro Zustellfahrzeug verladen, so steigen hingegen die Zustellkosten immer stärker an. Dieser Zusammenhang ist bei der Preisgestaltung ebenso zu berücksichtigen.

## **4.2. Der Hauptlauf als ein Transportprozeß**

Der Hauptlauf verbindet die einzelnen Depots und stellt einen Streckenverkehr dar. Das Paketaufkommen wird im Depot gebündelt, um größere und somit kostengünstigere Transporteinheiten einzusetzen, wobei die Zielsetzung besteht, diese möglichst gut auszulasten.<sup>458</sup>

### 4.2.1. Hauptlaufnetzwerke

Definiert man ein Netzwerk als ein Gebilde, das aus Knoten (Elementen) und Kanten (Knotenverbindungen, Relationen) besteht, so sind die Depots als Knoten und die Relationen zwischen den Depots als Kanten in einem Hauptlaufnetzwerk zu betrachten. Ein Hauptlaufnetzwerk kann entweder als Nabe-Speiche-System (Hub and Spoke System), als Rastersystem oder als Mischsystem konzipiert werden.<sup>459</sup> Ein reines Liniensystem kommt für einen Paketdienstleister aus Kosten- und Zeitgründen nicht in Frage (siehe Abbildung 42).

---

<sup>458</sup> Vgl. Freichel, S. L.: (Organisation), S. 19

<sup>459</sup> Vgl. Heymann, K.: (Systeme), S. 38



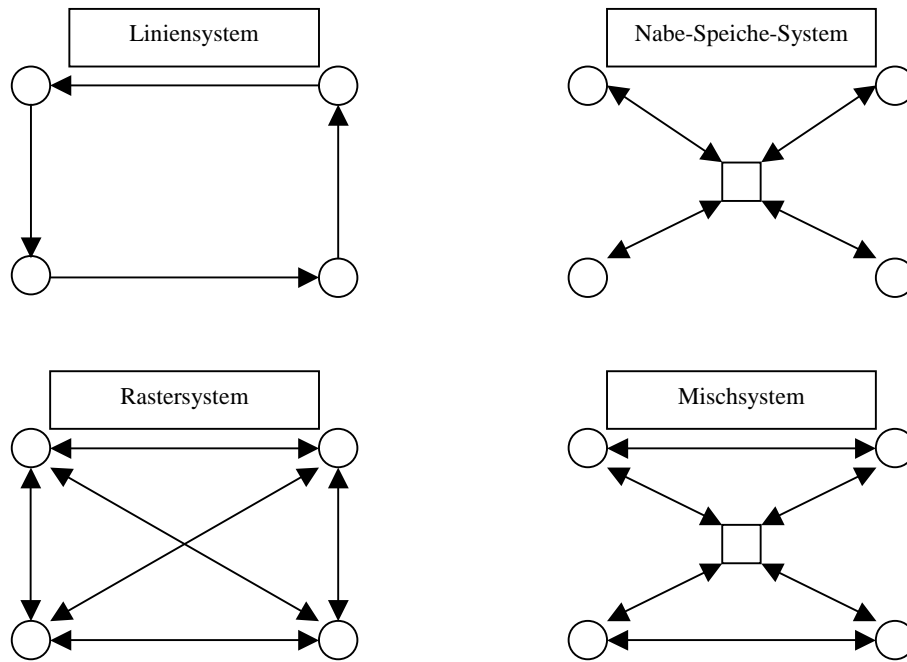


Abbildung 42: Flächendeckende Transportnetze

Quelle: Heymann, K.: Vernetzte Systeme beherrschen, in: Hossner, R. (Hrsg.): Jahrbuch der Logistik 1997, Düsseldorf 1997, S. 38

Während beim Hub and Spoke System keine direkten Relationen zwischen den einzelnen Depots aufgebaut, sondern diese über den zentralen Umschlagshub verbunden werden, basiert die Netzwerkanbindung der einzelnen Depots beim Rastersystem ausschließlich auf Direktverkehren. Beim Rastersystem entsteht somit ein äußerst komplexes System, welches durch zahlreiche Relationen gekennzeichnet ist. Bei  $N$  Depots sind insgesamt  $N \cdot (N-1)$  direkte Relationen aufzubauen, wobei zwischen den Depots jeweils zwei Relationen bestehen. Ein Hub and Spoke System ist hingegen wesentlich einfacher strukturiert, da die Güterströme zwischen den verschiedenen Depots durch Umschlagslager gebündelt werden.<sup>460</sup> Infolgedessen gibt es wesentlich weniger Relationen als beim Rastersystem. Die Netzwerkanbindung eines Depots basiert lediglich auf zwei Relationen.<sup>461</sup>

Ein Mischsystem stellt schließlich eine Kombination von Raster- und Hub and Spoke System dar. Die Depots werden nicht nur indirekt über den Hub miteinander verbunden, sondern auch über Direktverkehre. Direktverkehre werden hierbei

<sup>460</sup> Vgl. Darr, W.: (Marketing-Logistik), S. 340

<sup>461</sup> Vgl. Fuhrmann, R.: (Logistiksysteme), S. 180

gefahren, sofern das Sendungsaufkommen zwischen zwei Depots genügend groß ist.<sup>462</sup>

#### *4.2.1.1. Hub and Spoke System*

Die Netzwerke der Paketdienstleister in Österreich sind nach dem Hub and Spoke System konzipiert. Folgende Stärken und Schwächen sind mit diesem System verbunden.

Die durchschnittliche Auslastung der Fernverkehrszüge wird durch die geringe Anzahl an Relationen beim Hub and Spoke System erhöht. Jede Relation bringt die Gefahr mit sich, daß die Transportmittel nicht voll ausgelastet sind, da die Nachfrage nicht in kompletten LKW-Ladungen auftritt. Bei jeder Relation kann unabhängig davon, wie stark das Paketaufkommen ist, stets nur der „letzte“ LKW nicht voll ausgelastet sein. Durch diesen sogenannten Kapazitätsaggregationseffekt können Fahrzeuge im Hauptlauf eingespart werden, da die Auslastung dieser wesentlich höher ist.<sup>463</sup>

Weniger Relationen führen zu einem geringeren Verwaltungsaufwand, da die Fernverkehrsdisposition im Hub zentralisiert und diese bei weniger Relationen wesentlich einfacher gestaltet werden kann. Bei etwaigen Nachforschungen und Ermittlungen reduziert sich die Anzahl der Relationen gegenüber dem Rastersystem auf die Verbindung zum Hub. Die Koordination wird somit vereinfacht, so daß die Transaktionskosten gesenkt werden können.<sup>464</sup>

Ein Netzwerk auf Basis der Hub and Spoke Struktur kann relativ leicht erweitert werden. Ein zusätzliches Depot kann integriert werden, indem lediglich zwei Relationen zum zentralen Umschlagsplatz hergestellt werden. Verschiedene Netzwerke können dadurch ebenso miteinander gekoppelt werden. Export- und Importsendungen werden im Hub gebündelt und über eine Verbindung zum Hub im Ausland effizient ausgetauscht. Laufen alle auslandsbezogenen Aktivitäten über den Hub, so entsteht kein Bedarf, die Mitarbeiter im Depot mit den Anforderungen des grenzüberschreitenden Pakettransports vertraut zu machen. Lediglich die Mitarbeiter im Hub müssen somit die entsprechenden Fremdsprachen beherrschen und die

---

<sup>462</sup> Vgl. Heymann, K.: (Systeme), S. 39

<sup>463</sup> Vgl. Vahrenkamp, R.: (Web), S. 6

<sup>464</sup> Vgl. Klaus, P.: (Nabe/Speiche Verkehrssystem), S. 45

notwendigen Zollformalitäten und Eigenheiten des grenzüberschreitenden Transportes kennen.<sup>465</sup>

Schwankungen im Sendungsaufkommen werden auf Basis der Hub and Spoke Struktur wesentlich besser abgefangen als beim Rastersystem. Durch die räumliche Transportkonsolidierung im Hauptlauf kann ein hohes Sendungsaufkommen in eine bestimmte Region durch ein niedriges Sendungsaufkommen in eine andere Region ausgeglichen werden. Eine Überlastung der Fernverkehrskapazitäten auf den zwei Relationen zum Hub droht erst dann, wenn mehrere Regionen gleichzeitig ein höheres Paketaufkommen aufweisen.

Die Paarigkeit der Güterströme wird in einem Hub and Spoke System ebenso wesentlich leichter erzielt als in einem Rastersystem. Da die Güterströme zwischen den Depots konsolidiert werden, müssen lediglich die Güterströme zwischen dem Hub und den Depots paarig sein. Eine Unpaarigkeit der Güterströme liegt nur dann vor, wenn der Paketausgang mit dem Paketeingang nicht übereinstimmt.

Ein Hub and Spoke System setzt einen Hub mit entsprechender Umschlagskapazität in möglichst zentraler Lage voraus. Ein Depot kann insbesondere bei Paketsystemen nicht als Hub benutzt werden, da eigene Umschlags- und Sortieranlagen benötigt werden. Ein zentraler Umschlagsplatz erfordert eine ausreichend hohe Auslastung aufgrund der hohen Kapitalintensität, um die erwähnten Kostenvorteile zu realisieren.<sup>466</sup>

Ist der Winkel zwischen den Speichen äußerst klein, so werden Pakete vorerst gegen die Zielrichtung zum Hub transportiert. Gegenüber einem voll ausgelasteten Rastersystem fallen dadurch zusätzliche Transportkosten an, da wesentlich mehr Kilometer zu fahren und wesentlich mehr Tonnenkilometer zu bewegen sind. Infolgedessen sind auch längere Transportzeiten in Kauf zu nehmen.<sup>467</sup>

#### *4.2.1.2.Rastersystem*

Obwohl ein Rastersystem zunächst ökonomisch effizient erscheinen mag, da keine Umwege gefahren werden, läßt sich ein derartiges System betriebswirtschaftlich sinnvoll nicht realisieren. Im Gegensatz zu einem Stückgutssystem, bei dem ein viel

---

<sup>465</sup> Vgl. Fuhrmann, R.: (Logistiksysteme), S. 182 und Drechsler, W.: (Markteffekte), S. 84

<sup>466</sup> Vgl. Aberle, G.: (Transportwirtschaft), S. 461

<sup>467</sup> Vgl. Vahrenkamp, R.: (Web), S. 6 und Aberle, G.: (Transportwirtschaft), S. 461

größeres Sendungsaufkommen zu transportieren ist, kann die Auslastung der Fahrzeugeinheiten bei einem Paketsystem nicht erreicht werden.

Selbst wenn eine ökonomisch sinnvolle Auslastung der Fahrzeugeinheiten möglich wäre, ist von dieser Struktur im Zusammenhang mit einem Paketsystem abzuraten. Eine Auslandsanbindung ist nahezu unmöglich, da die Komplexität des Systems bei der Netzerweiterung drastisch erhöht wird. Jedes einzelne Depot in Österreich muß in diesem Fall eine eigene Verbindung mit jedem anderen Depot im Ausland aufbauen. Koppelt man lediglich ein österreichisches Paketsystem an ein deutsches, so würden 40 Depots 1560 Relationen erfordern.<sup>468</sup>

Diese zunehmende Komplexität macht es schließlich unumgänglich, Auslandsanbindungen über eine Umschlaglagerbündelung, d.h. über einen Hub, herzustellen. Mit diesem Schritt wird der Übergang vom Raster- zum Mischsystem vollzogen, selbst wenn Inlandssendungen nur über Direktverkehre befördert werden und lediglich die Export- und Importsendungen über den Hub.

Bei einem Rastersystem können obendrein die Schwankungen des Paketaufkommens kaum ausgeglichen werden. Da die Güterströme nicht gebündelt werden, wird die Kapazitätsgrenze der Fahrzeuge erreicht, sobald das Paketaufkommen zwischen zwei Depots höher ist als die zur Verfügung stehende Kapazität. Ähnlich verhält es sich mit der Paarigkeit der Güterströme. Eine ausgangsschwache Verbindung zu einem Depot kann nicht durch eine eingangsschwache Verbindung zu einem anderen Depot kompensiert werden, sondern führt unmittelbar zu einem unpaarigen Güterstrom.

Es ist jedoch darauf hinzuweisen, daß beim Rastersystem Zeit gegenüber dem Hub and Spoke System gewonnen wird. Für die Sortierung ist einerseits kein fixes Zeitfenster festzulegen. Beim Hub and Spoke System wird der Pakettransport vom Hub zum Depot erst dann durchgeführt, wenn die Sortierung aller Pakete abgeschlossen ist. Eine Relation kann allerdings davon ausgenommen werden, wenn die Pakete in Wechselaufbauten vorsortiert und diese getauscht werden. Andererseits werden Zeiteinsparungen aufgrund der Direktverkehre erzielt. Es steht ein größerer Zeitpuffer für eventuelle Verzögerungen zur Verfügung, so daß die Einhaltung des 24-Stunden Service besser gewährleistet ist. Obendrein kann dadurch die Einsatzzeit der Subunternehmer im Vor- und Nachlauf verlängert werden.

---

<sup>468</sup> Vgl. Vahrenkamp, R.: (Web), S. 2 f.

#### *4.2.1.3.Mischsystem*

Das Mischsystem stellt eine interessante Alternative zu dem in der Paketbranche vorherrschenden Hub and Spoke System dar. Im Gegensatz zum Rastersystem werden Direktverkehre beim Mischsystem nur dann gefahren, wenn ein ausreichend hohes Paketaufkommen zwischen zwei Depots vorliegt. Kann eine entsprechende Auslastung der Wechsellaufbauten beim Direktverkehr nicht erreicht werden, so werden die Sendungen über den Hub geführt.

Durch die Kombination von Raster- und Hub and Spoke System kommen die Vorteile beider Systeme zur Geltung. Einerseits läßt sich eine Kostenreduktion gegenüber dem Hub and Spoke System erzielen, da ein Teil der Pakete nicht mehr über den Hub transportiert wird, sondern über Direktverkehre. Andererseits wird die durchschnittliche Auslastung der Fahrzeuge durch den Kapazitätsaggregationseffekt erhöht. Da direkte Relationen ja nur gefahren werden, wenn eine entsprechende Auslastung vorliegt, reduziert sich ebenso wie beim Hub and Spoke System die Anzahl der Relationen, die nicht voll ausgelastet sind.

Schwankungen des Paketaufkommens lassen sich in einem Mischsystem ebenfalls über den Hub abfangen. Ist der Direktverkehr zwischen zwei Depots voll ausgelastet, so können Überhänge über den Hub fließen. Da sich alle Schwankungen auf die Hubanbindung niederschlagen, kann ein zu hohes Paketaufkommen zwischen zwei Depots durch ein zu niedriges kompensiert werden. Erst wenn das aggregierte Paketaufkommen höher ist als die zur Verfügung gestellte Kapazität, entsteht somit ein Engpaß.

Eine ähnliche kompensierende Wirkung kommt bei einer Unpaarigkeit der Güterströme zum Tragen. Entspricht der aggregierte Paketeingang dem aggregierten Paketausgang, so lassen sich unpaarige Güterströme vermeiden, indem ein Teil des Paketaufkommens über den Hub geführt wird. Über den Hub können obendrein neue Depots integriert und fremde Systeme angekoppelt werden.

#### 4.2.2. Modellprämissen

Um Kostensenkungspotentiale zu evaluieren und transparent zu machen, wird ein Modell konzipiert. Folgende Prämissen werden hierbei gesetzt:

##### *4.2.2.1. Misch- und Hub and Spoke System als Systemalternativen*

Ein Rastersystem ist für einen Paketdienstleister ungeeignet, da die Auslastung der Relationen nicht erreicht werden kann. Der Netzerweiterung sind ferner auf Basis des Rastersystems Grenzen gesetzt. Eine internationale Anbindung ist jedoch für einen Paketdienstleister unumgänglich.

##### *4.2.2.2. LKW-Zug als Transporteinheit*

In dem Modell wird davon ausgegangen, daß nur LKW-Züge zum Einsatz kommen. Es werden zwei WABs pro Zug transportiert, wobei eine gesamte Kapazität von 1000 Paketen (500 Pakete pro WAB) zur Verfügung steht. Selbst wenn die Kapazitätsgrenze nur geringfügig überschritten wird, benötigt man einen neuen LKW-Zug.<sup>469</sup>

##### *4.2.2.3. Kosten des LKW-Zuges*

Für alle Relationen wird ein einheitlicher Kilometersatz von 12 ATS/km verwendet. Sowohl die fahrleistungsabhängigen als auch die fahrleistungsunabhängigen Kosten sind damit abgedeckt.<sup>470</sup>

#### 4.2.3. Modellbeschreibung

Das Modell basiert auf dem Hub and Spoke System von General Parcel, welches zehn Depots in Österreich umfaßt. In Ansfelden befinden sich sowohl der zentrale Umschlagsplatz als auch ein Depot, so daß insgesamt 18 Relationen im Hauptlauf zu

---

<sup>469</sup> Vgl. Fachgespräch mit Herrn Mag. Egon Woschitz, am 3.5.2000

<sup>470</sup> Vgl. Fachgespräch mit Herrn Mag. Egon Woschitz, am 3.5.2000

bedienen sind. Als Datengrundlage wird der Monat März 2000 herangezogen. Die Modellberechnungen gehen von dem durchschnittlichen Paketaufkommen am Tag aus. Das Modell ist im Anhang vollständig abgebildet und umfaßt folgende Teilschritte:

- Ausgangsbasis: Paketmengenmatrix

Anhand einer Matrix läßt sich das Paketaufkommen zwischen den Depots beschreiben. Liest man die Paketmengenmatrix der Zeile nach, so wird abgelesen, wie viele Pakete z.B. von Ansfelden nach Wien zu transportieren sind. Liest man die Matrix der Spalte nach, so erkennt man, wie viele Pakete von den einzelnen Depots z.B. nach Ansfelden zu befördern sind. Stimmt das Ausgangsdepot mit dem Eingangsdepot überein, so entfällt der Hauptlauf. Das Paketaufkommen von bzw. nach Ansfelden ist am stärksten, da alle Export- und Importsendungen über den Hub laufen.

- Berechnung der prozentuellen Verteilung des Paketaufkommens zwischen den einzelnen Depots

Es besteht somit die Möglichkeit, jene Auswirkungen zu simulieren, die durch ein höheres Paketaufkommen entstehen.

- Übertragung der Paketmengenmatrix in ein Spalten-Layout

Zur Kostenanalyse werden die zu bedienenden Relationen bzw. das prozentuelle Paketaufkommen in ein Spalten-Layout übertragen, wodurch die auf jeder Relation zu transportierenden Pakete errechnet werden können. Geht man von 34246 Paketen aus, so stimmen natürlich die Werte mit der Paketmengenmatrix überein. Insgesamt werden 28088 Pakete im Hauptlauf transportiert.

- Berechnung der LKW-Anzahl beim Rastersystem

Transportiert ein LKW-Zug 1000 Pakete, so kann der entsprechende Bedarf an Transportmitteln bei einem Rastersystem ermittelt werden.

- Berechnung der Auslastung beim Rastersystem

Die Spalte Auslastung bezieht sich auf den „letzten“ LKW der Relation und demonstriert in Anbetracht von Auslastungswerten von 4% eindrucksvoll, wie ökonomisch ineffizient ein derartiges Rastersystem bei der Verteilung von Paketen ist.

- Kostenberechnung beim Hub and Spoke System

Bei dem Hub and Spoke System wird jeweils das Paketaufkommen von neun Relationen zusammengefaßt und lediglich die Relation zum Hub aufrechterhalten. Das zu transportierende Paketaufkommen entspricht dem gesamten Eingang bzw. dem gesamten Ausgang eines Depots, wobei die depotinternen Pakete natürlich nicht einbezogen werden. Ermittelt man den Bedarf an LKW-Zügen, so lassen sich die gesamten Transportkosten errechnen, indem die LKW-Anzahl mit den zu fahrenden Kilometern und dem Kilometersatz multipliziert wird. Je nachdem, ob eine Relation oder ein Rundkurs zu fahren ist, entstehen unterschiedliche Kosten. Wird ein Rundkurs gefahren und ist der Güterstrom unpaarig, so fallen zusätzliche Kosten an, da der LKW leer zum Ausgangspunkt zurückkehren muß.

- Kostenberechnung beim Mischsystem

Beim Mischsystem werden Direktverkehre zugelassen, sofern die Auslastung der LKWs ausreichend hoch ist. Anhand des Rastersystems läßt sich erkennen, wie viele LKW-Züge auf jeder Relation benötigt werden und wie hoch die Auslastung des „letzten“ LKWs ist. Direktverkehre werden gefahren, sobald ein LKW-Zug voll ausgelastet ist oder der „letzte“ bzw. „erste“ LKW-Zug eine Auslastung von 70 Prozent überschreitet.

Bei einem Sendungsaufkommen von 34246 Paketen wird somit nur eine direkte Relation zwischen Salzburg und Wien aufgebaut. Die stärksten Relationen (Wien und Ansfelden, Salzburg und Ansfelden) werden ohnehin im Hub and Spoke System direkt gefahren, da diese Relationen die Anbindung zum Hub darstellen.

Je nachdem, ob man einen Rundkurs oder die einzelne Relation zur Kostenanalyse heranzieht, wird den Relationen zwischen dem Hub und den Depots unterschiedlich



viel Paketaufkommen entzogen. Bei einem Rundkurs fährt der LKW natürlich nicht leer zurück, sondern nimmt auch die Pakete der entgegengesetzten Relation mit. Die Berechnung der Kosten erfolgt anschließend analog zum vorhergehenden Beispiel. Das Kosteneinsparungspotential ist in diesem Fall jedoch äußerst gering, da der Güterstrom zwischen Salzburg und Wien ohnehin über Ansfelden läuft und sich keine nennenswerten Kilometereinsparungen ergeben.

#### 4.2.4. Vertiefende Analyse des Lösungsmodells

Im folgenden werden konkrete Kosteneinsparungspotentiale aufgezeigt. Um diese darzustellen, werden zum einen bestimmte Teilaspekte des Modells durchleuchtet, zum anderen Prämissen aufgehoben und durch neue ersetzt.

##### *4.2.4.1. Kosten des Rundkurses versus Kosten der Relation*

Variiert man das Paketaufkommen, so werden folgende Zusammenhänge transparent. Abbildung 43 beschreibt den Stückkostenverlauf bei einem zunehmenden Paketaufkommen. Unabhängig davon, ob die Kosten der Relation oder die Kosten des gesamten Rundkurses zur Analyse herangezogen werden, Economies of Scale werden sowohl beim Hub and Spoke System als auch beim Mischsystem im Hauptlauf realisiert. Die Kosten pro Paket fallen bei einem niedrigen Paketaufkommen wesentlich stärker; der Stückkostenverlauf verflacht mit zunehmendem Paketaufkommen. Die vereinzelt zu beobachtenden geringen Stückkostensteigerungen lassen sich dadurch erklären, daß die Auslastung der LKWs nicht konstant ist.

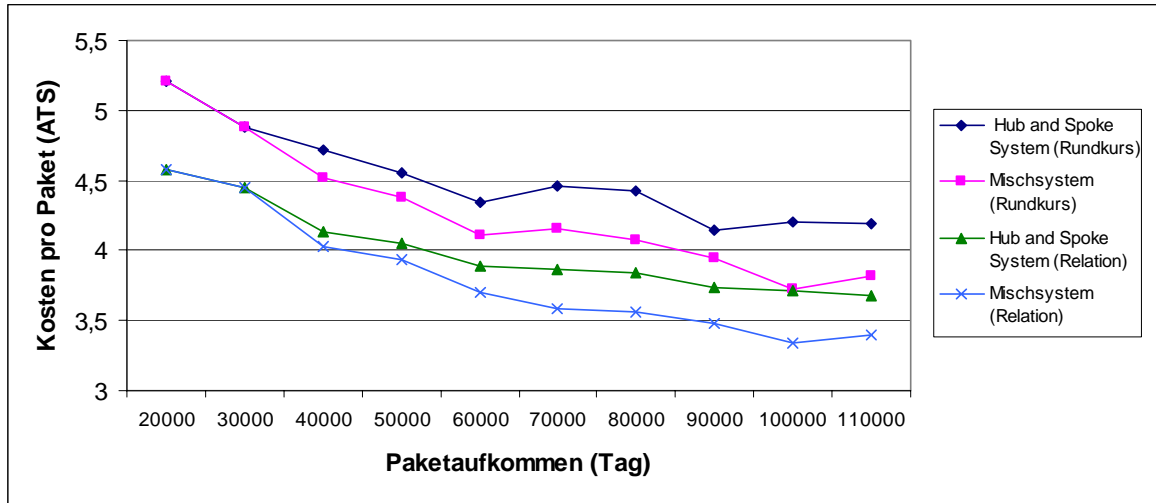


Abbildung 43: Kosten des Rundkurses versus Kosten der Relation

Quelle: Eigene Darstellung

Die Kostenhöhe wird wesentlich davon beeinflusst, ob nur die Kosten jeder einzelnen Relation oder die Kosten des Rundkurses zu tragen sind. Die zusätzliche Kostenbelastung bei der Rundkurs Variante ist auf die unpaarigen Güterströme zurückzuführen, die Leerfahrten verursachen. Die Kosten der Leerfahrt lassen sich vermeiden, indem one-way Relationen vergeben werden. Je nachdem, ob der Frächter eine geeignete Rückfracht findet oder nicht, sind eventuell höhere Kilometersätze zu akzeptieren.

Analysiert man die Relationen, so zeigt sich, daß alle Depots mit Ausnahme von Inzing, Steinabrüchl und Rankweil ausgangsschwach sind. Es werden somit deutlich mehr Pakete vom Hub zu den Depots transportiert als in die entgegengesetzte Richtung. Dieser Widerspruch ist auf die Auslandsanbindung zurückzuführen, die extrem unpaarig ist. Es werden mehr als doppelt so viele Pakete importiert wie exportiert (siehe Abbildung 44).

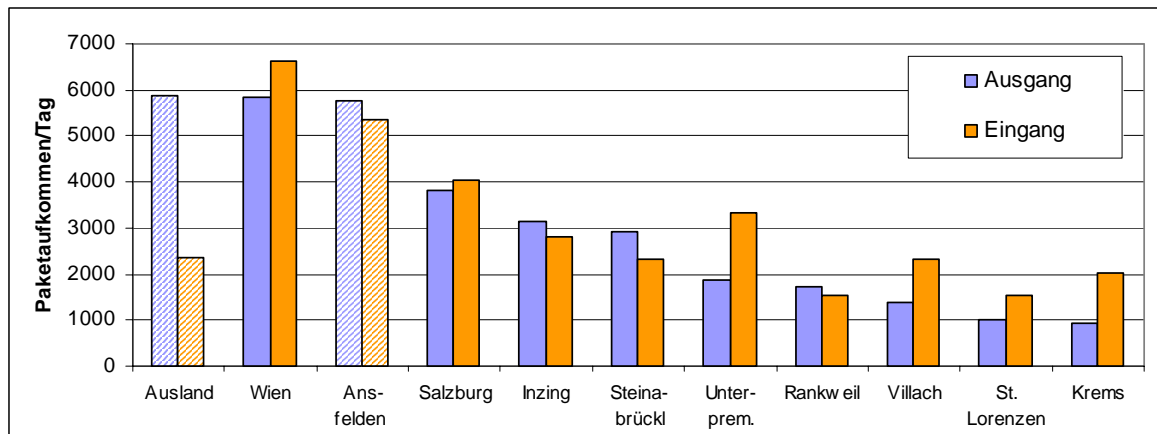


Abbildung 44: Verhältnis von Paketausgang zu Paketeingang<sup>471</sup>

Quelle: Eigene Darstellung

Diese Exportschwäche ist untrennbar mit der Ausgangsschwäche der Depots verbunden. Ist das Austauschverhältnis mit dem Ausland ausgeglichen, so lassen sich deutlich mehr paarige Güterströme realisieren. Der aggregierte Paketeingang aller Zählsprenkel in Österreich stimmt infolgedessen mit dem aggregierten Paketausgang überein. Das Depoteinzugsgebiet kann somit unter Rücksichtnahme auf die Vor- und Nachlaufkosten eventuell erweitert bzw. verkleinert werden, um einen paarigen Güterstrom zu erzielen. Überwiegen hingegen ausgangsschwache Gebiete, so ist der Gestaltungsspielraum viel geringer.

Ein ausgeglichenes Austauschverhältnis mit dem Ausland bringt weiters den Vorteil mit sich, daß eine Unpaarigkeit eher systemintern abgefangen wird. Ist die Distanz zwischen zwei Depots gering bzw. besteht die Möglichkeit, einen Direktverkehr auszulasten, so kann eine eingangsschwache Hubanbindung eine ausgangsschwache neutralisieren, indem ein LKW-Zug die Speiche wechselt (siehe Abbildung 45).<sup>472</sup>

<sup>471</sup> Die fett gedruckten Balken stellen Relationen in dem Modell dar. Eigene Relationen für das Depot Ansfelden werden nicht aufgebaut, da sich dieses Depot in unmittelbarer Nähe zum Hub befindet. Export- und Importrelationen sind zwar aufzubauen, werden in dem Modell aber nicht berücksichtigt.

<sup>472</sup> Bei einem steigenden Paketaufkommen ist ein derartiger Dreiecksverkehr zwischen Ansfelden, Wien (ausgangsschwach) und Steinabrückl (eingangsschwach) sinnvoll.

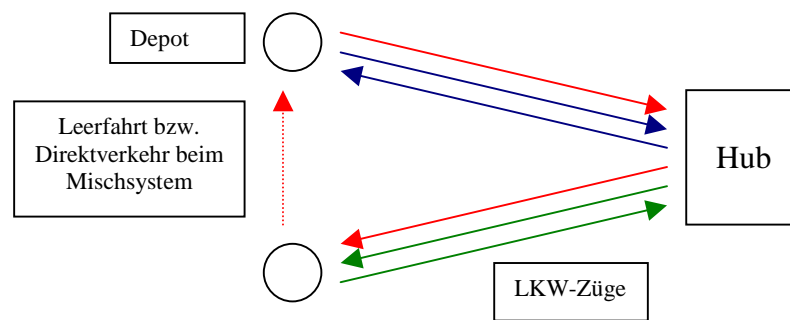


Abbildung 45: Ausgleich der Unpaarigkeit der Güterströme in einem Hub and Spoke System

Quelle: Eigene Darstellung

Unternimmt man den Versuch, die Güterströme paarig zu gestalten, so ist gezielt vorzugehen. Um derartige Kostensenkungspotentiale zu generieren, sind vor allem die Exportaktivitäten anzukurbeln. Ansatzpunkte für eine Exportoffensive sind zum Beispiel kürzere Laufzeiten, verstärkte Vertriebsanstrengungen oder die Preispolitik. Es ist hingegen kaum zielführend, die Ausgangsschwäche eines Depots durch Inlandssendungen zu beseitigen. Dieses zusätzliche Paketaufkommen verschlimmert nur die Situation der anderen ausgangsschwachen Depots, da gleichzeitig der Paketeingang zunimmt. Solange ein ausgeglichenes Austauschverhältnis mit dem Ausland nicht erreicht wird, lassen sich einfach keine paarigen Güterströme gestalten.

#### 4.2.4.2. Hub and Spoke System versus Mischsystem

Ab einem Sendungsaufkommen von 40000 Paketen pro Tag sind Kosteneinsparungen durch ein Mischsystem erzielbar (siehe Abbildung 43). Das Paketaufkommen zwischen einzelnen Depots ist genügend groß, um Direktverkehre zu fahren. Das Kosteneinsparungspotential nimmt mit steigendem Aufkommen zu, da immer mehr Direktverkehre realisiert werden.

Mit der Umsetzung von Road Pricing in Österreich vergrößert sich dieses Einsparungspotential. Steigen die Kilometerkosten, so werden Mischsysteme immer vorteilhafter, da weniger Kilometer zu fahren sind. Abbildung 46 veranschaulicht,

wie hoch das Einsparungspotential bei einem Kilometersatz von 12 ATS/km und 14 ATS/km ist.

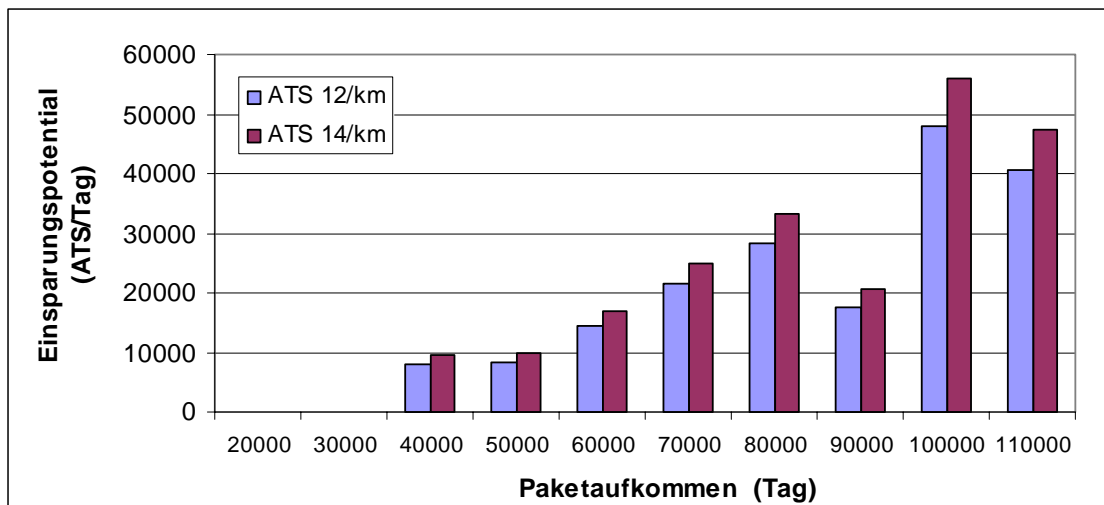


Abbildung 46: Einsparungspotential beim Übergang von einem Hub and Spoke zu einem Mischsystem<sup>473</sup>

Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.2.4.3. Sonderfall: Einzelne Wechselaufbauten als Transporteinheit

Geht man davon aus, daß Pakete nicht nur mit LKW-Zügen (2 WABs) transportiert werden, sondern auch mit einem einzelnen WAB zu einem Kostensatz von 6 ATS/km, so werden die Kosten im Hauptlauf deutlich gesenkt. Die positiven Effekte eines Mischsystems kommen unter dieser Annahme schon bei einem niedrigeren Paketaufkommen zum Tragen. Direktverkehre sind bereits ab einem Sendungsaufkommen von 20000 Paketen vorteilhaft (siehe Abbildung 47).

<sup>473</sup> Modellinput: Auslastungsgrad 0,7; 1000 Pakete pro LKW-Zug; Modelloutput: Kosten des Rundkurses

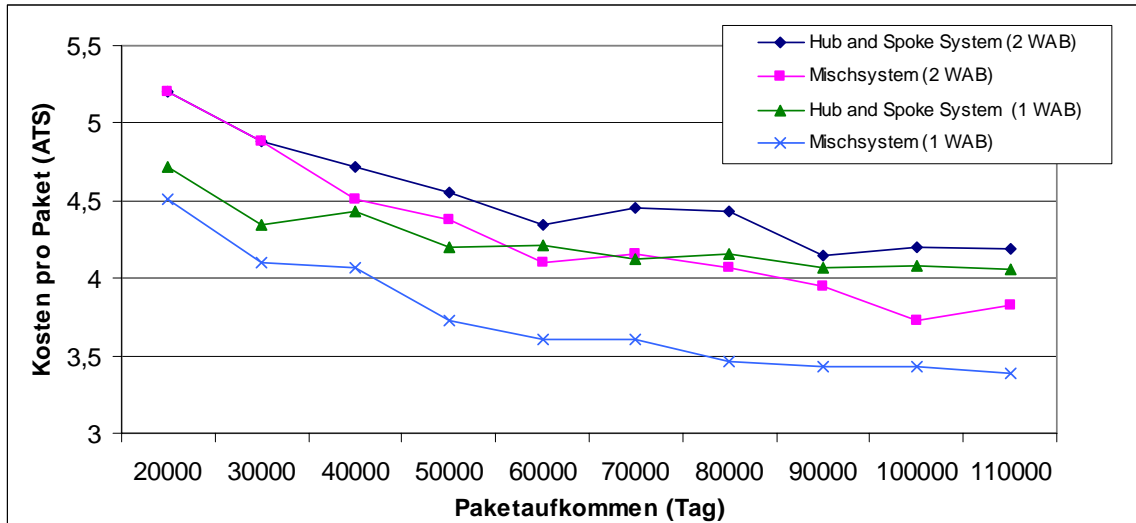


Abbildung 47: Kosten pro Paket in Abhängigkeit von der Transporteinheit<sup>474</sup>

Quelle: Eigene Darstellung

Einzelne WABs können am Markt zwar gechartert werden, die Frächter verrechnen für den Motorwagen teilweise aber gleich hohe Preissätze wie für den ganzen LKW-Zug. Um dieses Kostensenkungspotential dennoch auszuschöpfen, kann auf der einen Seite der Versuch unternommen werden, Kooperationen mit anderen Unternehmen einzugehen, die ebenfalls nur einen einzigen WAB benötigen. Da viele Depots ohnehin von Speditionen geführt werden, bietet es sich beispielsweise an, Stückgut oder Teilladungen in einem WAB zu transportieren.

Auf der anderen Seite ist systemintern eine Annäherung an diesen Idealzustand möglich. Insbesondere bei sich überlagernden Relationen und bei nahe beieinander liegenden Depots bietet es sich an, Sammelverkehre durchzuführen. Voraussetzung dafür ist jedoch, daß zwei relevante Depots jeweils einen zusätzlichen WAB benötigen. Holt ein LKW-Zug bei zwei Depots jeweils einen WAB ab, so wird ein LKW-Zug eingespart. Je kürzer die Strecke ist, die ein LKW mit nur einem WAB fahren muß, desto größer ist das Einsparungspotential.<sup>475</sup> Beim Mischsystem kann

<sup>474</sup> Modellinput: Kilometersatz 6 ATS/km pro WAB; Auslastungsgrad 0,7; 500 Pakete pro WAB; Modelloutput: Kosten des Rundkurses

<sup>475</sup> Bei dem Paketsystem von General Parcel sind Sammelverkehre insbesondere sinnvoll zwischen Unterpremstätten und St. Lorenzen, zwischen Rankweil, Inzing und Salzburg, zwischen Villach und Salzburg, sowie zwischen Wien, Steinabrückl und Krems.

obendrein die Strecke zwischen den Depots voll ausgelastet werden, indem ein Direktverkehr mit einem WAB durchgeführt wird (siehe Abbildung 48).

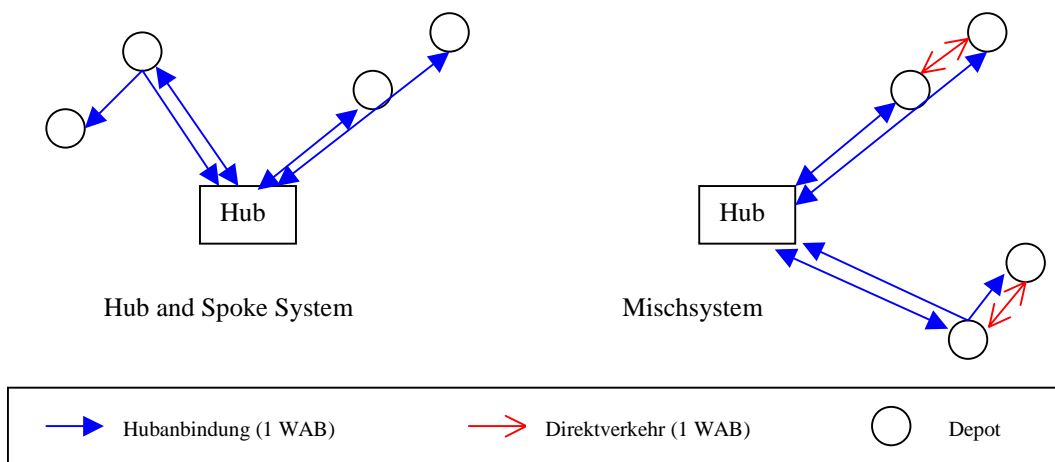


Abbildung 48: Sammelverkehre in einem Hub and Spoke und Mischsystem

Quelle: Eigene Darstellung

Direktverkehre mit einem WAB sind weiters realisierbar, indem ein Liniensystem in das Mischsystem integriert wird. Kombiniert man drei Depots, so kann ein LKW-Zug – je nach Systemvariante – zwei bzw. sechs Direktverkehre durchführen. Bei einem Dreiecksverkehr werden zwei Direktverkehre gefahren und zwei weitere Relationen ebenso bedient, wobei jedoch Umwege in Kauf zu nehmen sind (siehe Abbildung 49).

Direktverkehre lassen sich viel effizienter gestalten, sofern sich die einzelnen Relationen überlagern. In diesem Fall wird das gesamte Paketaufkommen zwischen drei Depots über Direktverkehre transportiert, wobei sechs Relationen bedient werden und lediglich ein LKW-Zug benötigt wird (siehe Abbildung 49).

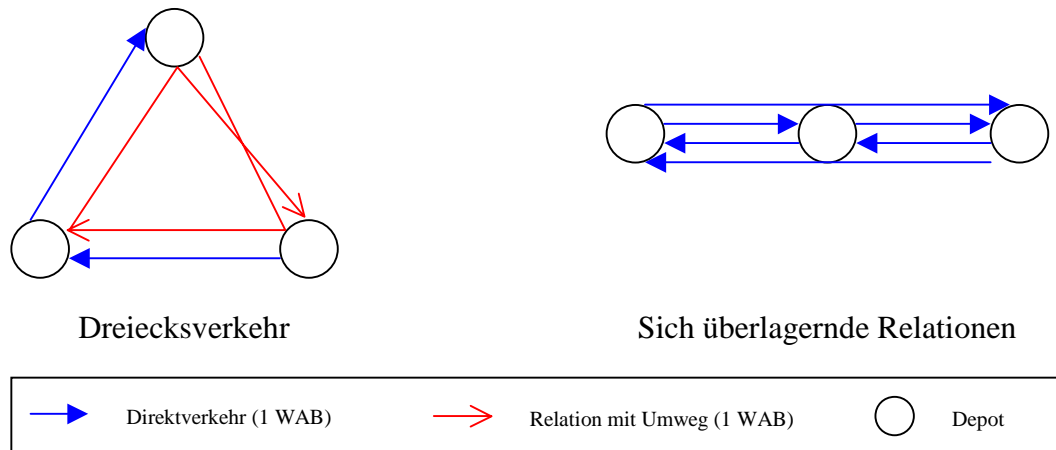


Abbildung 49: Direktverkehre mit einem WAB durch ein integriertes Liniensystem

Quelle: Eigene Darstellung

Bei dem Paketsystem von General Parcel bietet es sich insbesondere an, ein Liniensystem zur Realisierung von Direktverkehren zwischen Wien, Steinabrückl, Unterpremstätten und Villach bzw. zwischen Salzburg, Inzing und Rankweil zu integrieren. Diese Relationen überlagern sich, so daß keine Umwege gefahren werden.

Bei einem durchschnittlichen Sendungsaufkommen von 34246 Paketen (März 2000) ist die Auslastung der einzelnen WABs zwischen Wien, Steinabrückl und Unterpremstätten ausreichend hoch, um Direktverkehre zu fahren. Die durchschnittliche Auslastung des LKW-Zuges beträgt 71,5%, wobei folgende Paketmengen direkt transportiert bzw. dem Hub entzogen werden (siehe Abbildung 50).



Relation	Pakete	Relation	Pakete
Wien-Steinabrückl	486	Unterpremstätten-Wien	273
Steinabrückl-Wien	500	Steinabrückl-Unterpremstätten	287
Wien-Unterpremstätten	500	Unterpremstätten-Steinabrückl	99

	<b>Hub and Spoke System (Rundkurs)</b>	<b>Hub and Spoke System (Relation)</b>
Kosten	146028	159720
Kosten/Paket	4,26	4,66
	<b>Mischsystem (Rundkurs)</b>	<b>Mischsystem (Relation)</b>
Kosten (Hubanbindung)	136860	150552
Kosten (Direktverkehr)	5520 (460 km * 12)	5520 (460 km * 12)
Kostensumme	142380	156072
Kosten/Paket	4,16	4,56
Einsparung/Tag	3648	3648
Einsparung/Jahr	912000	912000

Abbildung 50: Einsparungspotential durch Direktverkehr Wien-Steinabrückl-Unterpremstätten

Quelle: Eigene Darstellung

Die durch den Direktverkehr entstehenden Kosten werden kompensiert, indem die Hubanbindung entlastet wird.<sup>476</sup> Obwohl die Kosten pro Paket nur um 10 Groschen gesenkt werden, wird eine Kosteneinsparung von 912.000 ATS im Jahr erzielt. Zusammenfassend ist festzuhalten, daß Direktverkehre mit Hilfe eines Liniensystems schon bei einem niedrigen Sendungsaufkommen betriebswirtschaftlich sinnvoll realisiert werden können.

#### 4.2.4.4. Der optimale Auslastungsgrad

Im Rahmen der Modellanalyse läßt sich kein bestimmter Auslastungsgrad ermitteln, der unabhängig vom Paketaufkommen zum kostengünstigsten Ergebnis führt. Je nach Paketaufkommen zwischen den einzelnen Depots variiert der betriebswirtschaftlich optimale Auslastungsgrad. In einer Untersuchung konnte jedoch belegt werden, daß der kostenoptimale Auslastungsgrad zwischen 0,5 und 0,8 liegt. Berechnet man von einem Aufkommenspektrum die durchschnittlichen Kosten, so fällt bei einem Auslastungsgrad von 0,7 die geringste Kostenbelastung an (siehe Abbildung 51).

<sup>476</sup> Das Modell ermöglicht die Simulierung der Kostenauswirkung einzelner Direktverkehre. Hierbei wird das im Direktverkehr zu befördernde Paketaufkommen in der Paketmengenmatrix subtrahiert.

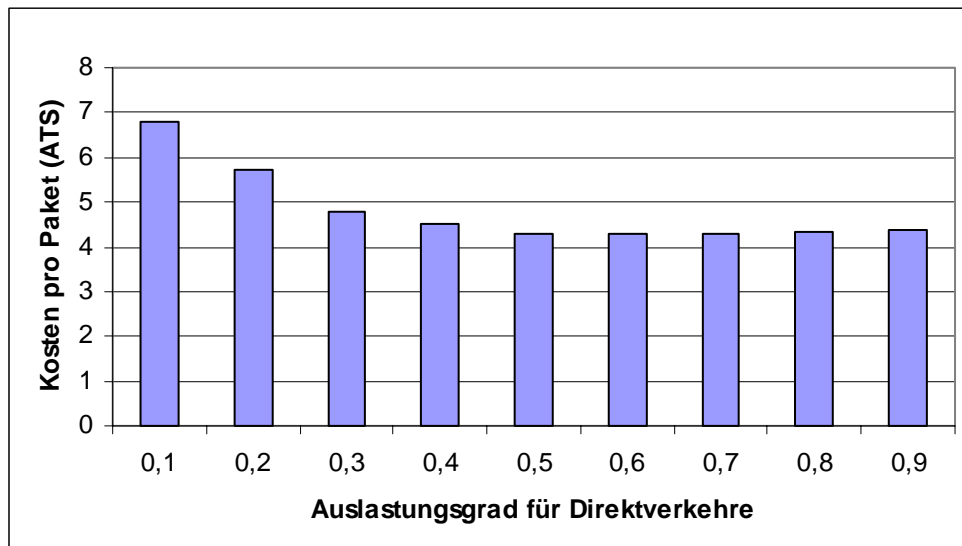


Abbildung 51: Durchschnittliche Hauptlaufkosten pro Paket in Abhängigkeit vom Auslastungsgrad

Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswirkung auf die Kostenhöhe ist zwischen 0,5 und 0,8 marginal. Bei einem Auslastungsgrad unter 0,5 steigen die Kosten immer stärker an. Je geringer der Auslastungsgrad ist, desto nachhaltiger wird das Mischsystem von der Rasterstruktur geprägt. Bei einem Auslastungsgrad von 0,1 wird schließlich ein Großteil der Sendungen über Direktverkehre transportiert.

Bestimmt man bei einem gegebenen Paketaufkommen den kostenoptimalen Auslastungsgrad, so ist zu bedenken, daß auf jeder Relation derselbe Auslastungsgrad verwendet wird. Jede einzelne Relation hat aber unter Umständen einen anderen kostenoptimalen Auslastungsgrad. Direktverkehre sind insbesondere schon bei einem äußerst niedrigen Auslastungsgrad vorteilhaft, wenn große Umwege vermieden werden können.<sup>477</sup> Aus diesem Grund ist es sinnvoll, die einzelnen Relationen zu überprüfen.

<sup>477</sup> z.B. Wien - Steinabrückl, Wien - Krems, Innsbruck - Rankweil

#### 4.2.4.5. Depotdichte als Kostentreiber

Abbildung 52 veranschaulicht jene Auswirkungen auf die Hauptlaufkosten, die sich durch eine geringere Depotdichte ergeben. Weniger Depots führen eindeutig zu geringeren Hauptlaufkosten. Dieser Zusammenhang erklärt sich auf der einen Seite durch den Kapazitätsaggregationseffekt. Werden weniger Relationen bedient, so steigt die durchschnittliche Auslastung der LKWs. Bei 10 Depots kann jeweils der „letzte“ LKW von 18 Relationen nicht voll ausgelastet sein, bei 7 Depots lediglich nur mehr 12. Auf der anderen Seite sind weniger LKWs im Hauptlauf im Einsatz, da immer mehr Pakete innerhalb desselben Depoteinzugsgebietes zugestellt und abgeholt werden. Je geringer die Depotdichte in einem Netzwerk ist, desto größer ist das Depoteinzugsgebiet und desto geringer ist das im Hauptlauf zu befördernde Paketaufkommen.<sup>478</sup>

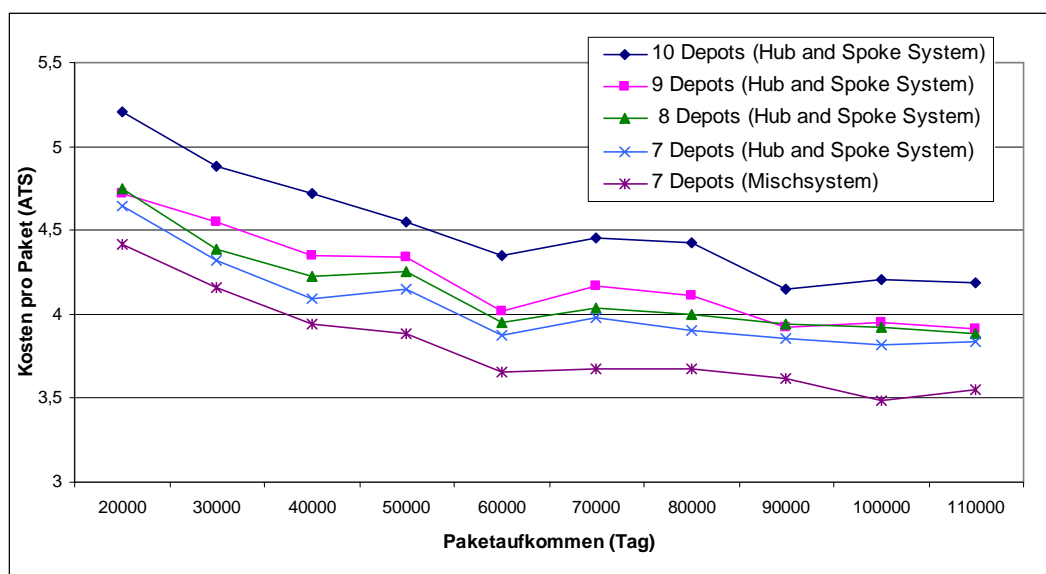


Abbildung 52: Depotdichte als Kostentreiber

Quelle: Eigene Darstellung<sup>479</sup>

<sup>478</sup> Es ist darauf hinzuweisen, daß in diesem Beispiel bei der Zusammenfassung von Depots das jeweils am weitesten vom Hub entfernte Depot weitergeführt wird. Zusätzliche Kosteneinsparungen im Hauptlauf sind realisierbar, indem jenes Depot gewählt wird, welches die kürzeste Distanz zum Hub aufweist.

<sup>479</sup> 9 Depots: Zusammenfassung der Depots Wien und Steinabrückl; 8 Depots: zusätzlich Unterpremstätten und St. Lorenzen; 7 Depots: zusätzlich Wien und Krems

Werden weniger Depots in das Netzwerk eingebunden, so eröffnet sich schon bei einem niedrigen Paketaufkommen (20000 Pakete pro Tag) die Möglichkeit, Einsparungspotentiale mit Hilfe eines Mischsystems zu erzielen. Da die Güterströme zwischen den Depots stärker sind, lassen sich Direktverkehre vorzeitig realisieren.

4.2.4.6. Schwankungen des Paketaufkommens

Die Kostenoptimierung beruht auf dem durchschnittlichen Paketaufkommen im Monat März 2000. Richtet man den LKW-Bestand nach diesen Werten aus, so ist keinesfalls gewährleistet, daß ein überdurchschnittlich hohes Paketaufkommen transportiert werden kann. Geht man von einer Normalverteilung aus, so werden 50 Prozent aller Aufträge erfüllt.<sup>480</sup> In diesem konkreten Fall werden wesentlich mehr Pakete transportiert, da freie Kapazitäten zur Verfügung stehen. Die im Hauptlauf eingesetzten WABs sind ja zum Teil nicht voll ausgelastet.

Berechnet man die Standardabweichung für die einzelnen Relationen, so läßt sich ermitteln, ob zusätzliche Kapazitäten bei einem höheren Lieferservice erforderlich sind, um eventuelle Überhänge auszugleichen (siehe Tabelle 8).

Relation		Standard- abweichung	Lieferservicegrad													
			50%		80%		85%		90%		95%		98%		99%	
			Pakete	LKW	Pakete	LKW	Pakete	LKW	Pakete	LKW	Pakete	LKW	Pakete	LKW	Pakete	LKW
Ansfelden	Wien	497	5250	6	5668	6	5765	6	5887	6	6067	7	6271	7	6406	7
Wien	Ansfelden	913	4455	5	5223	6	5401	6	5625	6	5957	6	6330	7	6579	7
Ansfelden	Steinabrückl	180	2050	3	2201	3	2236	3	2280	3	2346	3	2419	3	2468	3
Steinabrückl	Ansfelden	1004	2645	3	3490	4	3685	4	3931	4	4296	5	4707	5	4980	5
Ansfelden	Krems	325	1880	2	2154	3	2217	3	2297	3	2415	3	2547	3	2636	3
Krems	Ansfelden	302	821	1	1075	2	1134	2	1208	2	1318	2	1441	2	1524	2
Ansfelden	Salzburg	308	3454	4	3713	4	3773	4	3849	4	3961	4	4086	5	4170	5
Salzburg	Ansfelden	372	3214	4	3527	4	3600	4	3691	4	3826	4	3978	4	4080	5
Ansfelden	Inzing	227	2287	3	2477	3	2521	3	2577	3	2659	3	2752	3	2813	3
Inzing	Ansfelden	363	2633	3	2938	3	3008	4	3097	4	3229	4	3377	4	3476	4
Ansfelden	Rankweil	145	1402	2	1524	2	1552	2	1588	2	1641	2	1700	2	1740	2
Rankweil	Ansfelden	193	1568	2	1731	2	1768	2	1816	2	1886	2	1965	2	2017	3
Ansfelden	Unterpren.	289	3000	3	3243	4	3299	4	3370	4	3475	4	3594	4	3672	4
Unterpren.	Ansfelden	193	1538	2	1700	2	1738	2	1785	2	1855	2	1934	2	1986	2
Ansfelden	Villach	219	2156	3	2341	3	2383	3	2437	3	2517	3	2606	3	2666	3
Villach	Ansfelden	164	1231	2	1369	2	1401	2	1441	2	1501	2	1567	2	1612	2
Ansfelden	St. Lorenzen	165	1472	2	1611	2	1643	2	1684	2	1744	2	1812	2	1857	2
St. Lorenzen	Ansfelden	144	936	1	1057	2	1085	2	1120	2	1173	2	1232	2	1271	2

Tabelle 8: Schwankungen im Sendungsaufkommen

Quelle: Eigene Darstellung

In der Unternehmenspraxis werden derartige Schwankungen abgefangen, indem teilweise mehr als 500 Pakete pro WAB verladen werden. Wird die Kapazität der

<sup>480</sup> Vgl. Ihde, G. B.: (Transport), S. 238

WABs optimal ausgenutzt, so erhöht sich deren Fassungsvermögen auf 600 Pakete. Insbesondere bei jenen Relationen, die auf Basis des Mittelwerts relativ gut ausgelastet sind und eine hohe Standardabweichung aufweisen, müssen kurzfristig Kapazitäten über den Markt angemietet werden, um einen hohen Servicegrad zu gewährleisten.<sup>481</sup>

### **4.3.Umschlags- und Sortierprozesse**

Je nach Systemvariante fallen unterschiedlich viele Sortier- und Umschlagsprozesse an. Umschlagsprozesse sind sowohl beim Raster- als auch beim Misch- und Hub and Spoke System zwischen Vor- und Hauptlauf bzw. zwischen Haupt- und Nachlauf auszuführen, da unterschiedliche Fahrzeugeinheiten zum Einsatz kommen. Innerhalb des Hauptlaufs sind lediglich Umschlagsprozesse beim Misch- und Hub and Spoke System zu bewältigen. Es besteht die Zielsetzung, den Hub als zusätzliche Schnittstelle im Güter- und Informationsfluß möglichst ressourcenschonend zu überwinden.

Jede Schnittstelle im Güterfluß verursacht nicht nur Kosten durch den Umschlag, sondern nimmt auch eine bestimmte Zeitspanne in Kauf und bringt die Gefahr mit sich, daß Pakete beim Umschlag beschädigt oder falsch sortiert werden. Neben der physischen Umschlagstätigkeit sind insbesondere Koordinationsaufgaben wahrzunehmen. Obendrein müssen die Pakete beim Be- und Entladen registriert werden, um eine lückenlose Sendungsverfolgung sicherzustellen.

Auf der Suche nach dem optimalen Standort eines Hubs ist einerseits zu beachten, daß dessen Dislozierung in unmittelbarer Nähe zu einem Depot gewisse Vorteile mit sich bringt. Zwei Hauptlaufrelationen entfallen, und bestimmte Relationen werden trotz Hub and Spoke Systems direkt gefahren. Andererseits ist ein Hub außerhalb der Ballungsräume in der Nähe von leistungsfähigen Straßen- und Eisenbahnverbindungen vorteilhaft. Bei der Standortentscheidung kann infolgedessen vielmehr auf Lohn- und Grundstückskosten sowie die Flächenverfügbarkeit Rücksicht genommen werden.<sup>482</sup> Von einem Depot- und

---

<sup>481</sup> Vgl. Fachgespräch mit Herrn Günter Fröller, am 14.6.2000

<sup>482</sup> Vgl. Aberle, G.: (Transportwirtschaft), S. 460

Hubstandort außerhalb der Ballungsräume ist aufgrund der hohen Vor- und Nachlaufkosten abzuraten.

Da das Rastersystem bei der Verteilung von Paketen ökonomisch ineffizient ist, beziehen sich die folgenden Ausführungen nur auf das Hub and Spoke- und das Mischsystem.

#### 4.3.1. Hub and Spoke System

Beim Hub and Spoke System wird der Umschlags- und Sortierprozeß im Depot gegenüber dem Mischsystem vereinfacht. Da die Zielsortierung im Hub zentralisiert wird, müssen lediglich jene Pakete im Depot aussortiert werden, die innerhalb desselben Depoteinzugsgebietes auch zugestellt werden. Alle anderen Pakete können nach der Tourenplanung direkt auf die Wechselaufbauten umgeschlagen werden. Die Dimensionierung der Depots kann infolgedessen kleiner ausfallen, da keine großen Sortier- und Verkehrsflächen benötigt werden.<sup>483</sup>

Beim Eingangsumschlag lassen sich zeitliche Einsparungen erzielen, indem Pakete im Hub grob vorsortiert werden. Die Koordination im Depot wird erleichtert, da alle LKWs zeitgleich und nicht gestaffelt wie beim Mischsystem eintreffen.<sup>484</sup>

Laufen alle Pakete über den Hub, so werden die Umschlags- und Sortierprozesse im Hub mit zunehmenden Paketaufkommen allerdings immer komplexer und unübersichtlicher.

Das Umschlagsvolumen im Depot läßt sich sowohl beim Hub and Spoke System als auch beim Mischsystem reduzieren, indem größere Verloader direkt an das Hub angekoppelt werden. In diesem Fall finden die vollständige Sortierung und die Tourenplanung im Hub statt.<sup>485</sup>

---

<sup>483</sup> Vgl. Drechsler, W.: (Markteffekte), S. 102

<sup>484</sup> Vgl. Klaus, P.: (Nabe/Speiche Verkehrssystem), S. 45

<sup>485</sup> Vgl. Klaus, P.: (Nabe/Speiche Verkehrssystem), S. 45

#### 4.3.2. Mischsystem

Die Zielsortierung erfolgt beim Mischsystem sowohl im Hub als auch im Depot. Jene Sendungen, die direkt transportiert werden, müssen von jenen getrennt werden, die über den Hub laufen. Infolgedessen werden im Hub weniger Pakete umgeschlagen und sortiert.

Inwiefern Kostensteigerungen gegenüber dem Hub and Spoke System eintreten, ist situationspezifisch zu beurteilen. Die Kostenfunktion des Sortierprozesses setzt sich primär aus den Fixkosten der Anlagegüter (Umschlagsgebäude, Sortieranlage, Grund und Boden) und den Personalkosten zusammen, die von den tatsächlichen Mitarbeiterstunden und dem entsprechenden Kostensatz determiniert werden. Die Stückkosten sind infolgedessen von der Sortiermenge und der Produktivität des Personaleinsatzes (umgeschlagene Menge pro Mitarbeiterstunde) abhängig. Stückkostenreduktionen lassen sich sowohl durch Produktivitätssteigerungen als auch durch Mengensteigerungen erzielen, sofern die Kapazitätsgrenze der Umschlagsanlage nicht erreicht wird. Analysiert man die Stückkostenelastizität, so gilt folgender Zusammenhang. Je größer die sortierte Menge und die Produktivität des Personaleinsatzes sind, desto kleiner wird der Stückkostenreduktionseffekt.<sup>486</sup>

Die physische Beschaffenheit der Packstücke, die Volumenverfügbarkeit und die Qualität der Personaleinsatzplanung üben einen wesentlichen Einfluß auf die Produktivität aus. Je mehr Pakete für automatische Sortieranlagen geeignet sind, desto produktiver wird der Arbeitsablauf gestaltet. Personalkosten werden hierbei zunehmend durch Fixkosten substituiert. Die Volumenverfügbarkeit dokumentiert, zu welchem Zeitpunkt der Sortierspanne welcher Anteil der gesamten Sortiermenge für den Sortierprozeß zur Verfügung steht. Ein kontinuierlicher Input in den Sortierprozeß, d.h. ein linearer Verlauf der Volumenverfügbarkeit, ist optimal, allerdings äußerst selten zu realisieren, da der Großteil des Sortiervolumens erst gegen Ende des Sortierprozesses zur Verfügung steht. Die Qualität der Personaleinsatzplanung zeigt die Fähigkeit des Managements, auf Veränderungen im Sortierprozeß flexibel zu reagieren.<sup>487</sup>

---

<sup>486</sup> Vgl. Lenz, A.: (Sortierprozesse), S. 651 f.

<sup>487</sup> Vgl. Lenz, A.: (Sortierprozesse), S. 653

Bei General Parcel erfolgen der Sortier- und Umschlagsprozeß einerseits manuell, andererseits durch eine Sortier- und Umschlagsanlage, wobei das Paketaufkommen lediglich auf bestimmte Stränge vorsortiert wird. Die Umschlagskosten im Hub lassen sich somit in sprungfixe Kosten und variable Personalkosten aufteilen.<sup>488</sup>

Die gesamten variablen Personalkosten sind im Grunde genommen beim Hub and Spoke und beim Mischsystem gleich hoch, da die Sortiermenge unabhängig vom System ist.

Die Höhe der Fixkosten ist von dem erforderlichen Investitionsaufwand abhängig. Sind die räumlichen und technischen Gegebenheiten (z.B. Sortier- und Umschlagsfläche, Förderband, Rolltore) für die Zielsortierung im Depot vorhanden, so entsteht keine zusätzliche Kostenbelastung im Depot. Sind die entsprechenden Investitionen zu tätigen, so müssen zusätzliche Fixkosten getragen werden.

Beim Mischsystem wird allerdings der Hub durch die Zielsortierung im Depot entlastet. Nimmt das Paketaufkommen zu, so können Erweiterungsinvestitionen gegenüber dem Hub and Spoke System vermieden werden, da weniger Pakete im Hub umgeschlagen werden

---

<sup>488</sup> Vgl. Fachgespräch mit Herrn Mag. Egon Woschitz, am 3.5.2000



## 5. Zusammenfassung

Das strategische Konzept von Treacy/Wiersema stellt auf die Strategien Kostenführerschaft, Produktführerschaft und Kundenpartnerschaft ab. Während die Strategie Kostenführerschaft darauf abzielt, einen umfassenden Kostenvorsprung innerhalb einer Branche zu erlangen, verfolgt die Strategie Produktführerschaft primär die Zielsetzung, Produktinnovationen voranzutreiben. Die Strategie Kundenpartnerschaft hat maßgeschneiderte Problemlösungen zur Befriedigung der individuellen Kundenbedürfnisse zum Gegenstand.

Die Erfolgsfaktoren Managementsystem, Unternehmenskultur und Organisationsstruktur sind für die Strategieimplementierung maßgebend. Je nach Strategie bedarf es einer unterschiedlichen Ausprägung dieser Erfolgsfaktoren.

Um die optimale Strategiealternative für einen Paketdienstleister zu finden, wurde eine Markt- und Branchenstrukturanalyse durchgeführt. Folgende Erkenntnisse wurden hierbei gewonnen:

### Zur Analyse des Paketdienstmarktes

DPD hat die Marktführerschaft im österreichischen Business-to-Business KEP-Markt seit Jahren inne, gefolgt von General Parcel. Obwohl zahlreiche Logistikdienstleister Pakete transportieren, sind lediglich DPD, General Parcel und Quickstep als klassische Paketdienstleister zu klassifizieren. Der Business-to-Consumer Markt wird nahezu zur Gänze der österreichischen Post überlassen, insbesondere Paketdienstleister akzeptieren keine privaten Kunden.

Anhand der Preisstruktur und Produktpalette ist keine klare strategische Positionierung der Paketdienstleister erkennbar. Paketdienstleister verfolgen vielmehr die Strategie „Wir fahren alles“, ohne einen klar erkennbaren, zusätzlichen Kundennutzen zu schaffen. Preisvergleiche zwischen den Paketdienstleistern sind unseriös, da das Preisniveau von dem Sendungsvolumen, dem Gewicht und der geographischen Lage abhängig ist. Das Preisniveau der Integrators (UPS, TNT und DHL) ist bei weitem höher, da die Dienstleistung eine kürzere Laufzeit bzw. eine frühere Zustellung umfaßt. Die Paketdienstleister konkurrieren vielmehr mit Trans-o-

flex und Rail Cargo Austria um Massensendungen, die weniger eilig zugestellt werden.

Im Jahr 1999 wurden ungefähr 100 Mio. Pakete in Österreich transportiert, davon entfallen 55 Mio. auf den Business-to-Business KEP-Markt, 45 Mio. auf den Business-to-Consumer Markt. Je nach Region und Entwicklungsstadium wächst der KEP-Markt unterschiedlich stark. In den reiferen Märkten in Zentral- und Nordeuropa werden Wachstumsraten von 4 bis 5% prognostiziert.

Die zukünftige Entwicklung des KEP-Marktes wird entscheidend von E-Commerce geprägt. Paketdienstleister können im wesentlichen die Anforderungen des elektronischen Handels erfüllen.

Im KEP-Markt wird dem Faktor Preis eine höhere Bedeutung beigemessen als in anderen Logistikmärkten. Die kaufentscheidenden Faktoren sind die Zuverlässigkeit, die Servicequalität und der Preis. Die Nachfrage nach Terminsendungen ist gering.

Um im Sinne der Strategie Kundenpartnerschaft komplette Beschaffungs-, Distributions- oder Logistiksysteme aufzubauen und zu betreiben, sind neue Leistungsschwerpunkte erforderlich. Systemdienstleister beherrschen zahlreiche Prozessschritte, die je nach Kundenbedürfnis zu einem Leistungspaket geschnürt werden. Die Nachfrage nach Transportdienstleistungen, Lagerhaltung, Versanddisposition, Entsorgung und Kommissionierung ist besonders hoch.

### **Zur Strukturanalyse der Paketdienstbranche**

Der Eintritt in den Paketdienstmarkt ist aufgrund der hohen Eintrittsbarrieren kaum möglich. Die Eintrittsbarrieren beruhen vor allem auf Economies of Scale und Käuferloyalität. Um im Business-to-Business Segment präsent zu sein, kaufen sich die großen europäischen Postgesellschaften in die etablierten Unternehmen ein, anstatt eigene Systeme aufzubauen. Fünf globale Player, die deutsche, die holländische, die britische, die französische Post und UPS, werden den europäischen KEP-Markt beherrschen.

Die Wettbewerbsintensität ist in der Paketdienstbranche sehr hoch. Einerseits kämpfen die großen, europäischen Postgesellschaften um die Vormachtstellung in Europa, andererseits kommen Überkapazitäten auf, die ausgefüllt werden müssen.

Die Integrators sind als Anbieter von Substitutionsprodukten zu klassifizieren. Deren Leistungsangebot ist zwar umfangreicher, aber mit einem höheren Preis abzugelten.

Trans-o-flex nimmt unter den Expresßdienstleistern eine Sonderstellung ein, da man vorwiegend im Paketmarkt agiert. Die Spediteure, insbesondere Rail Cargo Austria, schleusen nach wie vor Pakete in Stückgutssysteme ein. Durch den elektronischen Versand von Software, Musik und Filmen wird der Paketbranche Sendungsaufkommen entzogen.

Die Verhandlungsstärke der Abnehmer kann als Bedrohungspotential aufgefaßt werden. Die hohe Markttransparenz, der Zwang, Rationalisierungsreserven auszuschöpfen, sowie die fehlende Differenzierungsmöglichkeit erhöhen die Gefahr, daß Paketdienstleister gegeneinander ausgespielt werden.

Das Bedrohungspotential der wichtigsten Lieferanten, der Subunternehmer im Vor-, Nach- und Hauptlauf, ist äußerst gering. Die Subunternehmer stehen teilweise als Ein-Fahrzeug-Unternehmer der oligopolartigen Paketdienstbranche gegenüber und können sich kaum differenzieren. Deren Leistung ist dennoch eine hohe Bedeutung beizumessen, da die Subunternehmer das Paketsystem tragen und die Wettbewerbsfähigkeit des Paketdienstleisters sicherstellen.

### **Zu den Strategie-Konsequenzen**

Die Strategie Kostenführerschaft ist die optimale Wettbewerbsstrategie. Economies of Scale lassen sich in einem wachsenden Markt leichter erzielen, niedrige Preise schlagen sich ferner positiv auf das Mengenwachstum nieder. Kostenführerschaft ist auch sinnvoll, da der Internet-Marktplatz an Bedeutung gewinnt und zunehmend zur Preisbildungsmaschine wird. Virtuelle KEP-Dienstleister erhöhen den Kostendruck, indem die Nachfrage gebündelt wird. Die wesentlichen kaufentscheidenden Faktoren harmonieren obendrein mit der Strategie Kostenführerschaft, eine hohe Servicequalität und Termintreue sind heutzutage ohnehin schon Marktstandard.

Das Bedrohungspotential der Abnehmer verringert sich, da bei einer konsequenten Implementierung der Strategie Kostenführerschaft deren Forderung nach einer Preissenkung zunehmend gegenstandslos wird. Die Marktstellung des Kostenführers verbessert sich gegenüber den Anbietern von Substitutionsprodukten, da die Kostenvorteile immer schwieriger durch Differenzierungsvorteile ausgeglichen werden können.

Die Strategie Produktführerschaft ist in der Paketbranche kaum realisierbar und bringt keine nennenswerten Wettbewerbsvorteile mit sich. Zum einen sind die

Möglichkeiten in der Paketbranche beschränkt, eine Differenzierung via Qualität, Varietät und Inkommensurabilität zu erzielen, zum anderen weisen die Kundenanforderungen in eine andere Richtung. Der Kunde will kein innovatives Dienstleistungsprodukt, sondern vielmehr eine Standarddienstleistung zu einem günstigen Preisniveau.

Die Strategie Kundenpartnerschaft ist eine interessante Alternative zur Kostenführerschaft, da sich das Outsourcingpotential zunehmend von reinen Transportdienstleistungen zu dem Gesamtmanagement von logistischen Prozessen verlagert. E-Commerce eröffnet ferner die Möglichkeit, maßgeschneiderte Konzepte zu entwerfen. Werden Kernleistungen in umfassendere Leistungspakete eingebunden, so werden diese gegen den Wettbewerb immunisiert und können auf einem höheren Preisniveau vermarktet werden. DHL und TNT verfolgen diese Strategie bereits sehr erfolgreich.

Kundenpartnerschaft setzt jedoch eine kostengünstige Paketdistribution voraus, da die Kontraktlogistik immer mehr eine reine Managementleistung darstellt mit der Zielsetzung, Einzel- und Verbunddienstleistungen möglichst kostengünstig zu besorgen und zu koordinieren. Die Wettbewerbsposition eines Kundenpartners kann demnach untergraben werden, wenn die Paketdistribution kostengünstiger beschafft werden kann, als die eigene Produktion dies ermöglicht. Kostenführerschaft ist der Kundenpartnerschaft zwar im Bereich der Paketdistribution vorzuziehen, Kundenpartnerschaft hat aber durchaus im Bereich der Kontraktlogistik einen berechtigten Stellenwert, insbesondere als zusätzliches Geschäftsfeld neben der Paketdistribution.

Zur erfolgreichen Implementierung der Strategie Kostenführerschaft sind nicht nur die Erfolgsfaktoren auf die Strategie auszurichten, sondern auch operative Maßnahmen abzuleiten. Hierbei ist bei den Leistungserstellungsprozessen anzusetzen. In der Paketlogistik sind neben den Umschlags- und Sortierprozessen vor allem die Transportprozesse zu optimieren. Folgende Erkenntnisse konnten in diesem Zusammenhang gewonnen werden:

## **Zu dem Transportprozeß „Vor- und Nachlauf“**

Der Vor- und Nachlauf ist als ein Transportprozeß zu betrachten, da die beiden Teilprozesse nahtlos ineinander übergehen. Die Kosten der Zustellung sind bei weitem höher als die Kosten der Abholung, ausschlaggebend dafür ist der wesentlich geringere Stoppfaktor (Pakete pro Stopp) bei der Zustellung. Im Rahmen des Vor- und Nachlaufs ist die Zeit der entscheidende Kostentreiber, da die fahrleistungsunabhängigen Kosten viel geringer sind als die fahrleistungsabhängigen Kosten.

Die Kostenentwicklung bei der Zustellung wird vor allem von der Entfernung zum Depot, mit zunehmender Entfernung fällt immer mehr Zeit für die An- und Rückfahrt an, und der geographischen Struktur beeinflusst. Die Paketzustellung ist in Ballungszentren wesentlich kostengünstiger. Der theoretisch optimale Depotstandort befindet sich infolgedessen in einem Ballungszentrum in der Mitte eines Depoteinzugsgebietes. Viele Pakete können somit zu dem günstigsten Kostensatz zugestellt werden, und die Fahrzeit wird minimiert.

Zur Visualisierung von Ballungszentren und Berechnung von Depoteinzugsgebieten bieten sich Geographische Informationssysteme an. Um eine Standortoptimierung und eine optimale Abgrenzung der Depoteinzugsgebiete zu ermöglichen, wurde ein Modell konzipiert, welches auf dem Geographischen Informationssystem ArcView und dem Kalkulationsprogramm Excel basiert.

Die Analyse der Modellparameter verdeutlicht, daß Economies of Scale im Vor- und Nachlauf realisiert werden. Das größte Einsparungspotential ist durch eine Reduktion der Zeitdauer pro Stopp zu erzielen. Ansatzpunkte für die Optimierung des Zeitablaufs sind jedoch kaum gegeben, da die Zeitdauer primär von den Kunden und der Distanz zwischen Zustellfahrzeug und Übergabeort abhängig ist. Die Ergebnisse rechtfertigen die fixe Zuordnung von Zustellgebieten zu Subunternehmern.

Der Stoppfaktor und die Zustellgeschwindigkeit haben ferner einen maßgeblichen Einfluß auf die Höhe der Kosten. Je höher der Stoppfaktor und die Geschwindigkeit sind, desto geringer sind die Kosten der Zustellung. Ein größeres Fassungsvermögen der Zustellfahrzeuge führt lediglich zu einer geringen Kostensenkung, da das Zeitfenster für den Zustellprozeß einfach schon zu klein ist, um zusätzliche Pakete zuzustellen.

### **Zu dem Transportprozeß „Hauptlauf“**

Bei der Gestaltung des Hauptlaufnetzwerkes stehen in der Paketlogistik mit dem Hub and Spoke System und dem Mischsystem zwei Systemalternativen zur Verfügung. Rastersysteme können nicht ausreichend ausgelastet werden und weisen zahlreiche Systemschwächen auf.

Sowohl beim Hub and Spoke als auch beim Mischsystem werden Economies of Scale realisiert. Kosteneinsparungen durch ein Mischsystem sind abhängig von dem Sendungsaufkommen, dem Kilometersatz, der Depotanzahl und der Transporteinheit. Mit Hilfe von integrierten Liniensystemen lassen sich Direktverkehre schon bei einem niedrigen Sendungsaufkommen auslasten.

Die Kostenhöhe wird wesentlich davon beeinflusst, ob nur die Kosten der einzelnen Relation oder die Kosten des Rundkurses zu tragen sind. Die Kosten des Rundkurses sind wesentlich höher, da unpaarige Güterströme Leerfahrten verursachen. Ist das Austauschverhältnis mit dem Ausland ausgeglichen, so können paarige Güterströme realisiert werden, indem das Depoteinzugsgebiet unter Rücksichtnahme auf die Vor- und Nachlaufkosten erweitert bzw. verkleinert wird. Obendrein läßt sich eine Unpaarigkeit systemintern ausgleichen.

Mit zunehmender Depotdichte steigen die Hauptlaufkosten. Je größer das Depoteinzugsgebiet ist, desto weniger Pakete werden im Hauptlauf transportiert, und desto stärker kommt der Kapazitätsaggregationseffekt zum Tragen. Eventuelle Einsparungspotentiale im Vor- und Nachlauf durch ein zusätzliches Depot können dadurch kompensiert werden.

### **Zu den Umschlags- und Sortierprozessen**

Je nach Systemvariante fallen unterschiedlich viele Sortier- und Umschlagsprozesse an. Inwiefern Kostensteigerungen beim Übergang von einem System zum anderen entstehen, ist unternehmensspezifisch zu beurteilen. Einerseits lassen sich beim Hub and Spoke System durch die Zentralisierung der Zielsortierung im Hub Kosteneinsparungen erzielen, andererseits wird dadurch die Komplexität der Sortier- und Umschlagsprozesse mit zunehmendem Paketaufkommen erhöht.

## Literaturverzeichnis

- A.T. Kearney (Hrsg.): Hoher Service zu niedrigen Preisen, in: Logistik heute, Nr. 10 (1994), S. 32-34
- A.T. Kearney (Hrsg.): Marktanalyse, Düsseldorf 1995
- Aaker, D. A.: (Markt-Management) Strategisches Markt-Management: Wettbewerbsvorteile erkennen – Märkte erschließen – Strategien entwickeln, Wiesbaden 1989
- Abel, J.: (Kooperation) Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Software-Unternehmen, Frankfurt/Main 1992
- Aberle, G.: (Transportwirtschaft) Transportwirtschaft, 2. Auflage, München 1997
- Aden, D.: (Electronic-Commerce) Electronic-Commerce und Logistik, in: Hossner, R. (Hrsg.): Jahrbuch der Logistik 1999, Düsseldorf 1999, S. 30-32
- Adenauer, S. u.a.: (Kundenorientierung) Kundenorientierung unternehmensweit: Organisieren – Gestalten – Verbessern, Köln 1999
- Altobelli, C. F./Gaitanides, M.: (Prozeßorganisation) Prozeßorganisation und Logistik, in: Weber, J./Baumgarten, H. (Hrsg.): Handbuch Logistik: Management von Material- und Warenflußprozessen, Stuttgart 1999, S. 590-606
- Arndt, E. H.: (KEP-Markt) KEP-Markt im Wandel, in: Internationales Verkehrswesen, Nr. 5 (1999), S. 208-209
- Arndt, T.: (Preis) Neben dem Preis spielt der Kundenservice eine Schlüsselrolle, in: DVZ, Nr. 152 (1999), S. 152
- Baki, C.: (Allianzen) Strategische Allianzen im Transportation Sector eines Integrators, in: Faller, P. (Hrsg.): Strategische Allianzen im Bereich Transport–Verkehr–Logistik, Bergisch Gladbach 1998, S. 41-58
- Band, W. A.: (Werte) Werte für den Kunden schaffen – Besonderer Kundenservice durch ganzheitliche Unternehmensstrategie, Wien 1992
- Baudet, G.: (Kooperationen) Neue Kooperationen prägen den Markt bei Paketdiensten, in: Wirtschaftsblatt, 7.3.1997, E 5
- Baumgarten, H.: Trends und Strategien in der Logistik: Analysen – Potentiale – Perspektiven, Berlin 1996
- Bea, F. X./Haas, J.: (Management) Strategisches Management, 2. Auflage, Stuttgart 1997

- Beath, J./Katsoulacos, Y.: (Theory) The Economic Theory of Product Differentiation, Cambridge 1991
- Becker, F. G.: (Anreizsysteme) Anreizsysteme für Führungskräfte im strategischen Management, 2. Auflage, Bergisch Gladbach 1987
- Becker, W.: (Stabilitätspolitik) Stabilitätspolitik für Unternehmen: Zukunftssicherung durch integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft, Wiesbaden 1996
- Beckmann, H.: (Logistik) Integrale Logistik als Wachstumskonzept, in: Hossner, R. (Hrsg.): Jahrbuch Logistik 1998, Düsseldorf 1998, S. 23-29
- Bennühr, S.: (Logistik) Die Logistik im E-Commerce muss IT-Kompetenz beweisen, in: DVZ, Nr. 68 (2000), S. 22
- Bernecker, A. Y.: (Pakete) Viele Pakete befördern - rund um die Uhr, in: Die Presse, 6.3.1997, S. 31
- Bickmann, R./Schad, M.: (Kunde) Der Kunde sitzt nebenan: Kundenzufriedenheit beginnt beim Mitarbeiter, Wien 1998
- Bilstein, F. F./Fichtner, C.: (Weg) Auf dem Weg in den Abgrund?, in: Logistik heute, Nr. 5 (1999), S. 20
- Bleicher, K.: (Vertrauensorganisation) Meilensteine auf dem Weg zur Vertrauensorganisation, in: Thexis, Nr. 4 (1985), S. 2-7
- Bleicher, K.: (Anreizsysteme) Strategische Anreizsysteme, in: Riekhof, H. C. (Hrsg.): Strategieentwicklung, Stuttgart 1989, S. 376-394
- Bleicher, K.: (Chancen) Chancen für Europas Zukunft – Führung als internationaler Wettbewerbsfaktor, Frankfurt/Main 1989
- Bleicher, K.: (Management) Das Konzept Integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme, 5. Auflage, Frankfurt/Main 1999
- Bleicher, K.: Unternehmenskultur und strategische Unternehmensführung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 8. Auflage, Heidelberg 1999, S. 223-265
- Blochmann, F. O.: (Kunde) Der Kunde will alles unter einem Dach kaufen, in: DVZ, Nr. 114 (1999), S. 10
- Blochmann, F. O.: (Zustelldienste) Zustelldienste der Zukunft, in: Göpfert, I. (Hrsg.): Logistik der Zukunft, Wiesbaden 1999, S. 205-240
- Bohn, A.: (Differenzierungsstrategien) Differenzierungsstrategien, München 1993



- Boschken, H. L.: (Strategy) Strategy and Structure: Reconceiving the Relationship, in: Journal of Management, Nr. 1 (1990), S. 135-150
- Bowen, D. E./Lawler, E. E.: (Empowerment) Empowerment von Mitarbeitern in Dienstleistungsunternehmen, in: Payne, A./Rapp, R. (Hrsg. ): Handbuch Relationship Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, München 1999, S. 207-226
- Bresser, R. K.: (Unternehmensstrategien) Kollektive Unternehmensstrategien, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 5 (1989), S. 545-564
- Bresser, R. K.: (Managementtheorie) Strategische Managementtheorie, Berlin 1998
- Bretzke, W. R.: (Logistik) Überblick über den Markt an Logistik-Dienstleistern, in: Weber, J./Baumgarten, H. (Hrsg.): Handbuch Logistik: Management von Material- und Warenflußprozessen, Stuttgart 1999, S. 219-226
- Bretzke, W. R.: (Prozesskette) Die logistische Prozesskette muss fehlerfrei beherrscht werden, in: DVZ, Nr. 68 (2000), S. 21
- Bretzke, W. R.: (E-Commerce) E-Commerce: Kein Anlass für Horrorszenarien; in: DVZ, Nr. 9 (2000), S. 5
- Briam, K. H.: (Unternehmenskultur) Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor: Plädoyer für eine mitarbeiter- und marktorientierte Strategie der Zukunft, Gütersloh 1995
- Bromann, P./Piwinger, M.: (Unternehmenskultur) Gestaltung der Unternehmenskultur – Strategie und Kommunikation, Stuttgart 1992
- Buchner, D./Schmelzer, J. A.: (Markt) Der interne Markt: Die Vision Kundenorientierung wird umgesetzt, in: Buchner, D. (Hrsg.): Mehr Kundennähe: Von Kunden lernen, Kunden begeistern und binden, Wiesbaden 1998, S. 49-66
- Burns, T./Stalker, G. M.: (Innovation) The Management of Innovation, London 1961
- Cayet, D./Puls, U.: (Postunternehmen) Postunternehmen sind die Schrittmacher einer rasanten Neuordnung, in: DVZ, Nr. 139 (1999), S. 9-11
- Chandler, A. D.: (Strategy) Strategy and Structure, Chapters in the History of Industrial Enterprise, Cambridge 1962
- Christmann, J. J./Hofer, C. W./Boulton, W. R.: (Business Strategies) Toward a System for classifying Business Strategies, in: Academy of Management Review, Nr. 3 (1988), S. 413-427

- Clark, M. u.a.: (Relationship) Vom Marketing zur Relationship Marketing-Kette, in: Payne, A./Rapp, R. (Hrsg. ): Handbuch Relationship Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, München 1999, S. 29-48
- Contractor, F. J./Lorange, P.: (Firms) Why should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures, in: Contractor, F. J./Lorange, P. (Hrsg.): Cooperative Strategies in International Business, Lexington 1988, S. 3-30
- Corsten, H.: (Wettbewerbsstrategien) Grundlagen der Wettbewerbsstrategie, Stuttgart 1998
- Darr, W.: (Marketing-Logistik) Integrierte Marketing-Logistik: Auftragsabwicklung als Element der marketing-logistischen Strukturplanung, Wiesbaden 1992
- Day, G. S.: (Wettbewerbsvorsprünge) Wettbewerbsvorsprünge wahren: Schaffung und Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen in dynamischen Wettbewerbsumgebungen, in: Day, G. S. (Hrsg.): Wharton zur dynamischen Wettbewerbsstrategie, Düsseldorf/München 1998, S. 67-98
- Deal, T. E./Kennedy, A. A.: (Cultures) Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading 1984
- Deschamps, J. P.: (Produktführerschaft) Produktführerschaft: Wachstum und Gewinn durch offensive Produktstrategien, Frankfurt/Main 1996
- Dobberstein, B.: (B2B) „B2B“ bietet Chancen für die Logistik, in: DVZ, Nr. 68 (2000), S. 25
- Dörken, U.: (Lack) Der Lack ist ab, in: Verkehr, Nr. 21A (1999), S. 11
- Drechsler, W.: (Markteffekte) Markteffekte logistischer Systeme: Auswirkungen von Logistik- und unternehmensübergreifender Informationssystemen im Logistikmarkt, Göttingen 1988
- Esser, W. M.: (Wertkette) Die Wertkette als Instrument der strategischen Analyse, in: Riekhof, H. C. (Hrsg.): Strategieentwicklung, Stuttgart 1989, S. 191-211
- Ewert, R./Wagenhofer, A.: (Unternehmensrechnung) Interne Unternehmensrechnung, 3. Auflage, Berlin 1997
- Fachverband der Spediteure (Hrsg.): (Strukturdaten) Erhebung von Strukturdaten im Speditionsgewerbe 1997, Wien 1997
- Fercher, H.: (DPD) DPD wird Kooperation mit der Post ausbauen, in: Wirtschaftsblatt, 29.5.1999, E 22

- Fercher, H.: (UPS) UPS-Software rationalisiert Übernahme von Paketdaten, in: Wirtschaftsblatt, 24.9.1999, E 4
- Flämig, H./Schneider, C.: (KEP-Dienste) KEP-Dienste: (K)ein Thema für die Stadtlogistik?, in: Internationales Verkehrswesen, Nr. 7/8 (1999), S. 297-301
- Fleck, A.: (Wettbewerbsstrategien) Hybride Wettbewerbsstrategien: Zur Synthese von Kosten- und Differenzierungsstrategien, Wiesbaden 1995
- Fleckl, H.: (Dienst) Neuer Dienst im Vollbetrieb, in: Die Presse, 6.9.1997, S. 28
- Forrester Research (Hrsg.): (E-Commerce) E-Commerce-Umsätze in Europa, in: DVZ, Nr. 68 (2000), S. 21
- Freichel, S. L.: (Organisation) Organisation von Logistikservice-Netzwerken, Berlin 1992
- Friese, M.: (Kooperation) Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden 1998
- Fuhrmann, R.: (Logistiksysteme) Logistiksysteme bei Güterverkehrsunternehmen - Gestaltungsansätze aus Sicht der Produktion von Dienstleistungen, Dortmund 1993
- Fürst, H.: (DPD) DPD erzielt Umsatzplus von rund 20 Prozent, in: Wirtschaftsblatt, 24.9.1999, E 7
- Gaitanides, M.: (Prozeßorganisation) Prozeßorganisation: Entwicklung, Ansätze und Programme prozeßorientierter Organisationsgestaltung, München 1983
- Galbraith, C./Schendel, D.: (Strategy) An Empirical Analysis of Strategy Types, in: Strategic Management Journal, Nr. 2 (1983), S. 153-173
- Gälweiler, A.: (Unternehmensführung) Strategische Unternehmensführung, Frankfurt 1987
- Gansrigler, F.: (Expressmarkt) Expressmarkt boomt trotz Preisverfall, in: Wirtschaftsblatt, 24.9.1999, E 2
- Gebhard, T./Jäger, F./Schlichting, T.: (Dienstleistungsmarketing) Dienstleistungsmarketing im Aufbruch – das Umdenken in der KEP-Branche am Beispiel von United Parcel Service, in: Internationales Verkehrswesen, Nr. 5 (1997), S. 231-237
- Gemini Consulting (Hrsg.): (Erfolgsfaktoren) Erfolgsfaktoren der Top-Player, in: Logistik heute, Nr. 1/2 (2000), S. 36-37
- Geyer, D./Bauer, A.: (Marketing) Lean Marketing, Landsberg 1993

- Gilbert, X./Strebel, P.: (Strategies) Strategies to Outpace the Competition, in: Journal of Business Strategy, Summer 1987, S. 28-36
- Gudehus, T.: (Systemdienstleister) Systemdienstleister – ja oder nein?, in: Hossner, R. (Hrsg.): Jahrbuch der Logistik 1995, Düsseldorf 1995, S. 180-183
- Gudehus, T.: (Logistik) Logistik: Grundlagen – Strategien – Anwendungen, Berlin 1999
- Gudehus, T.: Die Lücke zwischen Schein und Sein: Auswahl Systemdienstleister, Teil I, in: Logistik Heute, Nr. 1/2 (1995), S. 28-29
- Gulnerits, K.: (Niederlassung) 200 Mio. S für neue Niederlassung, in: Wirtschaftsblatt, 29.5.1999, E 18
- Gulnerits, K.: (Quickstep) Quickstep plant zehn Prozent Marktanteil, in: Wirtschaftsblatt, 29.5.1999, E 19
- Hall, D. J./Saias, M. A.: (Strategy) Strategy follows Structure!, in: Strategic Management Journal, Nr. 1 (1980), S. 149-163
- Hambrick, D. C.: (Strategies) High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach, in: Academy of Management Journal, Nr. 4 (1983), S. 687-707
- Hambrick, D. C./Lei, D.: (Strategies) Toward an Empirical Prioritization of Contingency Variables for Business Strategies, in: Academy of Management Journal, Nr. 4 (1985), S. 763-788
- Haubrock, A./Öhlschlegel-Haubrock, S.: (Mythos) Der Mythos vom König Kunde: Wie Kundenorientierung tatsächlich gelingt, Leonberg 1998
- Hauschildt, J.: (Innovationsstrategien) Innovationsstrategien und ihre organisatorischen Konsequenzen, in: Riekhof, H. C. (Hrsg.): Strategieentwicklung, Stuttgart 1989, S. 255-270
- Häusel, H. G.: (Communications) Von Corporate Communications zu Lean Communications, in: Geyer, D./Bauer, A. (Hrsg.): Lean Marketing, Landsberg/Lech, S. 127-130
- Heinen, E./Dill, P.: (Unternehmenskultur) Unternehmenskultur aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Simon, H. (Hrsg.): Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart 1990, S. 12-24
- Heinen, E.: (Unternehmenskultur) Unternehmenskultur, in: Die Betriebswirtschaft, Nr. 4 (1986), S. 516-518

- Henderson, B. D.: (Erfahrungskurve) Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, 2. Auflage, Frankfurt/Main 1984
- Heptner, K.: (Logistik) Logistik entscheidet den Erfolg des E-Business, in DVZ, Nr. 20 (2000), S. 7
- Hergert, M./Morris, D.: Accounting Data for Value Analysis, in: Strategic Management Journal, 1989, S. 175-188
- Heymann, K.: (Systeme) Vernetzte Systeme beherrschen, in: Hossner, R. (Hrsg.): Jahrbuch der Logistik 1997, Düsseldorf 1997, S. 35-41
- Higgins, J. M./Wiese, G. G.: (Innovations-Strategien) Innovations-Strategien: Potentiale ausschöpfen, Ideen umsetzen, Marktchancen nutzen, Stuttgart 1998
- Hinterhuber, H. H.: (Wettbewerbsstrategie) Wettbewerbsstrategie, 2. Auflage, Berlin 1990
- Hofer, C. W./Schendel, D. E.: (Strategy) Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul 1978
- Hofmann, I.: (Paketdienste) Paketdienste: 17% Absatzplus, in: Wirtschaftsblatt, 29.1.2000, E 17
- Holzhauer, R./Böger, T.: (Versorgung) Versorgung und Entlastung von Unternehmen, in: Hossner, R. (Hrsg.): Jahrbuch der Logistik 1995, Düsseldorf 1995, S. 47-52
- Horvath, J.: (Kooperationen) Kooperationen statt teurer Übernahmen, in: Österreichische Verkehrszeitung, Nr. 40 (1999), S. 14-15
- Horvath, P.: (Revolution) Revolution im Rechnungswesen: Strategisches Kostenmanagement, in: Horvath, P. (Hrsg.): Strategieunterstützung durch das Controlling: Revolution im Rechnungswesen?, Stuttgart 1990, S. 175-188
- Huchzermeier, A.: (Logistik) Logistik und Globale Produktion, in: Weber, J./Baumgarten, H. (Hrsg.): Handbuch Logistik: Management von Material- und Warenflußprozessen, Stuttgart 1999, S. 886-899
- Ihde, G. B.: (Transport) Transport - Verkehr - Logistik, München 1991
- Ireland, N.: (Differentiation) Product Differentiation and Non-Price Competition, Blackwell 1987
- Jagersbacher, K.: (E-Business) E-Business treibt Dienstleister zur Kooperation, in: DVZ, Nr. 65/66 (2000), S. 7

- Johnston, R./Lawrence, P. R.: (Value-Adding-Partnership) Beyond Vertical Integration – the Rise of the Value-Adding-Partnership, in: Harvard Business Review, Nr. 4 (1988), S. 94-101
- Kaadtman, P.: (Logistiker) Logistiker bilden operatives Rückgrad für E-Commerce, in: DVZ, Nr. 57 (2000), S. 11
- Kanter, R. M.: The Change Masters, New York 1983
- Kasper, H.: (Organisationskultur) Organisationskultur, Wien 1987
- Kaven, D.: (Transport) Transport & More – TNT als Komplettdienstleister, in: Pfohl, H. C. (Hrsg.): Logistik 2000 plus: Visionen - Märkte - Ressourcen, Berlin 1999, S. 59-77
- Kerschbaumer, G.: (Allianzen) Vertikale Allianzen als Instrument der Wettbewerbsstrategie – Analyse der Einsatzbedingungen und Entwicklung eines Entscheidungsmodells, Dissertation WU-Wien 1994
- Kets de Vries, M. F. R./Miller, D.: (Personality) Personality, Culture and Organization, in: Academy of Management Review, Nr. 2 (1986), S. 266-279
- Kieser, A./Kubicek, H.: (Organisation) Organisation, 3. Auflage, Berlin/New York 1992
- Klaus, P.: (Nabe/Speiche Verkehrssystem) Nabe/Speiche Verkehrssystem: Chancen für Kosten- und Serviceverbesserungen in flächendeckenden Linienverkehren, in: Kooperation zwischen Verladern und Verkehrsbetrieben, GVB-Schriftenreihe, Heft 17, Frankfurt/Main 1987
- Klaus, P.: (Logistics) „Third Party Logistics“ in den USA, in: Logistik heute, Nr. 10 (1998), S. 72-76
- Klaus, P.: (Logistikmärkte) Die Logistikmärkte Europas: Aktueller Stand und Zukunftstrends, in: Pfohl, H. C. (Hrsg.): Logistik 2000 plus: Visionen – Märkte – Ressourcen, Berlin 1999, S. 35-57
- Klaus, P.: (Club) Der Club der Umsatzmilliardäre, in: Logistik heute, Nr. 1/2 (2000), S. 32-35
- Klaus, P.: (Lagerlogistik) Intelligente Lagerlogistik gefragter denn je, in: DVZ, Nr. 57 (2000), S. 13-14
- Klein, H./Karrasch, D./Joulenev, A.: (Paketdienste) Kurier-, Expreß- und Paketdienste: Milliarden Investitionen – was bringen sie dem Kunden, in: Distribution, Nr. 6 (1996), S. 46-49

- Klein, M.: (Erfolgsfaktoren) Erfolgsfaktoren technologieorientierter Wettbewerbsstrategien: Eine modellbasierte Analyse der Wettbewerbswirkungen forschungsintensiver Produktinnovationen, Berlin 1998
- Kloock, J./Sabel, H.: (Economies) Economies und Savings als grundlegende Konzepte der Erfahrung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 3 (1993), S. 209-233
- Klöpffer, H. J.: (Management) Logistikorientiertes strategisches Management: Erfolgsfaktoren im Wettbewerb, Köln 1991
- Kobi, J. M./Wütherich, H. A.: (Unternehmenskultur) Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten, Landsberg/Lech 1986
- Köhler, R.: (Marketingplanung) Grundprobleme der strategischen Marketingplanung, in: Geist, M. N./Köhler, R. (Hrsg.): Die Führung des Betriebes, Stuttgart 1981, S. 261-291
- Kolks, U.: (Strategieimplementierung) Strategieimplementierung: Ein anwendungsorientiertes Konzept, Wiesbaden 1990
- Kontny, C.: (Schnelle) Auf die Schnelle, in: Das Österreichische Industriemagazin, Nr. 12/1 (1998/1999), S. 46-48
- Köster, R.: (Qualität) Qualität als Unternehmensstrategie, in: Warnecke, H. J. (Hrsg.): Herausforderung Qualität, Berlin 1989, S. 29-47
- Kotha, S./Orne, D.: (Strategies) Generic Manufacturing Strategies: A Conceptual Synthesis, in: Strategic Management Journal, Nr. 10 (1989), S. 211-231
- Kotler, P./Biemel, F.: (Marketing-Management) Marketing-Management, 8. Auflage, 1995
- Kreikebaum, H.: (Unternehmensplanung) Strategische Unternehmensplanung, 6. Auflage, Stuttgart 1997
- Kreuzer, R.: (Basis) Die Basis für den Dialog, in: Absatzwirtschaft, Nr. 4 (1990), S. 104-113
- Kummer, S.: (Logistik) Berücksichtigung der Logistik in der Unternehmensführung, in: Weber, J./Baumgarten, H. (Hrsg.): Handbuch Logistik: Management von Material- und Warenflußprozessen, Stuttgart 1999, S. 33-51
- Küpper, W./Hahne, A.: (Kulturdschungel) Wie sich im Kulturdschungel die Wahrnehmung für das eigene Unternehmen schärfen läßt – ein Praxisbericht, in: Hansmann, K. W. (Hrsg.): Management des Wandels, Wiesbaden 1997, S. 79-100

- Kuratko, D./Welsch, H.: (Strategy) Entrepreneurial Strategy: Text and Cases, Fort Worth 1994
- Lancaster, K.: (Variety) Variety, Equity, and Efficiency – Product Variety in an Industrial Society, New York 1979
- Lenz, A.: (Sortierprozesse) Analyse der Stückkostenfunktion für Sortierprozesse bei KEP-Dienstleistern, in: Internationales Verkehrswesen, Nr. 12 (1997), S. 651-654
- Link, J.: (Organisation) Organisation der Strategischen Planung, Heidelberg/Wien 1985
- Link, J.: (Strategie) Strategie und Organisation, in: Riekhof, H. C. (Hrsg.): Strategieentwicklung, Stuttgart 1989, S. 395-408
- Löhr, M.: (Wettrennen) Das Wettrennen hat begonnen, in: DVZ, Nr. 111 (1999), S. 3
- Lombriser, R./Abplanalp, P. A.: (Management) Strategisches Management: Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotentiale aufbauen, 2. Auflage, Zürich 1998
- Macharzina, K.: (Unternehmensführung) Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen – Konzepte – Methoden – Praxis, 3. Auflage, Wiesbaden 1999
- Manner-Romberg, H./Müller, B.: (Sendungspotenziale) Neue Sendungspotenziale für KEP-Dienste, in: DVZ, Nr. 139 (1999), S. 17-18
- Mansfield, E.: (Microeconomics) Microeconomics: Theory and Applications, 9. Auflage, New York/London 1997
- Martin, J.: (Culture) Can Organizational Culture be Managed?, in: Frost, P. J.: u.a. (Hrsg.): Organizational Culture, London 1995, S. 95-98
- Martos, P.: (Internet) Österreich im Internet sehr aktiv – Rückstand beim Online-Handel, in: Die Presse, 4.5.2000, S. 23
- Maruhn, E.: (Vermählte) Als Vermählte grüßen: Pakete und ExpresSENDungen, in: KEP-Nachrichten-Sonderservice, Nr. 9 (1997), S. 1-2
- Maruhn, E.: (E-Commerce) Fast alles drehte sich um E-Commerce, in: DVZ, Nr. 27 (2000), S. 3
- Mathejczyk, W./Wäscher, D.: (Kleinen) Ohne die Kleinen können die Großen nicht leben, in: DVZ, Nr. 139 (1999), S. 10-13



- Mayer, S.: Erfolgsfaktoren für Supply-Chain-Management nach der Jahrtausendwende, in: Pfohl, H. C. (Hrsg.): Logistik 2000 plus: Visionen - Märkte - Ressourcen, Darmstadt 1999, S. 1-20
- McGregor, D.: (Enterprice) The Human Side of Enterprice, New York 1960
- McKelvey, B.: (Systematicy) Organizational Systematicy: Taxonomy, Evolution, Classifikation, Berkley 1982
- Meadows, E.: (Targeting) New Targeting for Executive Pay, in: Fortune, 4.5.1981, S. 176-184
- Meffert, H./Hafner, K./Poggenpohl, M.: (Unternehmenskultur) Unternehmenskultur und Unternehmensführung – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Simon, H. (Hrsg.): Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart 1990, S. 47-63
- Mehldau, M./Schnorz, M.: (Logistikdienstleister) Trends und Strategien im Markt der Logistikdienstleister, in: Weber, J./Baumgarten, H. (Hrsg.): Handbuch Logistik: Management von Material- und Warenflußprozessen, Stuttgart 1999, S. 842-852
- Menke, J.: (Lagerhäuser) Virtuelle Lagerhäuser bieten viele Vorteile, in: DVZ, Nr. 152 (1999), S. 8
- MergeGlobal (Hrsg.): Marktübersicht, in: KEP-Nachrichten-Sonderservice, Nr. 42 (1999)
- Meyer, J.: (Qualität) Qualität als schärfste Waffe für Marktanteilgewinn und Rentabilitätsverbesserung, in: Strategische Planung, Nr. 3 (1987), S. 105-127
- Miebach Unternehmensberatung (Hrsg.): (Outsourcing) Outsourcing weiterhin gefragt, in: Logistik heute, Nr. 7/8 (1999), S. 86-87
- Miller, A./Dess, G. G.: (Model) Assessing Porter's (1980) Model in Term of its Generalizability, Accuracy and Simplicity, in: Journal of Management Studies, Nr. 4 (1993), S. 553-585
- Miller, D.: (Business Strategies) Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications, in: Academy of Management Journal, Nr. 2 (1988), S. 280-308
- Mintzberg, H.: (Structuring) The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research, Engelwood Cliffs 1979

- Modrow-Thiel, B./Roßmann, G./Wächter, H.: (Chancen) Chancen und Barrieren menschengerechter Arbeit in Klein- und Mittelbetrieben – eine Netzwerkanalyse betrieblicher Entscheidungen, München 1993
- Mugler, J.: (Kooperation) Kooperation – Gratwanderung zwischen Selbständigkeit und Abhängigkeit, in: Die gewerbliche Genossenschaft, Nr. 3 (1990), S. 2-7
- Mugler, J.: (Betriebswirtschaftslehre) Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, 2. Auflage, Wien 1995
- Müller, J.: (GP) Britische Post steigt bei GP ein, in: Verkehr, Nr. 2 (1999), S. 3
- Munari, S./Naumann, C.: (Steuerung) Strategische Steuerung im Rahmen des Strategischen Managements, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 5 (1984), S. 371-394
- Nagel, K.: (Erfolgsfaktoren) Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens, 3. Auflage, Landsberg/Lech 1989
- Nault, B. R./Vandenbosch, M. B.: (Preemption) Eating Your Own Lunch: Protection Through Preemption, in: Organization Science, Nr. 3 (1996), S. 342-358
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.: (Marketing) Marketing, 18. Auflage, Berlin 1997
- Noetel, N.: (Geschäftsfeldstrategie) Geschäftsfeldstrategie und Fertigungsorganisation, Wiesbaden 1993
- Novak, B.: (Tourenplanung) Tourenplanung, Institut für Transportwirtschaft, WU-Wien 1999
- o.V.: (Marktprognose) Marktprognose, in: KEP-Nachrichten, Nr. 47 (1998), S. 1
- o.V.: (Weltweit) Aus den Unternehmen weltweit, in: KEP-Nachrichten, Nr. 27 (1998), S. 3
- o.V.: (DP-Tochter) DP-Tochter vermarktet auch den neuen Parcel Intercity, in: DVZ, Nr. 104 (1999), S. 6
- o.V.: (Europa 1999) Aus den Unternehmen in Europa, in: KEP-Nachrichten, Nr. 7 (1999), S. 2
- o.V.: (KEP-Markt) Rien ne va plus auf dem KEP-Markt?, in: Verkehr, Nr. 12 (1999), S. 3
- o.V.: (Mengen) Bei steigenden Mengen zeichnet sich für den Herbst eine Preiserhöhung ab, in: DVZ, Nr. 104 (1999), S. 6
- o.V.: (Quickstep) Neuer Marktauftritt 2000: Quickstep wird Euro Express, in: Verkehr, Nr. 40 (1999), S. 4

- o.V.: (Scheinselbständigkeit) Scheinselbständigkeit, in: KEP-Nachrichten, Nr. 42 (1999), S. 1
- o.V.: (UPS) UPS geht vor EuGH, in: Verkehr, Nr. 23 (1999), S. 2
- o.V.: (Europa 2000) Aus den Unternehmen in Europa, in: KEP-Nachrichten, Nr. 9 (2000), S. 2
- o.V.: (KEP-Branche) KEP-Branche bündelt Kräfte, in: DVZ, Nr. 4 (2000), S. 10
- o.V.: (Positionskämpfe) Positionskämpfe der Giganten haben zu extremen Preisdruck geführt, in: DVZ, Nr. 51 (2000), S. 6
- o.V.: (Preise) Bei zunehmenden Mengen sollen die Preise steigen, in: DVZ, Nr. 11 (2000), S. 10
- o.V.: (Produktpalette) UPS hat europäische Produktpalette neu strukturiert, in: DVZ, Nr. 23 (2000), S. 10
- o.V.: (Trans-o-flex) Besitzerwechsel bei trans-o-flex Wien, in: Österreichische Verkehrszeitung, Nr. 17 (2000), S. 1
- o.V.: (Unternehmen) Aus den Unternehmen im Inland, in: KEP-Nachrichten, Nr. 4 (2000), S. 1
- o.V.: (Wettbewerb) Intensiver Wettbewerb beim Paket hat den Druck auf die Margen weiter erhöht, in: DVZ, Nr. 37 (2000), S. 10
- Oldenburg, B.: (E-Commerce) E-Commerce braucht eine perfekte Logistik, in: Internationales Verkehrswesen, Nr. 3 (2000), S. 101
- Osterloh, M./Frost, J.: (Prozeßmanagement) Prozeßmanagement als Kernkompetenz, 2. Auflage, Wiesbaden 1998
- Park, M. H./Manson, J. B.: (Model) Toward an Integrated Model of the Determinants of Business Performance: A Business-Level Strategic Planning Perspective, in: Sheth, J. N. (Hrsg.): Research in Marketing, Nr. 10 (1990), S. 157-202
- Pearce, J. A./Robinson, R. B.: (Management) Strategic Management, Strategy Formulation and Implementation, 3. Auflage, Homewood 1988
- Pfeiffer, R.: (Jahrhundertwende) Jahrhundertwende für den KEP-Markt, in: DVZ, Nr. 1 (2000), S. 10
- Pfohl, H. C.: (Logistiksysteme) Logistiksysteme: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 5. Auflage, Berlin 1996
- Pfohl, H. C./Häusler, P./Koldau, A.: (Qualität) Qualität distributionslogistischer Leistungen, in: Hossner, R. (Hrsg.): Jahrbuch der Logistik 1999, Düsseldorf 1999, S. 258-262

- Pollak, H.: (ÖBB) ÖBB planen Geschäftsausweitung und einen eigenen Kombiverkehr, in: Die Presse, 25.2.1997, S. 15
- Porter, M. E./Fuller, M. B.: (Koalitionen) Koalitionen und globale Strategie, in: Porter, M. E. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb: Strategien der neuen Internationalisierung, Wiesbaden 1989, S. 363-399
- Porter, M. E.: (Wettbewerbsstrategie) Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Auflage, Frankfurt/Main 1999
- Porter, M. E.: (Wettbewerbsvorteile) Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 5. Auflage, Frankfurt/Main 1999
- Prazak, R.: (TNT) Spezialdienste sollen TNT 15% Umsatzplus bringen, in: Wirtschaftsblatt, 29.5.1999, E 23
- Prognos AG/Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (Hrsg.): (Marktuntersuchung) Marktuntersuchung, in: KEP-Nachrichten, Nr. 37 (1999), S. 1
- Prognos AG/Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (Hrsg.): (Marktentwicklung) Marktentwicklung, in: KEP-Nachrichten, Nr. 38 (1999), S. 1
- Puls, U.: (Player) Fünf Global Player werden künftig den europäischen KEP-Markt beherrschen, in: KEP-Nachrichten, Nr. 12 (1999), S. 1
- Research International (Hrsg.): DHL ist Marktleader in Österreich, in: Verkehr, Nr. 36 (1999), S. 4
- Reuter, J.: (Wettbewerbsstrategien) Komplexität und Dynamik der Implementierung von Wettbewerbsstrategien, Wiesbaden 1998
- Riebesmeier, B.: (Leistungserstellung) Leistungserstellung der Verkehrsbetriebe, in: Gürtlich, G. u.a. (Hrsg.): Verkehrswirtschaft, Linz 1991, S. 121-149
- Riebesmeier, B.: (Rechnungswesen) Rechnungswesen und Controlling, in: Gürtlich, G. u.a. (Hrsg.): Verkehrswirtschaft, Linz 1991, S. 178-224
- Riekhof, H. C.: (Strategien) Strategien des Innovationsmanagements, in: Zeitschrift Führung und Organisation, Nr. 1 (1987), S. 14-19
- Riekhof, H. C.: (Management) Das Management des Innovationsprozesses, in: Riekhof, H. C. (Hrsg.): Strategieentwicklung, Stuttgart 1989, S. 239-255
- Ringelstetter, M./Kirsch, W.: (Differenzierungsstrategien) Varianten einer Differenzierungsstrategie, in: Kirsch, W. (Hrsg.): Beiträge zum Management strategischer Programme, Herrsching 1991, S. 559-574
- Rollberg, R.: (Management) Lean Management und CIM aus Sicht der strategischen Unternehmensführung, Wiesbaden 1996

- Rößl, D.: (Beziehungen) Die Gestaltung von Beziehungen als zentrale Marketingaufgabe im Klein- und Mittelbetrieb, Diskussionspapier WU-Wien 1995
- Scheepbouwer, A.: (E-Mail) E-Mail bedroht Briefpost, in: Verkehr, Nr. 21A (1999), S. 9
- Schein, E. H.: (Unternehmenskultur) Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt/Main 1995
- Schewe, G.: (Strategie) Strategie und Struktur: eine Re-Analyse empirischer Befunde und Nicht-Befunde, Tübingen 1998
- Schewe, G.: (Unternehmensstrategie) Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur, in: Egger, A. (Hrsg.): Managementinstrumente und -konzepte, Stuttgart 1999, S. 109-123
- Schierenbeck, H.: (Betriebswirtschaftslehre) Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 12. Auflage, München 1995
- Schmid, C. H.: (Unternehmenskultur) Planung von Unternehmenskultur, Wiesbaden 1995
- Schnell, F.: (E-Commerce) Zukunftsmarkt E-Commerce, in: DVZ, Nr. 68 (2000), S. 21
- Schnyder, A. B.: (Unternehmenskultur) Unternehmenskultur und Corporate Identity, in: Zeitschrift Führung und Organisation, Nr. 4 (1991), S. 260-266
- Scholz, C.: (Management) Strategisches Management: ein Integrativer Ansatz, Berlin 1987
- Scholz, C.: (Organisationskultur) Organisationskultur – zwischen Schein und Wirklichkeit, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 3 (1988), S. 243-272
- Schreyögg, G.: (Unternehmensstrategie) Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin/New York 1984
- Schreyögg, G.: (Unternehmenskultur) Unternehmenskultur und Innovation, in: Personal, Nr. 9 (1989), S. 370-373
- Schreyögg, G.: (Unternehmenskulturen) Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 2 (1989), S. 94-113
- Shaw, R. B.: (Handlungsfähigkeit) Handlungsfähigkeit: Wie man den richtigen Kontext für selbständige Entscheidungen schafft, in: Nadler, D. A. u.a. (Hrsg.): Organisations - Architektur, Frankfurt 1994, S. 159-177

- Skivington, J. E./Daft, R. L.: (Framework) A Study of Organizational Framework and Process Modalities for the Implementation of Business-Level Strategic Decisions, in: Journal of Management Studies, January 1991, S. 45-68
- Späth, L.: (Unternehmenskultur) Schaffung einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur als Grundlage langfristigen wirtschaftlichen Erfolgs, in: Perlitz, M. u.a. (Hrsg.): Strategien im Umbruch: neue Konzepte der Unternehmensführung, Stuttgart 1997, S. 281-286
- Staehe, W. H.: (Management) Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, München 1999
- Steinmann, H./Guthunz, U./Hasselberg, F.: (Kostenführerschaft) Kostenführerschaft und Kostenrechnung, in: Männel, W. (Hrsg.): Handbuch Kostenrechnung, Wiesbaden 1992, S. 1459-1477
- Steinmann, H./Schreyögg, G.: (Management) Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 4. Auflage, Wiesbaden 1997
- Strobl, F.: (Kurierdienste) Kurierdienste blasen zum Halali, in: Der Standard, 22.3.2000, S. 28
- TNT (Hrsg.): (Services) Special Services, Prospekt, Wien 2000
- Treacy, M./Wiersema, F.: (Marktführerschaft) Marktführerschaft: Wege zur Spitze, Frankfurt/Main 1995
- Uhlig, T.: (Logistik) Logistik-Outsourcing: Eine lukrative Tätigkeit für Verlagerer und Dienstleister, in: Internationales Verkehrswesen, Nr. 4 (1996), S. 39-43
- Utterback, J. M./Abernathy, W. J.: (Model) A Dynamic Model of Process and Product Innovation, in: Omega, Nr. 3 (1975), S. 639-656
- Uyterhoeven, H. E. R. u.a.: (Strategy) Strategy and Organization: Text and Cases in General Management, Homewood/Illinois 1973
- Vahrenkamp, R.: (Web) Web versus Hub Structure in the Parcel Services: A Comparison of their Efficiency, Arbeitspapier zur Logistik, Universität Kassel 1996
- Vahrenkamp, R.: (Logistikmanagement) Logistikmanagement, 3. Auflage, München 1998
- Van Saanen, H.: (Expresmarkt) Expresmarkt verzeichnet wieder hohe Steigerungsraten, in: Wirtschaftsblatt, 7.3.1997, E 8
- Van Saanen, H.: (Post) Frühling bei der Post, in: Trend, Nr. 2 (1997), S. 24-27

- Van Sannen, H.: (Packerlmarkt) Am Packerlmarkt geht mit den privaten Anbietern die Post ab, in: Wirtschaftsblatt, 24.4.1998, A 6
- Van Saanen, H.: (Packerlboom) Der Packerlboom, in: a3 Eco, Nr. 11 (1999), S. 44-46
- Voigt, K. I.: (Unternehmenskultur) Unternehmenskultur und Strategie, Grundlagen des kulturbewußten Managements, Wiesbaden 1996
- Voigt, K. I.: (Management) Kulturbewußtes Management – Wandel von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur, in: Hansmann, K. W. (Hrsg.): Management des Wandels, Wiesbaden 1997, S. 55-78
- Von Stengel, R.: (Logistiknetzwerke) Logistiknetzwerke, in: Weber, J./Baumgarten, H. (Hrsg.): Handbuch Logistik: Management von Material- und Warenflußprozessen, Stuttgart 1999, S. 910-923
- Wagner, P.: (Kundenorientierung) Kundenorientierung: Der Königsweg zum Unternehmenserfolg, Renningen 1997
- Wasshuber, S.: (General Parcel) General Parcel führt Termisendungen ein, in: Wirtschaftsblatt, 29.5.1999, E 24
- Weber, W./Mayrhofer, W.: (Organisationskultur) Organisationskultur – Zum Umgang mit einem vieldiskutierten Konzept in Wissenschaft und Praxis, in: Die Betriebswirtschaft, Nr. 5 (1988), S. 555-566
- Wecker, G./Hilsbecher, G.: (Wertschöpfungspartnerschaften) Wertschöpfungspartnerschaften - Wahre Werte, in: Logistik heute, Nr. 7/8 (1999), S. 46-47
- Wehrli, H. P.: (Beziehungsmarketing) Beziehungsmarketing – ein Konzept, in: Der Markt, Nr. 131 (1994), S. 191-199
- Welge, M. K./Al-Laham, A.: (Planung) Planung: Prozesse – Strategien – Maßnahmen, Wiesbaden 1992
- Werkmann, G.: (Strategie) Strategie und Organisationsgestaltung, Frankfurt/New York 1989
- Westerlund, G./Sjöstrand, S. E.: (Organisationsmythen) Organisationsmythen, Stuttgart 1981
- Wheelen, T. C./Hunger, J. D.: (Management) Strategic Management and Business Policy, 4. Auflage, Reading 1992
- White, R. E.: (Business Strategies) Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation, in: Strategic Management Journal, Nr. 3 (1986), S. 217-231

- Widmayer, R. C.: (Expreßdienste) Die Expreßdienste wachsen im Eiltempo, in: Wirtschaftsblatt, 28.8.1998, E 4
- Wiegand, A.: (E-Commerce) Auswirkungen von E-Commerce im Internet auf die Logistik, in: Hossner, R. (Hrsg.): Jahrbuch der Logistik 1999, Düsseldorf 1999, S. 34-40
- Wild, J.: (Unternehmungsplanung) Grundlagen der Unternehmungsplanung, 4. Auflage, Opladen 1982
- Wirth, S./Baumann, A.: (Innovationsansätze) Innovationsansätze mit synergetischen Kooperationen, in: Hossner, R. (Hrsg.): Jahrbuch Logistik 1996,
- Witte, E.: (Innovationsentscheidungen) Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen 1973
- [www.dpd.at/html/frames/info.html](http://www.dpd.at/html/frames/info.html)
- [www.LetMeShip.com](http://www.LetMeShip.com)
- [www.post.at](http://www.post.at)

### **Fachgespräche**

- Norbert Adler, Depotleiter General Parcel St. Lorenzen, am 5.4.2000
- Günter Dlurosch, Kundendienst TNT, am 8.3.2000
- Günter Fröller, Bereichsleiter Hauptlauf General Parcel Austria, am 14.6.2000
- Susanne Günther, Kundendienst DPD, am 8.3.2000
- Mike Jaeste, Kundendienst Quickstep, am 8.3.2000
- Johann Kaller, Subunternehmer bei General Parcel, am 16.6.2000
- Anita Kratzl, Kundendienst Trans-o-flex, am 8.3.2000
- Ingrid Marko, Depotleiter General Parcel Wien, am 18.5.2000
- Martin McGeown, Kundendienst UPS, am 8.3.2000
- Herr Taucher, Subunternehmer bei General Parcel, am 18.5.2000
- Daniel Thaler, Marketingabteilung DHL, am 8.3.2000
- Mag. Egon Woschitz, Geschäftsführer General Parcel Austria, am 3.5.2000



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strukturierung Logistikdienstleister.....	7
Abbildung 2: Systematik zur Analyse des Strategiebegriffs.....	9
Abbildung 3: Strategiehierarchie .....	10
Abbildung 4: Klassifikationsschema der Kostensenkungsstrategien.....	23
Abbildung 5: Kernprozesse eines Unternehmens .....	25
Abbildung 6: Die Wertkette nach Porter.....	29
Abbildung 7: Zusammenhänge von Aktivitäten .....	30
Abbildung 8: Kulturtypen nach Deal/Kennedy.....	37
Abbildung 9: Prinzipielle Dimensionierung von Unternehmenskulturen.....	40
Abbildung 10: Möglichkeiten der strategiebezogenen Kulturgestaltung.....	41
Abbildung 11: Produktdifferenzierungskurve (PDK) und Indifferenzkurve (IK) .....	46
Abbildung 12: Merkmale innovativer und operativer Organisationen im Vergleich.....	53
Abbildung 13: Business-to-Business KEP-Markt in Österreich nach Paketaufkommen.....	79
Abbildung 14: Business-to-Business KEP-Markt in Österreich nach Umsatz (in Mio. ATS).....	80
Abbildung 15: Umsatz pro Paket (in ATS) der einzelnen KEP-Dienstleister .....	81
Abbildung 16: Internationaler Expresßdienstmarkt in Österreich.....	83
Abbildung 17: Umsatz-Marktanteile 1998 am weltweiten KEP-Markt .....	85
Abbildung 18: Umsatz-Marktanteile 1998 am weltweiten Luftfracht-Expresßmarkt.	85
Abbildung 19: Strategische Investitionsoptionen .....	90
Abbildung 20: Leistungsschwerpunkte der Dienstleister .....	93
Abbildung 21: Grenzüberschreitende und interkontinentale Warenströme.....	94
Abbildung 22: Kundenanforderungen an die Distributionslogistik .....	101
Abbildung 23: Kaufentscheidende Faktoren versus Kundenanforderungen .....	103
Abbildung 24: Kaufentscheidende Faktoren für Verlager bei der Auswahl von KEP-Dienstleistungen .....	104
Abbildung 25: Gründe für Outsourcingvorhaben .....	105
Abbildung 26: Gründe für die Zusammenarbeit von Industrie und Handel mit Logistikdienstleistern .....	106

Abbildung 27: Angebotsstruktur von Systemdienstleistern.....	107
Abbildung 28: Empirische Studien im Vergleich .....	108
Abbildung 29: Wechselseitige Abhängigkeit von Zuverlässigkeit und Schnelligkeit.....	111
Abbildung 30: Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs .....	115
Abbildung 31: Mehrstufiges Hub and Spoke System .....	138
Abbildung 32: An- und Rückfahrzeit bei einer Tourenbildung nach Kreisringen bzw. nach Kreissektoren .....	146
Abbildung 33: Depotstruktur von General Parcel Austria .....	149
Abbildung 34: Depoteinzugsgebiet Wien .....	151
Abbildung 35: Erreichbarkeit bei verschiedenen Standorten im Depoteinzugsgebiet Wien .....	153
Abbildung 36: Erreichbarkeit bei zwei Standorten im Depoteinzugsgebiet Wien ..	154
Abbildung 37: Depoteinzugsgebiet Obersteiermark .....	155
Abbildung 38: Abgrenzung des Depoteinzugsgebietes .....	157
Abbildung 39: Optimale Abgrenzung des Depoteinzugsgebietes Wien.....	158
Abbildung 40: Analyse der Modellparameter.....	159
Abbildung 41: Kosten pro Paket versus Kosten der Sendung bei der Zustellung ...	161
Abbildung 42: Flächendeckende Transportnetze.....	163
Abbildung 43: Kosten des Rundkurses versus Kosten der Relation.....	172
Abbildung 44: Verhältnis von Paketausgang zu Paketeingang.....	173
Abbildung 45: Ausgleich der Unpaarigkeit der Güterströme in einem Hub and Spoke System .....	174
Abbildung 46: Einsparungspotential beim Übergang von einem Hub and Spoke zu einem Mischsystem .....	175
Abbildung 47: Kosten pro Paket in Abhängigkeit von der Transporteinheit.....	176
Abbildung 48: Sammelverkehre in einem Hub and Spoke und Mischsystem.....	177
Abbildung 49: Direktverkehre mit einem WAB durch ein integriertes Liniensystem .....	178
Abbildung 50: Einsparungspotential durch Direktverkehr Wien-Steinabrückl-Unterpemstätten .....	179
Abbildung 51: Durchschnittliche Hauptlaufkosten pro Paket in Abhängigkeit vom Auslastungsgrad .....	180
Abbildung 52: Depotdichte als Kostentreiber.....	181

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterschiedliche Positionierung von Stückgut- und Kleingutmärkten.....	5
Tabelle 2: Innovativ-strategieorientierte und bürokratisch-administrative Managementsysteme.....	49
Tabelle 3: 10 Regeln zur Blockierung von Innovationen .....	60
Tabelle 4: Preisvergleich der einzelnen KEP-Dienstleister (in ATS).....	86
Tabelle 5: Vergleichende Gegenüberstellung der Produktpalette der KEP-Dienstleister in Österreich.....	88
Tabelle 6: Empirische Studien .....	100
Tabelle 7: 1 Standort versus 2 Standorte in Wien.....	154
Tabelle 8: Schwankungen im Sendungsaufkommen .....	182

## Anhang

Fahrzeugkostenrechnung eines Zustellfahrzeuges ..... 215

### Modell zur Kostenoptimierung im Vor- und Nachlauf

Depoteinzugsgebiet Obersteiermark (Standort St. Lorenzen) ..... 216

Depoteinzugsgebiet Obersteiermark (Standort Leoben) ..... 217

Depoteinzugsgebiet Wien (Standort 21. Bezirk) ..... 218

Depoteinzugsgebiet Wien (Standort 11. Bezirk) ..... 219

### Modell zur Kostenoptimierung im Hauptlauf

Teil 1 (Paketmengenmatrix) ..... 220

Teil 2 ..... 221

Teil 3 ..... 222

### Fahrzeugkostenrechnung eines Zustellfahrzeuges

Kostendaten	
Anschaffungswert in ATS	350000
Liquidationswert in ATS	70000
Finanzierungskosten	6,5%
Kraftstoffverbrauch in l/100km	12
Kraftstoffpreis in ATS/l	10
Ölverbrauch in l/100km	0,04
Ölpreis in ATS/l	32
Reifenanzahl	4
Reifenkosten in ATS	1500
Reifenlebensdauer in km	25000
Reparatur/Wartung/Pflege in ATS/Jahr	25000
Versicherungskosten in ATS/Jahr	19000
Steuern in ATS/Jahr	3350
Fahrpersonalkosten in ATS/Jahr	455000
Gemeinkosten in ATS/Jahr	20000

Leistungsdaten	
Nutzungsdauer in Jahren	4
Einsatztage	250
Einsatzstunden pro Tag	11
Jahresfahrleistung in km	50000

Fahrleistungsabhängigkeit	
Abschreibungskosten	75%
Kraftstoffkosten	100%
Ölkosten	90%
Raparatur/Wartung/Pflege	75%
Reifenkosten	100%
Alle anderen Kostenarten	0%

Kostenart	Gesamtkosten p.a.	fahrleistungsabhängig	fahrleistungsunabhängig
Abschreibung Fahrzeug	68500	51375	17125
Abschreibung Reifen	12000	12000	0
Kalkulatorische Zinsen	13650	0	13650
Kraftstoffkosten	60000	60000	0
Ölkosten	640	576	64
Reparatur/Wartung/Pflege	25000	18750	6250
Versicherungskosten	19000	0	19000
Steuern	3350	0	3350
Personalkosten	455000	0	455000
Gemeinkosten	20000	0	20000
	<b>677140</b>	<b>142701</b>	<b>534439</b>

Gesamtkosten/km	13,54
Fahrleistungsabhängige Kosten/km	2,85
Fahrleistungsunabhängige Kosten/h	194,34

Quelle: General Parcel Austria

## Modell zur Kostenoptimierung im Vor- und Nachlauf

Depoteinzugsgebiet Obersteiermark (Standort St. Lorenzen)															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
min	Kunden Ring	Verteilung (%)	Stopps	Pakete	An- u. Rückfahrzeit	Effektive Zustellzeit	km (Zustellung)	Zeit pro Stopp (inkl. Fahrzeit)	max. Pakete	Tour pro Ring	Einsatzzeit	km (An- u. Rückfahrt)	km (gesamt)	Kosten	Kosten pro Paket
10	398	0,12	117	187	0	540	61	3,57	242	1,17	416	0,0	61	1525	8,17
20	257	0,08	75	121	20	520	138	4,99	167	0,75	391	16,9	150	1699	14,10
30	525	0,15	154	246	40	500	165	4,17	192	1,54	703	35,5	220	2912	11,82
40	539	0,16	158	253	60	480	370	5,56	138	1,83	988	53,9	469	4545	17,98
50	905	0,27	265	425	80	460	344	4,41	167	2,65	1383	76,7	547	6055	14,26
60	323	0,09	95	152	100	440	357	7,11	99	1,53	827	100,8	511	4143	27,35
70	178	0,05	52	83	120	420	257	8,37	80	1,04	562	124,4	386	2926	35,04
80	153	0,04	45	72	140	400	112	5,73	112	0,64	347	145,7	206	1714	23,88
90	94	0,03	28	44	160	380	119	7,72	79	0,56	303	165,8	212	1588	36,01
100	26	0,01	8	12	180	360	78	14,18	41	0,30	162	184,8	134	908	74,42
110	13	0,00	4	6	200	340	43	15,28	36	0,17	92	200,5	77	521	85,39
120	0	0,00	0	0	220	320	0	0,00	0	0,00	0	0,0	0	0	0,00
130	0	0,00	0	0	240	300	0	0,00	0	0,00	0	0,0	0	0	0,00
140	0	0,00	0	0	260	280	0	0,00	0	0,00	0	0,0	0	0	0,00
3411	1	1000	1600			2043			12,19	6173		2973	28535		

Modellinput	Zustellung	Abholung	Summe
Pakete pro Tag	1600	1100	2700
Stopps pro Tag	1000	85	
Stoppfaktor (Pakete/Stopp)	1,6	13	
Einsatzzeit (min)	540	60	600
Zeitdauer Stopp (min)	3	8,11	
Geschwindigkeit bei Zustellung (km/h)	55		
Kilometeranteil	0,55		
Max. Fassungsvermögen	160		
Fahrleistungsabhängige Kosten (ATS/km)	2,85		
Fahrleistungsunabhängige Kosten (ATS/h)	195		
Zusatzkilometer Abholung	0,1		

Modelloutput	Summe	pro Paket
Kosten Abholung (ATS)	2560	2,33
Kosten Zustellung (ATS)	28535	17,83
Zustellfahrzeuge	11,4	
km (Zustellung u. Abholung)	3303	

## Modell zur Kostenoptimierung im Vor- und Nachlauf

Depoteinzugsgebiet Obersteiermark (Standort Leoben)															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
min	Kunden Ring	Verteilung (%)	Stopps	Pakete	An- u. Rück- fahrtzeit	Effektive Zustellzeit	km (Zustellung)	Zeit pro Stopp (inkl. Fahrzeit)	max. Pakete	Tour pro Ring	Einsatz- zeit	km (An- u. Rückfahrt)	km (gesamt)	Kosten	Kosten pro Paket
10	363	0,11	106	170	0	540	92	3,94	219	1,06	419	0,0	92	1625	9,54
20	456	0,13	134	214	20	520	147	4,20	198	1,34	589	16,9	170	2398	11,21
30	621	0,18	182	291	40	500	278	4,67	171	1,82	923	35,5	343	3976	13,65
40	808	0,24	237	379	60	480	283	4,30	178	2,37	1162	53,9	411	4947	13,05
50	534	0,16	157	250	80	460	334	5,33	138	1,81	980	76,7	474	4533	18,10
60	409	0,12	120	192	100	440	659	8,99	78	2,45	1324	100,8	906	6884	35,88
70	160	0,05	47	75	120	420	32	3,75	179	0,47	232	124,4	91	1014	13,51
80	45	0,01	13	21	140	400	134	14,10	45	0,46	251	145,7	202	1391	65,92
90	11	0,00	3	5	160	380	65	25,14	24	0,21	115	165,8	101	662	128,26
100	4	0,00	1	2	180	360	17	18,86	31	0,06	33	184,8	28	189	100,62
110	0	0,00	0	0	200	340	0	0,00	0	0,00	0	200,5	0	0	0,00
120	0	0,00	0	0	220	320	0	0,00	0	0,00	0	0,0	0	0	0,00
130	0	0,00	0	0	240	300	0	0,00	0	0,00	0	0,0	0	0	0,00
140	0	0,00	0	0	260	280	0	0,00	0	0,00	0	0,0	0	0	0,00
3411	1	1000	1600				2043			12,06	6028		2817	27618	

Modellinput	Zustellung	Abholung	Summe
Pakete pro Tag	1600	1100	2700
Stopps pro Tag	1000	85	
Stoppfaktor (Pakete/Stopp)	1,6	13	
Einsatzzeit (min)	540	60	600
Zeitdauer Stopp (min)	3	7,91	
Geschwindigkeit bei Zustellung (km/h)	55		
Kilometeranteil	0,55		
Max. Fassungsvermögen	160		
Fahrleistungsabhängige Kosten (ATS/km)	2,85		
Fahrleistungsunabhängige Kosten (ATS/h)	195		
Zusatzkilometer Abholung	0,1		

Modelloutput	Summe	pro Paket
Kosten Abholung (ATS)	2490	2,26
Kosten Zustellung (ATS)	27618	17,26
Zustellfahrzeuge	11,2	
km (Zustellung u. Abholung)	3130	

## Modell zur Kostenoptimierung im Vor- und Nachlauf

Depoteinzugsgebiet Wien (Standort 21. Bezirk) Stadttouren															
min	Kunden Ring	Verteilung (%)	Stopp	Pakete	An- u. Rück-fahrzeit	Effektive Zustellzeit	km (Zustellung)	Zeit pro Stopp (inkl. Fahrzeit)	max. Pakete	Tour pro Ring	Einsatzzeit	km (An- u. Rückfahrt)	km gesamt	Kosten	Kosten pro Paket
5	769	0,05	160	257	0	440	159	5,98	118	2,18	959	0,0	159	3571	13,91
10	3202	0,19	668	1069	10	430	661	5,98	115	9,29	4088	7,2	728	15361	14,37
15	8653	0,53	1806	2889	20	420	1786	5,98	112	25,70	11310	16,0	2197	43020	14,89
20	2539	0,15	530	848	30	410	524	5,98	110	7,73	3400	26,0	725	13115	15,47
25	1260	0,08	263	421	40	400	260	5,98	107	3,93	1729	36,5	403	6770	16,09
30	48	0,00	10	16	50	390	10	5,98	104	0,15	68	47,1	17	268	16,75
16471		1	3438	5500			3400			48,99	21554		4230	82105	

Depoteinzugsgebiet Wien (Standort 21. Bezirk) Landtouren															
min	Kunden Ring	Verteilung (%)	Stopp	Pakete	An- u. Rück-fahrzeit	Effektive Zustellzeit	km (Zustellung)	Zeit pro Stopp (inkl. Fahrzeit)	max. Pakete	Tour pro Ring	Einsatzzeit	km (An- u. Rückfahrt)	km gesamt	Kosten	Kosten pro Paket
10	291	0,09	73	116	0	440	39	3,64	193	0,73	265	0,0	39	971	8,36
20	759	0,23	189	303	20	420	295,2	4,87	138	2,20	966	16,0	330	4082	13,47
30	777	0,24	194	310	40	400	470,4	5,91	108	2,86	1261	36,5	575	5735	18,49
40	684	0,21	171	273	60	380	496,8	6,49	94	2,92	1283	59,3	670	6078	22,26
50	418	0,13	104	167	80	360	399	7,59	76	2,20	968	81,8	579	4794	28,74
60	266	0,08	66	106	100	340	178,2	6,22	87	1,21	534	105,1	306	2608	24,57
70	62	0,02	15	25	120	320	57	7,42	69	0,36	158	125,2	102	803	32,47
3257		1	813	1300			1936			12,47	5434		2600	25072	

Modellinput	Stadttour		Landtour	
	Zustellung	Abholung	Zustellung	Abholung
Pakete pro Tag	5500	4000	1300	1000
Stopp pro Tag	3438	267	813	67
Stoppfaktor (Pakete/Stopp)	1,6	15	1,6	15
Einsatzzeit (min)	440	100	440	100
Zeitdauer Stopp (min)	4	18,37	3	18,53
Geschwindigkeit bei Zustellung (km/h)	30		50	
Kilometer bei der Zustellung (Stadttour)	3400			
Kilometeranteil (Landtour)			0,6	
Max. Fassungsvermögen	160		160	
Fahrleistungsabhängige Kosten (ATS/km)	2,85		2,85	
Fahrleistungsunabhängige Kosten (ATS/h)	195		195	
Zusatzkilometer Abholung	10%		10%	
Abholung mit WAB		800		
Pakete Ausgang		4800		

Modelloutput		
Stadttour	Summe	pro Paket
Kosten Abholung (ATS)	16390	4,10
Kosten Zustellung (ATS)	82105	14,93
Zustellfahrzeuge	49,0	
km (Zustellung u. Abholung)	4700	
Landtour	Summe	pro Paket
Kosten Abholung (ATS)	4303	4,30
Kosten Zustellung (ATS)	25072	19,29
Zustellfahrzeuge	12,4	
km (Zustellung u. Abholung)	2889	
Stadt- u. Landtour	Summe	pro Paket
Kosten Abholung (ATS)	20693	4,14
<b>Kosten Zustellung (ATS)</b>	<b>107177</b>	<b>15,76</b>
Zustellfahrzeuge	61,3	
km (Zustellung u. Abholung)	7589	



## Modell zur Kostenoptimierung im Vor- und Nachlauf

Depoteinzugsgebiet Wien (Standort 11. Bezirk) Stadttouren															
min	Kunden Ring	Verteilung (%)	Stopp	Pakete	An- u. Rückfahrzeit	Effektive Zustellzeit	km (Zustellung)	Zeit pro Stopp (inkl. Fahrzeit)	max. Pakete	Tour pro Ring	Einsatzzeit	km (An- u. Rückfahrt)	km (gesamt)	Kosten	Kosten pro Paket
5	824	0,05	172	275	0	440	170	5,98	118	2,34	1028	0,0	170	3826	13,91
10	6701	0,41	1398	2238	10	430	1383	5,98	115	19,44	8555	6,4	1507	32099	14,35
15	7756	0,47	1619	2590	20	420	1601	5,98	112	23,04	10138	15,8	1966	38550	14,88
20	1125	0,07	235	376	30	410	232	5,98	110	3,42	1506	26,1	321	5812	15,47
25	65	0,00	14	22	40	400	13	5,98	107	0,20	89	37,4	21	350	16,12
16471		1	3438	5500			3400			48,45	21316		3986	80637	

Depoteinzugsgebiet Wien (Standort 11. Bezirk) Landtouren															
min	Kunden Ring	Verteilung (%)	Stopp	Pakete	An- u. Rückfahrzeit	Effektive Zustellzeit	km (Zustellung)	Zeit pro Stopp (inkl. Fahrzeit)	max. Pakete	Tour pro Ring	Einsatzzeit	km (An- u. Rückfahrt)	km (gesamt)	Kosten	Kosten pro Paket
10	185	0,06	46	74	0	440	42	4,09	172	0,46	189	0,0	42	733	9,93
20	513	0,16	128	205	20	420	126	4,18	161	1,28	561	15,8	146	2239	10,94
30	1014	0,31	253	405	40	400	454,8	5,16	124	3,26	1435	37,4	577	6308	15,59
40	808	0,25	202	323	60	380	553,2	6,29	97	3,34	1469	63,3	764	6952	21,56
50	328	0,10	82	131	80	360	346,2	8,08	71	1,84	808	86,9	506	4066	31,06
60	240	0,07	60	96	100	340	252	8,05	68	1,42	624	109,0	407	3186	33,26
70	169	0,05	42	67	120	320	161,4	7,59	67	1,00	440	128,8	290	2258	33,47
3257		1	813	1300						12,60	5525		2732	25743	

Modellinput	Stadttour		Landtour	
	Zustellung	Abholung	Zustellung	Abholung
Pakete pro Tag	5500	4000	1300	1000
Stopp pro Tag	3438	267	813	67
Stoppfaktor (Pakete/Stopp)	1,6	15	1,6	15
Einsatzzeit (min)	440	100	440	100
Zeitdauer Stopp (min)	4	18,17	3	18,84
Geschwindigkeit bei Zustellung (km/h)	30		50	
Kilometer bei der Zustellung (Stadttour)	3400			
Kilometeranteil (Landtour)			0,6	
Max. Fassungsvermögen	160		160	
Fahrleistungsabhängige Kosten (ATS/km)	2,85		2,85	
Fahrleistungsunabhängige Kosten (ATS/h)	195		195	
Zusatzkilometer Abholung	10%		0,1	
Abholung mit WAB		800		
Pakete Ausgang		4800		

Modelloutput		
Stadttour	Summe	pro Paket
Kosten Abholung (ATS)	16188	4,05
Kosten Zustellung (ATS)	80637	14,66
Zustellfahrzeuge	48,4	
km (Zustellung u. Abholung)	4429	
Landtour	Summe	pro Paket
Kosten Abholung (ATS)	4385	4,38
Kosten Zustellung (ATS)	25743	19,80
Zustellfahrzeuge	12,6	
km (Zustellung u. Abholung)	3036	
Stadt- u. Landtour	Summe	pro Paket
Kosten Abholung (ATS)	20572	4,11
<b>Kosten Zustellung (ATS)</b>	<b>106380</b>	<b>15,64</b>
Zustellfahrzeuge	61,0	
km (Zustellung u. Abholung)	7464	

## Modell zur Kostenoptimierung im Hauptlauf: Teil 1, Paketmengenmatrix, General Parcel Austria, März 2000

	Ansfelden	Wien	Steinabrückl	Krems	Salzburg	Inzing	Rankweil	Unterpem.	Villach	St. Lorenzen	
Ansfelden	2595	2329	760	627	1536	878	571	1143	744	459	11642
Wien	1118	1367	486	430	594	391	228	567	384	258	5822
Steinabrückl	628	610	271	211	293	174	113	287	195	133	2915
Krems	217	196	72	126	77	62	32	68	57	39	948
Salzburg	873	712	230	197	590	312	151	323	244	171	3804
Inzing	793	461	158	139	363	508	175	217	211	116	3141
Rankweil	469	232	86	78	179	198	146	147	117	62	1714
Unterpem.	548	273	99	57	144	87	45	321	124	160	1859
Villach	281	227	82	86	175	116	50	142	152	74	1384
St. Lorenzen	211	210	76	55	93	69	36	106	80	81	1017
	7732	6617	2320	2007	4044	2795	1548	3321	2309	1553	34246

	Ansfelden	Wien	Steinabrückl	Krems	Salzburg	Inzing	Rankweil	Unterpem.	Villach	St. Lorenzen	
Ansfelden	0,076	0,068	0,022	0,018	0,045	0,026	0,017	0,033	0,022	0,013	0,340
Wien	0,033	0,040	0,014	0,013	0,017	0,011	0,007	0,017	0,011	0,008	0,170
Steinabrückl	0,018	0,018	0,008	0,006	0,009	0,005	0,003	0,008	0,006	0,004	0,085
Krems	0,006	0,006	0,002	0,004	0,002	0,002	0,001	0,002	0,002	0,001	0,028
Salzburg	0,025	0,021	0,007	0,006	0,017	0,009	0,004	0,009	0,007	0,005	0,111
Inzing	0,023	0,013	0,005	0,004	0,011	0,015	0,005	0,006	0,006	0,003	0,092
Rankweil	0,014	0,007	0,003	0,002	0,005	0,006	0,004	0,004	0,003	0,002	0,050
Unterpem.	0,016	0,008	0,003	0,002	0,004	0,003	0,001	0,009	0,004	0,005	0,054
Villach	0,008	0,007	0,002	0,003	0,005	0,003	0,001	0,004	0,004	0,002	0,040
St. Lorenzen	0,006	0,006	0,002	0,002	0,003	0,002	0,001	0,003	0,002	0,002	0,030
	0,226	0,193	0,068	0,059	0,118	0,082	0,045	0,097	0,067	0,045	1,000



## Modell zur Kostenoptimierung im Hauptlauf: Teil 3

				Rastersystem			Hub and Spoke System				Mischsystem					
		km	%	Pakete	LKW	Auslastung	Pakete	LKW	Relation Kosten	Rundkurs Kosten	Pakete	Relation LKW	Kosten	Pakete	Rundkurs LKW	Kosten
Krems	Salzburg	255	0,00	77	1	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Salzburg	Krems	255	0,01	197	1	0,20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Krems	Inzing	435	0,00	62	1	0,06	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inzing	Krems	435	0,00	139	1	0,14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Krems	Rankweil	590	0,00	32	1	0,03	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rankweil	Krems	590	0,00	78	1	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Krems	Unterpren.	275	0,00	68	1	0,07	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Unterpren.	Krems	275	0,00	57	1	0,06	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Krems	Villach	385	0,00	57	1	0,06	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Villach	Krems	385	0,00	86	1	0,09	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Krems	St. Lorenzen	205	0,00	39	1	0,04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
St. Lorenzen	Krems	205	0,00	55	1	0,06	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Salzburg	Inzing	185	0,01	312	1	0,31	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inzing	Salzburg	185	0,01	363	1	0,36	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Salzburg	Rankweil	340	0,00	151	1	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rankweil	Salzburg	340	0,01	179	1	0,18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Salzburg	Unterpren.	264	0,01	323	1	0,32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Unterpren.	Salzburg	264	0,00	144	1	0,14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Salzburg	Villach	230	0,01	244	1	0,24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Villach	Salzburg	230	0,01	175	1	0,17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Salzburg	St. Lorenzen	255	0,00	171	1	0,17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
St. Lorenzen	Salzburg	255	0,00	93	1	0,09	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inzing	Rankweil	200	0,01	175	1	0,18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rankweil	Inzing	200	0,01	198	1	0,20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inzing	Unterpren.	430	0,01	217	1	0,22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Unterpren.	Inzing	430	0,00	87	1	0,09	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inzing	Villach	390	0,01	211	1	0,21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Villach	Inzing	390	0,00	116	1	0,12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inzing	St. Lorenzen	415	0,00	116	1	0,12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
St. Lorenzen	Inzing	415	0,00	69	1	0,07	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rankweil	Unterpren.	600	0,00	147	1	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Unterpren.	Rankweil	600	0,00	45	1	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rankweil	Villach	540	0,00	117	1	0,12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Villach	Rankweil	540	0,00	50	1	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rankweil	St. Lorenzen	570	0,00	62	1	0,06	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
St. Lorenzen	Rankweil	570	0,00	36	1	0,04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Unterpren.	Villach	150	0,00	124	1	0,12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Villach	Unterpren.	150	0,00	142	1	0,14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Unterpren.	St. Lorenzen	70	0,00	160	1	0,16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
St. Lorenzen	Unterpren.	70	0,00	106	1	0,11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Villach	St. Lorenzen	200	0,00	74	1	0,07	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
St. Lorenzen	Villach	200	0,00	80	1	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Summe			0,82	28088	95		41992	51	146028	159720	41280	50	145884	40686	49	159432
Kosten pro Paket									4,26	4,66			4,26			4,66
Umschlag Hub (Pakete)									28088	28088			27376			26782
Umschlag Depot (Pakete)													712			1306

Modellinput			
Pakete	34246	Auslastungsgrad	0,7
Pakete/LKW	1000	Kilometersatz (ATS/km)	12