

Erfolgsfaktoren in Speditionen

Dissertationsschrift
zur Erlangung des Doktorgrades
(Dr. rer. pol.)

an der
Universität Dortmund
in der
Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

vorgelegt
von
Dipl.-Kff. Kirsten Schmidt
15. Oktober 2007

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Zielsetzung der Arbeit	2
1.2 Aufbau der Arbeit	4
2 Speditionen und Logistik	7
2.1 Begriffsdefinition Speditionen	7
2.2 Begriffsabgrenzung von Spediteur und Logistikdienstleister	8
2.3 Leistungserstellung und Produktion	10
2.4 Speditionsmarkt in Deutschland	14
2.4.1 Konzessionierung und Kontingentierung	15
2.4.2 Preisbindung	16
2.4.3 Kabotageverbot	17
2.4.4 Speditionsmarkt heute	18
2.4.5 Kooperationen	23
2.5 Aktuelle Entwicklungen	25
2.5.1 Verlagerbedingte Änderungen	25
2.5.2 Speditionsbedingte Änderungen	27
2.5.3 EU-Osterweiterung	29
2.5.4 Mauteinführung	33
2.6 Zusammenfassung	38
3 Erfolgsfaktoren aus Sicht der Wissenschaft	41
3.1 Definition von Erfolgsfaktoren	41
3.1.1 Erfolgspotenziale als Voraussetzung für den Unternehmenserfolg	45
3.1.2 Maßgrößen für den Unternehmenserfolg	46
3.2 Allgemeine Erfolgsfaktorenforschung	47
3.2.1 Das PIMS-Modell	47
3.2.2 Industrial Organization Theory	57

3.2.3	Wettbewerbsstrategie nach Porter	63
3.2.4	Implikationen für die vorliegende Arbeit	72
3.2.4.1	Das PIMS-Modell	72
3.2.4.2	Industrial Organization Theory	73
3.2.4.3	Wettbewerbsstrategie nach Porter	75
3.3	Erfolgsfaktoren in der Logistik	78
3.3.1	Wunsch und Wirklichkeit - Erfolg durch Logistik	78
3.3.2	Differentiation for Performance: Excellence in Logistics 2004	82
3.3.3	Customer Service: The Key to Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Market Share	85
3.3.4	21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality	88
3.3.5	Implikationen für die vorliegende Arbeit	90
4	Modellbildung	93
4.1	Befragungsmethoden	94
4.2	Ableitung der Forschungsfragen und zu untersuchenden Erfolgsfaktoren	97
4.2.1	Marktmerkmale	98
4.2.2	Anforderungen an Speditionen	100
4.2.3	Unternehmensmerkmale	101
4.2.4	Ableitung der Kausalketten	102
4.3	Statistisches Bewertungsmodell	120
4.3.1	Operationalisierung von Erfolg	120
4.3.2	Statistische Auswertungsmethoden	125
4.3.3	Untersuchungsobjekte	128
5	Auswertung der Erhebungsdaten	129
5.1	Deskriptive Auswertung	129
5.2	Analytische Auswertung mit Hilfe des statistischen Bewertungsmodells	155
5.2.1	Verwendeter Erfolgsmaßstab	155
5.2.2	Hypothesentest	156
5.3	Expertengespräche	172
5.3.1	Vorgehensweise	172
5.3.2	Ergebnisse der Expertengespräche	173
5.4	Validierung der Erhebung unter Berücksichtigung der Expertenaussagen	176
6	Handlungsempfehlungen	181
6.1	Klärung kausaler Zusammenhänge	181
6.1.1	Strategiewahl	181
6.1.2	Mitarbeitermotivation und -qualifikation	182
6.1.3	IT-Einsatz	184
6.1.4	Controlling	186
6.1.5	Marketing	187

6.1.6	Vertrieb	188
6.2	Ableitung von Handlungsempfehlungen	189
6.2.1	Strategiewahl	189
6.2.2	Mitarbeitermotivation und -qualifikation	191
6.2.3	IT-Einsatz	192
6.2.4	Controlling	194
6.2.5	Marketing	195
6.2.6	Vertrieb	198
6.3	Priorisierung	200
7	Zusammenfassung und Ausblick	205
7.1	Zusammenfassung	205
7.2	Ausblick	209
	Literaturverzeichnis	XI
A	Anhang	XXXV
A.1	PIMS Daten	XXXVI
A.2	Fragebogen	XXXVII
A.3	Erfolgsmaßgrößen in der Erfolgsfaktorenforschung	XLIII
A.4	Interviewleitfaden	XLV

Abbildungsverzeichnis

1.1	Ziele der Arbeit	3
1.2	Aufbau der Arbeit	5
2.1	Abgrenzung verschiedener Dienstleisterarten	10
2.2	Direktverkehr	11
2.3	Teilladungsverkehr	11
2.4	Sammelgutverkehr	12
2.5	Sammelgutsegment	13
2.6	Steuerbelastung für einen 40 to Lkw	18
2.7	Morphologie von Logistikdienstleistern	22
2.8	Anteile von Kooperationen am Stückgutmarkt	24
2.9	Modalsplit in der EU 25	31
3.1	PIMS-Paradigma	49
3.2	PIMS-Schlüsselgrößen	51
3.3	Zusammenhang zwischen Qualität, Rentabilität und Wachstum	52
3.4	Beeinflussung der Rentabilität durch Investmentintensität	54
3.5	ROI in Abhängigkeit von vertikaler Integration und Investmentintensität	57
3.6	Industrial Organization Model	58
3.7	Triebkräfte des Branchenwettbewerbs	64
3.8	Erfolgswirkungen der Logistik	82
3.9	Wirkzusammenhänge	85
3.10	Einfluss der Kundenzufriedenheit auf den Umsatz	87
3.11	Supply Chain 2000 Framework	89
4.1	Ableitung von Arbeitshypothesen und Erfolgsfaktoren	98
4.2	Übergreifende Kausalkette	103
4.3	Kausalkette Strategie	104
4.4	Geschäftsfeld-, Funktionsbereich- und Regionalstrategien	105
4.5	Kausalkette Mitarbeiterqualifikation und -motivation	106
4.6	Kausalkette IT-Einsatz	111
4.7	Kausalkette Controlling	112

4.8	Kausalkette Marketing	114
5.1	Unternehmensgröße - Anzahl Mitarbeiter	130
5.2	Unternehmensgröße - Anzahl Fahrzeuge	131
5.3	Einsatz von Verkehrsträgern	131
5.4	Tätigkeitsschwerpunkte I	132
5.5	Tätigkeitsschwerpunkte II	133
5.6	Regionale Ausrichtung	133
5.7	Kernmarktstrategie	134
5.8	Erfolgsfaktoren des Unternehmens	136
5.9	Auslöser für die Änderung des Dienstleistungsangebotes	137
5.10	Kennzahlen zur Überprüfung der Produktrentabilität	138
5.11	Schulungshäufigkeit	139
5.12	Einsatzbereiche von Logistiksoftware	140
5.13	Nutzen von Software	141
5.14	Performance-Kennzahlen	142
5.15	Vertriebsargumente	143
5.16	Medieneinsatz im Marketing	144
5.17	Markenbildung	144
5.18	Unternehmensziele	145
5.19	Erfolgsfaktoren der Branche	146
5.20	Selbsteinschätzung	147
5.21	Misserfolgskfaktoren der Branche	148
5.22	Erfolgsfaktoren nach Strategietyp	149
5.23	Erfolgsfaktoren der Branche nach Strategietyp	150
5.24	Misserfolgskfaktoren der Branche nach Strategietyp	152
5.25	Durchschnittlicher Umsatz in Mio. EUR	152
5.26	Durchschnittlicher Gewinn in Mio. EUR	153
5.27	Übereinstimmung zwischen Tests und Experteninterviews	179
6.1	Erfolgsfaktoren und Abhängigkeiten	200

Tabellenverzeichnis

2.1	Merkmale von Logistikdienstleistern	9
2.2	Anzahl der Beschäftigten in Güterverkehrsunternehmen	19
2.3	Anzahl der eingesetzten Fahrzeuge in Güterverkehrsunternehmen	19
2.4	Stückgutumsätze in Speditionen	21
2.5	Auswirkungen der Maut auf Speditionen	36
3.1	Anforderungen an den Strategietyp Kostenführer	68
3.2	Anforderungen an den Strategietyp Differenzierer	69
4.1	Merkmale und Merkmalsausprägungen von KMU	102
4.2	Satisfaktoren und Dissatisfaktoren nach HERZBERG	109
4.3	Verwendung von Erfolgs-Maßgrößen	122
4.4	Bedeutung der Irrtumswahrscheinlichkeit p	125
4.5	Interpretation des Korrelationskoeffizienten	126
5.1	Durchschnittliche Ausprägung der Erfolgsmaßgrößen	156
5.2	Signifikanztest Strategietyp	157
5.3	Strategiewahl nach Unternehmensgröße	157
5.4	Erfolg der Strategie Kostenführerschaft in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße	158
5.5	Umsetzung der Strategie Kostenführerschaft bei Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern	158
5.6	Signifikanztest Mitarbeitermotivation und Unternehmenserfolg	159
5.7	Signifikanztest Mitarbeitermotivation und Unternehmenserfolg - Trennung zwischen gewerblichen und kaufmännischen Mitarbeitern	159
5.8	Signifikanztest Schulungsinhalte	160
5.9	Signifikanztest Schulungshäufigkeit	160
5.10	Signifikanztest Schulungshäufigkeit und Mitarbeitermotivation	161
5.11	Signifikanztest Leistungsabhängige Bezahlung	161
5.12	Signifikanztest Immaterielle Motivationsfaktoren	162
5.13	Signifikanztest Einsatz von Logistiksoftware	163
5.14	Signifikanztest Stand der Logistiksoftware	163

5.15	Signifikanztest Einsatzbereiche von Logistiksoftware	164
5.16	Signifikanztest Einsatznutzen von Logistiksoftware	164
5.17	Signifikanztest Controllingsystem	165
5.18	Signifikanztest Regelmäßigkeit der Planung und Analyse	165
5.19	Signifikanztest Controllingsystem und regelmäßige Planung und Analyse . . .	166
5.20	Signifikanztest Produktvermarktung	167
5.21	Signifikanztest Einsatz Werbeagentur	167
5.22	Signifikanztest Alternativen der Produktvermarktung	168
5.23	Signifikanztest Einzelalternativen	168
5.24	Signifikanztest Markenanbieter	169
5.25	Signifikanztest Verwendung der Analyseergebnisse	169
5.26	Signifikanztest Auseinandersetzung mit dem Produktportfolio	170
5.27	Signifikanztest Antrieb für die Produktentwicklung	170
5.28	Signifikanztest Persönlicher Vertrieb	171
5.29	Signifikanztest Vertriebsmitarbeit des Inhabers	171
7.1	Übersicht über die Ergebnisse der Hypothesentests	208
A.1	Multiple Regressionsgleichungen für ROI und ROS	XXXVI
A.2	Erfolgsmaßgrößen in der Erfolgsfaktorenforschung	XLIV

Abkürzungsverzeichnis

3PL	Third Party Logistics-Anbieter
4PL	Fourth Party Logistics-Anbieter
BAG	Bundesamt für Güterkraftverkehr
BDF	Bundesverband des Deutschen Güterfernverkehrs
BGL	Bundesverband Güterkraftverkehr, Logistik und Entsorgung
BSL	Bundesverband Spedition und Logistik
BVL	Bundesvereinigung Logistik
CF	Cash Flow
CI	Corporate Identity
CLM	Council of Logistics Management
DESTATIS	Statistisches Bundesamt Deutschland
DSLVL	Deutscher Speditions- und Logistikverband
DV	Datenverarbeitung
DVZ	Deutsche Verkehrszeitung
EDI	Electronic Data Interchange
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EGT	Eisenbahngütertarif
ELA	European Logistics Association
EU	Europäische Union
GFT	Güterfernverkehrstarif
GNT	Güternahverkehrstarif
HGB	Handelsgesetzbuch
I+K	Informations- und Kommunikationssysteme
IHK	Industrie- und Handelskammer
IT	Informationstechnologie
JIS	Just In Sequence
JIT	Just In Time
KBA	Kraftfahrtbundesamt
KEP	Kurier Express Paket
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen

KPMG	Klynveld, Peat, Marwick und Goerdeler
LOI	Letter of Intent
MauthHV	Mauthöhen Verordnung
OBU	On Board Unit
p. a.	per annum
PaaV	Performance als abhängige Variable
PAR-ROI	Normaler ROI einer Geschäftseinheit
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
RFID	Radio Frequency Identification
RKT	Reichskraftwagentarif
ROA	Return on Assets
ROI	Return on Investment
ROE	Return on Equity
ROLA	Report on Look Alikes
Ro-Ro-Verkehr	Roll-on-Roll-off-Verkehr
ROS	Return on Sales
SCI	Supply Chain (Integration, Innovation)
SCP	Structure Conduct Performance
SGE	Strategische Geschäftseinheit
StBA	Statistisches Bundesamt
VDA	Verband der deutschen Automobilindustrie
WHU	Wirtschaftliche Hochschule für Unternehmensführung
ZVEI	Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V.

1 Einleitung

Die Suche nach den Erfolgsfaktoren von Unternehmen ist in der Betriebswirtschaft kein neues Phänomen. Bereits in den 60er Jahren wurde zu dieser Forschungsrichtung der Grundstein durch die Praxis gelegt. Im Laufe der Zeit entwickelten sich unterschiedliche Ansätze, um den Erfolg von Unternehmen zu erklären. Beispielhaft seien der ressourcenorientierte¹, der Stakeholder-² und der kontingenztheoretische³ Ansatz genannt.

Methodisch lassen sich quantitative und qualitative Ansätze zur Erforschung von Erfolgsfaktoren unterscheiden. Je nach Untersuchungsziel eignen sich Methoden der einen oder anderen Richtung besser.⁴ Wie noch gezeigt wird, finden in der vorliegenden Arbeit beide Ansätze Anwendung.

Es ist zu beobachten, dass sich Erfolgsfaktoren im Zeitablauf ändern können.⁵ Als Hauptgrund sind die veränderten Markt- bzw. Umweltbedingungen zu nennen. Diese führen dazu, dass Unternehmen regelmäßig nach Möglichkeiten suchen, ihre eigene Wettbewerbsposition zu stärken. Hierbei steht seit längerem Logistik bzw. deren Verbesserung im Fokus. In der Erfolgsfaktorenforschung bildet eine gute Logistik eines der Kernmerkmale von erfolgreichen Industrie- und Handelsunternehmen.⁶ Diese Stellung basiert auf der Tatsache, dass das Wettbewerbsumfeld stark durch kundenorientierte Lösungen geprägt ist.

Untersuchungen zur Kundenzufriedenheit haben gezeigt, dass Qualität, Preis und die Logistikleistung als wichtige Entscheidungsgründe für ein Unternehmen und dessen Produkte angesehen werden können.⁷ Aus der Notwendigkeit zur Differenzierung im Wettbewerb kommt

¹Vgl. z. B. Bamberger/Wrona 1996, S. 386-391; Wernerfelt 1984, S. 171-180.

²Vgl. z. B. Mitchell/Agel/Wood 1997, S. 853-886.

³Vgl. z. B. Schoonhoven 1981, S. 349-377.

⁴Vgl. Gruber 2000, S. 53-57.

⁵Vgl. Gruber 2000, S. 1 f.

⁶Vgl. Kummer 1992, S. 2; Lasch 1998, S. 15.

⁷Vgl. Wiendahl 2002, S. 1 und Kapitel 3.3 Erfolgsfaktoren in der Logistik.

der Logistikleistung eines Unternehmens eine bedeutende Rolle zu. Aufgrund der geringen Transparenz von Logistiksystemen sind diese nur schwer zu kopieren. Während Produktinnovationen relativ leicht zu imitieren sind, haben Prozessinnovationen - sowohl in der Fertigung als auch in der Logistik - wesentlich länger Bestand.⁸ Dies unterstreicht die Rolle der Logistik zusätzlich.

Bisherige Untersuchungen zur Logistik als Erfolgsfaktor im Unternehmen beziehen sich auf produzierende Unternehmen: „Zwar belegen die wenigen kausalanalytischen Studien die Erfolgswirkung integrativer Logistikkonzepte. Diese beziehen sich aber auf ausgewählte Industrieunternehmen bzw. wirtschaftliche Sektoren.“⁹

Die Bedeutung der Logistik für Industrie- und Handelsunternehmen wird anhand der vorhergehenden Ausführungen deutlich. Weiterführend lässt sich die Fragestellung ableiten was bzw. welche Faktoren den Erfolg von Unternehmen beeinflussen, deren Kerngeschäft die Logistik ist. In einer Artikelserie der Fachzeitschrift VerkehrsRundschau wurden im Jahr 2003 insgesamt fünf Unternehmer aus der Speditionsbranche vorgestellt, die mit ihren jeweiligen Strategien erfolgreich ihr Unternehmen betreiben. Dabei unterscheiden sich die Strategien ebenso voneinander, wie die Voraussetzungen der einzelnen Unternehmen.¹⁰ Dies verdeutlicht, dass ein einfacher Vergleich von Strategien nicht möglich ist, ohne eine gemeinsame Messbasis zu entwickeln. Die Abstraktion von der jeweiligen Unternehmenssituation ist notwendig, um die Ergebnisse vergleichbar zu machen.

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Aus den vorangegangenen Überlegungen leitet sich die zentrale Fragestellung der vorliegenden Arbeit ab: Welche sind die Erfolgsfaktoren von Speditionen? Ausgehend von dieser Überlegung werden verschiedene Zielsetzungen verfolgt. Diese werden dabei zunächst durch die Aspekte beschrieben, die nicht zum Untersuchungsgegenstand gehören.

Kein Ziel dieser Untersuchung sind die operativen Ausprägungen von Erfolgsfaktoren. Die Fragen nach der benötigten Mitarbeiteranzahl, der Fuhrparkzusammensetzung oder der optimalen Prozessgestaltung werden nicht beantwortet. Sie sind unternehmensindividuell zu

⁸Vgl. Kummer 1992, S. 30 f.

⁹Kotzab 2001, S. 28.

¹⁰Vgl. Bottler 2003a-2003e.

betrachten. Ihre Relevanz für die Praxis ist nachvollziehbar. Es wird jedoch als sinnvoll erachtet, zunächst die Grundlagen für diese spezifischen Fragestellungen zu betrachten und zu schaffen.

Aus diesem Grund liegt der Fokus der Arbeit auf der Identifikation von Erfolgsfaktoren in Speditionen. Dabei wird die Annahme zugrunde gelegt, dass Kriterien existieren, welche den Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflussen. Hierauf basierend werden zunächst normative Erfolgsfaktoren hergeleitet, deren Relevanz für Speditionen überprüft wird.

Die reine Ermittlung und Darstellung von Erfolgsfaktoren wird dabei als nicht ausreichend angenommen. Es werden daher im weiteren Verlauf die Kausalzusammenhänge zwischen den ermittelten Erfolgsfaktoren und dem Unternehmenserfolg betrachtet. Wie in Kapitel 3.2.2 gezeigt wird, erfordert dies die Berücksichtigung der Branchensituation.

Schließlich liegt die letzte Zielsetzung dieser Arbeit in der Formulierung von Handlungsempfehlungen. Diese dienen dazu den Unternehmen die Berücksichtigung der Studienergebnisse im eigenen Betrieb zu erleichtern. Es wird darauf hingewiesen, dass eine Ableitung konkreter Maßnahmen nicht möglich ist, da dies eine spezifische Unternehmensbetrachtung erfordert. Die vorliegende Untersuchung bewegt sich vorwiegend auf strategischer Ebene.¹¹ In Abbildung 1.1 sind die Ziele der vorliegenden Arbeit im Zusammenhang dargestellt.

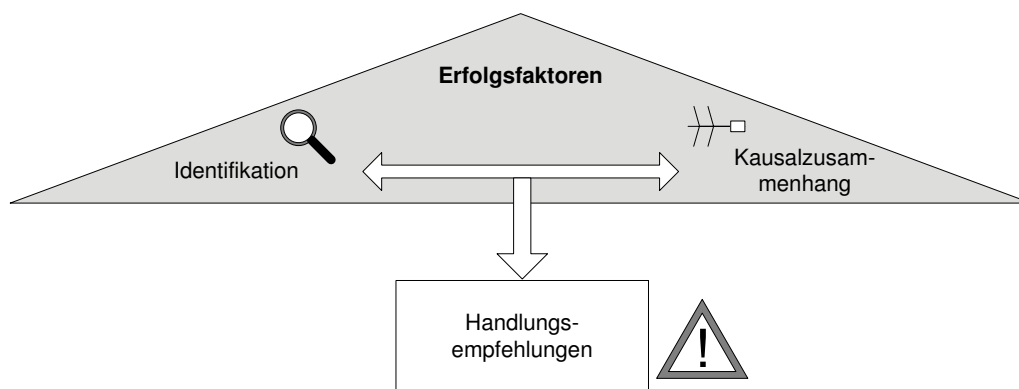


Abbildung 1.1: Ziele der Arbeit¹²

¹¹Zur Abgrenzung des Strategiebegriffs vgl. Schwaninger 1989, S. 169-172; Kraus 2006, S. 34-36; Steinmann/Schreyögg 2005, S. 168 f und 305 f.

¹²Eigene Darstellung

1.2 Aufbau der Arbeit

Zunächst wird in Kapitel 2 der deutsche Speditionsmarkt beschrieben. Dabei wird nicht nur die derzeitige Situation dargestellt. Es gibt einen kurzen historischen Abriss, der verdeutlicht, wie die aktuelle Situation entstanden ist. Weiter umfasst das Kapitel 2 einen Ausblick auf aktuelle Trends und deren Auswirkungen auf den Markt. Die Kernmerkmale des Marktes und der dort agierenden Unternehmen werden in Kapitel 4 wieder aufgegriffen.

In Kapitel 3 werden verschiedene Ansätze der Erfolgsfaktorenforschung vorgestellt und ihre Bedeutung für die vorliegende Arbeit diskutiert. Neben der klassischen Erfolgsfaktorenforschung werden auch Studien diskutiert, die den Zusammenhang zwischen Logistik und Unternehmenserfolg bei Industrie- und Handelsunternehmen zum Gegenstand haben. Es werden Implikationen für die vorliegende Arbeit abgeleitet, die in das nachfolgende Kapitel 4 einfließen.

Modellbildung und Ableitung der Untersuchungshypothesen werden in Kapitel 4 beschrieben. Der theoretische Bezugsrahmen wird erarbeitet und die Grundlage für die empirische Untersuchung gelegt. Basis für die Erarbeitung der Untersuchungshypothesen bilden neben den Kapiteln 2 und 3 weitere Literaturquellen zu den einzelnen Themenbereichen.

Kapitel 5 umfasst die Ergebnisse der statistischen Auswertung. Dazu werden zunächst die deskriptiven Auswertungen vorgestellt, daran schließen sich die Ergebnisse der Hypothesentests an. Darüber hinaus enthält dieses Kapitel die Ergebnisse der Expertenbefragung. Diese dienen zur Validierung der Ergebnisse aus den Hypothesentests.

Aus den ermittelten Erfolgsfaktoren werden in Kapitel 6 Handlungsempfehlungen abgeleitet. Dazu werden zunächst die kausalen Zusammenhänge aufgearbeitet und anschließend Vorschläge zur Vorgehensweise bei der Strategiebildung erarbeitet.

Schließlich werden in Kapitel 7 die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst und ein Ausblick auf mögliche Weiterentwicklungen gegeben.

Der Aufbau der Arbeit ist in Abbildung 1.2 dargestellt.

Kapitel 1 Einleitung	Problemstellung	Zielsetzung	Aufbau/ Vorgehensweise	
Kapitel 2 Speditionen und Logistik	Definition Spedition und Abgrenzung Spediteur und Logistikdienstleister			
	Leistungserstellung und Produktion			
	Speditionsmarkt in Deutschland			
	Historische Entwicklung	Aktuelle Situation	Trends und Ver- änderungstendenzen	
Kapitel 3 Erfolgsfaktoren aus Sicht der Wissenschaft	Definition von Erfolgsfaktoren			
	Erfolgspotenziale	Erfolgs-Maßgrößen		
	Allgemeine Erfolgsfaktorenforschung			
	PIMS	Industrial Organization Theory	Porter	
	Erfolgsfaktoren in der Logistik			
	Erfolg durch Logistik	Differentiation for Performance	Customer Service	21st Century Logistics
	Implikationen für die Untersuchung			
Kapitel 4 Modellbildung	Erhebungsmethoden			
	Ableitung der Forschungsfragen			
	Statistisches Bewertungsmodell			
	Fragebogenerstellung			
Kapitel 5 Auswertung der Erhebungsdaten	Deskriptive Auswertung			
	Analytische Auswertung			
	Expertengespräche			
	Validierung			
Kapitel 6 Handlungs- empfehlungen	Kausale Zusammenhänge			
	Ableitung von Handlungsempfehlungen			
Kapitel 7 Zusammenfassung und Ausblick	Zusammenfassung			
	Ausblick			

Abbildung 1.2: Aufbau der Arbeit¹³

¹³Eigene Darstellung

2 Speditionen und Logistik

2.1 Begriffsdefinition Speditionen

Die originäre Funktion des Spediteurs kann aus § 453 (1) HGB¹ abgeleitet werden: „Durch den Speditionsvertrag wird der Spediteur verpflichtet, die Versendung des Gutes zu besorgen. Diese liegt demnach in der Besorgung des Güterversandes auf Rechnung des Versenders.“

Die zur Wahrnehmung dieser Funktion gehörenden Aufgaben werden in § 454 HGB beschrieben. Danach umfasst seine Pflicht im Wesentlichen die Organisation der Beförderung. Dies beinhaltet die Bestimmung des Beförderungsmittels und des -weges, die Auswahl der Unternehmen, welche den Transport durchführen und damit zusammenhängend den Abschluss der entsprechenden Verträge und Erteilung der Weisungen. Schließlich fällt unter die Besorgung der Versendung auch die Sicherung der Schadensersatzansprüche des Versenders im Schadensfall. Darüber hinaus muss der Spediteur die auf die Beförderung bezogenen Leistungen wie Versicherung und Verpackung des Gutes, dessen Kennzeichnung und die Zollbehandlung ausführen. Der Spediteur muss diese Leistung jedoch nicht selbst erbringen, es reicht aus, wenn er die zur Erbringung erforderlichen Verträge mit Dritten abschließt. Die Güterversendung kann gemäß § 458 HGB auch im Selbsteintritt erfolgen, das bedeutet, der Spediteur organisiert nicht nur den Versand, sondern führt den Transport auch selbst durch. In diesem Fall gilt für die Durchführung des Transportes das Frachtrecht gemäß § 407 ff HGB.

Mit der Regelung des § 460 HGB²: „Der Spediteur ist befugt, die Versendung des Gutes zusammen mit dem Gut eines anderen Versenders auf Grund eines für seine Rechnung über eine Sammelladung geschlossenen Frachtvertrages zu bewirken.“ wurde eine nach wie vor gültige funktionsorientierte Unterscheidung von Speditionsbetrieben in Ladungs-, Teilladungs- und

¹HGB 2005, 18. Aufl..

²HGB 2005, 18. Aufl..

Sammelgutverkehr erzeugt.

Damit sind wichtige Funktionen des Spediteurs gesetzlich geregelt, seine Funktion im rechtlichen Sinne als Besorger von Transporten und die des Frachtführers. Daneben steht noch der Aufgabenbereich des Lagerhalters. Die gesetzlichen Regelungen zum Lagergeschäft finden sich ebenfalls im HGB in den § 467 - 475. Die angegebenen Paragraphen gelten davon abweichend nicht für eine verkehrsbedingte Lagerung, also für Waren, die aufgrund eines Umschlagvorgangs zwischengelagert werden müssen.

2.2 Begriffsabgrenzung von Spediteur und Logistikdienstleister

Bei der Abgrenzung von Speditionen zu Logistikdienstleistern gibt es unterschiedliche Sichtweisen. Einige Autoren vertreten die Auffassung, dass es sich bei Speditionen um eine Untergruppe von Logistikdienstleistern handelt. So lässt sich z. B. bei Wallenburg die Definition finden: "Bei Logistikdienstleistern handelt es sich um Unternehmen, deren Primärleistung darin besteht, Logistikdienstleistungen für andere Unternehmen zu erbringen. Diese Leistungen können sich auf das Ausführungssystem ebenso beziehen wie auf die entsprechenden Bereiche des Führungssystems."³, dies subsumiert auch Speditionen. Eine ähnliche Einschätzung vertreten auch Baumgarten, Kasiske und Zadek, die den Markt für Logistikdienstleistungen in verschiedene Segmente unterteilen, welche Carrier, Kurier-, Express- und Paket-Dienstleister (KEP-Dienstleister), Speditionen, Kontraktlogistikdienstleister oder Third Party Logistics-Anbieter (3PL) und schließlich die Fourth Party Logistics-Anbieter (4PL) umfassen⁴. Auch Gudehus geht von einem übergeordneten Logistikdienstleister-Begriff aus. Er unterteilt die Dienstleister in drei Gruppen: Einzel-, Verbund- und Systemdienstleister.⁵ Wie in Tabelle 2.1 abgebildet, unterscheiden sich diese Gruppen in den Kriterien Leistungsumfang, Ressourcen (-einsatz), Ausrichtung, Kundenkreis, Art der Anfrage und Vertrag sowie (Dauer der Kunden-)Bindung. Der Spediteur wird danach in die Gruppe der Verbunddienstleister eingeordnet, der Frachtführer findet sich bei den Einzeldienstleistern.

³Wallenburg 2004, S. 49.

⁴Vgl. Baumgarten/Kasiske/Zadek 2002, S. 27-40.

⁵Gudehus 2005, S. 1011.

Merkmale	Einzeldienstleister	Verbunddienstleister	Systemdienstleister
Leistungsumfang	Einzelleistungen: Transport, Umschlag, Lagern, Spezialleistungen	Verbundleistungen: Speditions- und Frachtketten	Systemleistungen: Bereitstellung und Betrieb von Lager- und Distributionssystemen
Ressourcen und Know-How	Transportmittel, Logistikbetriebe, Technisches Spezialwissen	Transportnetzwerke, Umschlagterminals, Technik, DV, I+K, Organisation	Logistiknetzwerke, Logistikzentren, Logistik, DV, I+K, Planung, Projektmanagement
Ausrichtung	Fachspezifisch	Leistungsspezifisch	Kundenspezifisch
Kundenkreis und -bindung	klein, temporär kurz	groß, anonym mittel	wenige Großkunden lang
Ausschreibung und Vertrag	Anfrage Auftrag Auftragsbestätigung	Anfrage/Ausschreibung Auftrag Rahmenvereinbarung	Ausschreibung Absichtserklärung (LOI) Dienstleistungsvertrag

Tabelle 2.1: Merkmale von Logistikdienstleistern⁶

Eine andere, historisch gewachsene Sichtweise betrachtet den Logistikdienstleister als Weiterentwicklung des Spediteurs. Aufgrund veränderter Verladeranforderungen hat sich das Angebot von Speditionen in den letzten Jahren stark gewandelt. Dabei sind im Wesentlichen Leistungen, die zu einer ganzheitlichen Abwicklung von Logistikanforderungen notwendig sind, hinzugekommen. Die gewandelten Anforderungen und ein damit einhergehendes verändertes Logistikverständnis hat zur Entstehung von Logistikdienstleistern maßgeblich beigetragen. Aufbauend auf einer umfassenden Logistikdefinition: “[. . .] wird Logistik als die wissenschaftliche Lehre der Planung, Steuerung und Überwachung der Material-, Personen-, Energie- und Informationsflüsse in Systemen verstanden.”⁷ handelt es sich hierbei um Unternehmen, die nicht mehr nur logistische Teilaufgaben erfüllen, sondern ein auf die beschriebenen Aufgaben bezogenes umfassendes Dienstleistungsangebots offerieren. Die scharfe Abgrenzung zu Speditionen, die auf der Grundlage des § 454 HGB auch zusätzliche Leistungen, den Transport betreffend anbieten, ist nicht immer möglich.⁸

⁶Gudehus 2005, S. 1012.

⁷Jünemann 1999, S. 2.

⁸Vgl. Ihde 2001, S. 221.

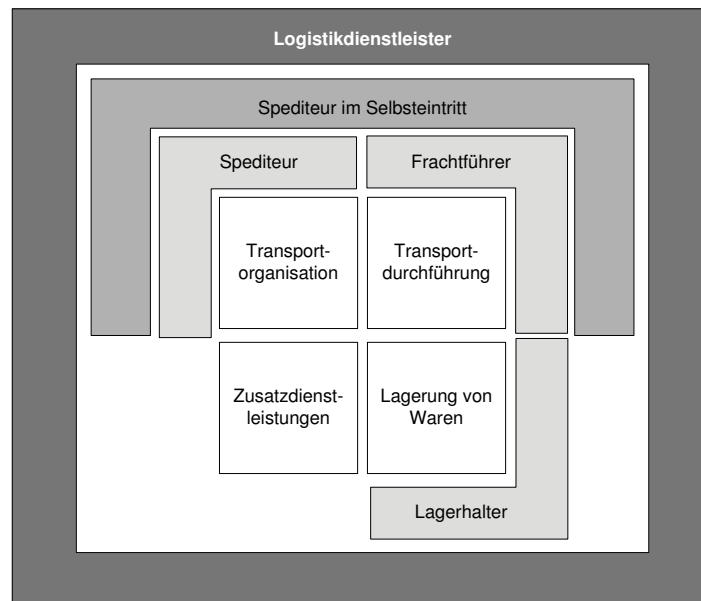


Abbildung 2.1: Abgrenzung verschiedener Dienstleisterarten⁹

Den nachfolgenden Ausführungen liegt das Verständnis des Logistikdienstleisters als Weiterentwicklung des Spediteurs zugrunde.

2.3 Leistungserstellung und Produktion

Wie bereits aus den Ausführungen in Kapitel 2.1 hervorgegangen ist, umfasst das Dienstleistungsangebot einer Spedition eine große Bandbreite. Nachfolgend sollen nur die gebräuchlichsten Arten Ladungs-, Teilladungs- und Sammelgutverkehr dargestellt werden. Auf die Beschreibung zusätzlicher Dienstleistungen wie z. B. Lagerung, Konfektionierung und Etikettierung wird aufgrund der hohen Kundenspezifität und fehlenden Relevanz für diese Studie verzichtet.

Die einfachste Form der Leistungserbringung im Transport ist der Ladungsverkehr. Er ist in Abbildung 2.2 dargestellt. Dabei stellt die Ladung die Gesamtheit der Güter im Laderaum des Transportmittels dar. Das Transportgut wird ohne jeglichen Umschlag direkt vom Versender (Absender, Verloader) zum Empfänger transportiert.

⁹Eigene Darstellung

Abbildung 2.2: Direktverkehr¹⁰

Diese Form des Transportes wird auch als Direktverkehr bezeichnet. Für den Disponenten besteht bei dieser Art des Transportes die einzige Schwierigkeit darin, eine Rückladung zu finden, um eine Leerfahrt auf dem Rückweg zu vermeiden.

Beim Teilladungsverkehr wird pro Auftrag nur ein Teil des Laderaums benötigt, es handelt sich dabei um Aufträge, die aufgrund ihrer Größe nicht mehr als Stückgut bearbeitet werden können.¹¹ Um eine gute Auslastung des Transportmittels zu erreichen, fasst der Spediteur mehrere Teilpartien zusammen. Er achtet dabei darauf, dass sowohl die Versender der Waren, wie auch deren Empfänger jeweils in räumlicher Nähe zueinander liegen. Der Transport erfolgt wie in Abbildung 2.3 zu sehen. Dabei macht die räumliche Anordnung der Versender bzw. Empfänger einen Umschlag in einem Terminal unnötig.

Abbildung 2.3: Teilladungsverkehr¹²

Im Teilladungsverkehr ist es üblich, Partien an andere Speditionen zu verkaufen, wenn eine gute Auslastung des Transportmittels durch eigene Aufträge nicht möglich ist. Analog dazu können Aufträge auch hinzugekauft werden.

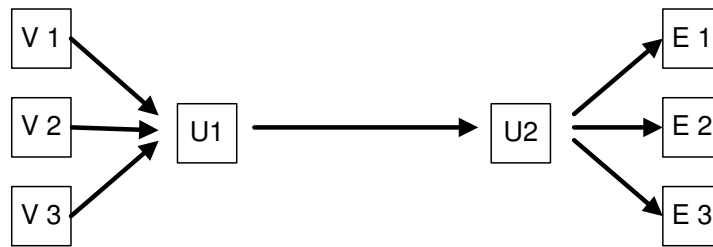
Einen großen Anteil am Warentransport stellt nach wie vor der Sammel- oder Stückgutverkehr dar. Bei Stückgut handelt es sich um Sendungen bis etwa 3 t. Die einzelnen Sendungen der unterschiedlichen Verloader werden durch Umschlag im Terminal oder Depot zu einer Ladung gebündelt. Nach dem Hauptlauf wird die Ware erneut umgeschlagen und im anschließenden Nachlauf zu den Empfängern gebracht.¹³

¹⁰Eigene Darstellung

¹¹Vgl. Krieger 2004, S. 526; Gudehus 2005, S. 943; Stumpf 1998, S. 8.

¹²Eigene Darstellung

¹³Vgl. Gabler 2004, S. 447 und Stumpf 1998, S. 11.

Abbildung 2.4: Sammelgutverkehr¹⁴

Wie auch beim Teilladungsverkehr finden Vor- und Nachlauf im Nahverkehr statt, während der Hauptlauf im Fernverkehr abgewickelt wird.¹⁵

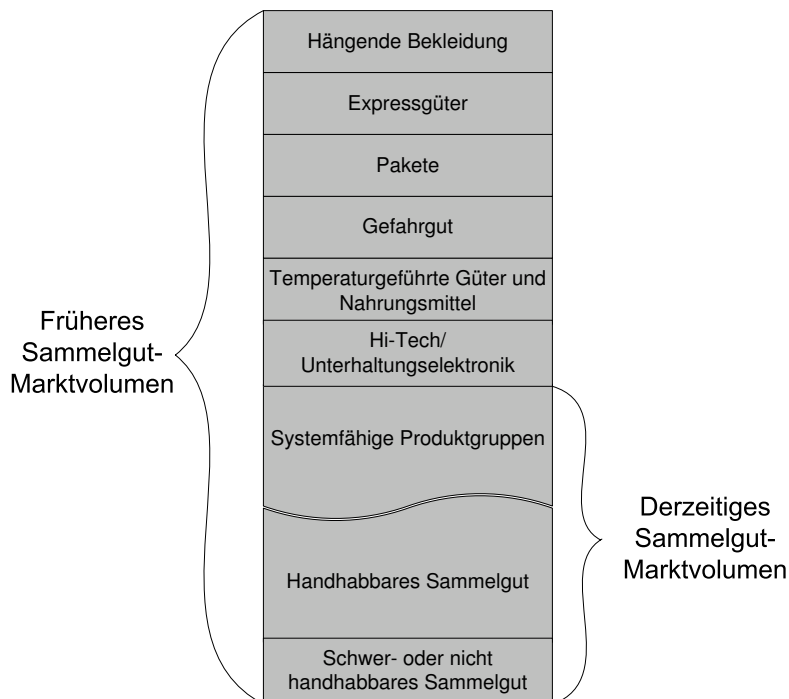
Während Sammelgut früher auch aus Paket- und Expresssendungen bestand, hat sich deren Anteil aufgrund der zunehmenden Anzahl von KEP-Dienstleistern nach und nach verringert. Heute handelt es sich bei Sammelgutsendungen überwiegend um einzelne Paletten, Gitterboxen oder auch Fässer.

Wegen der heterogenen Sendungsstruktur erfolgt der Sammelgutumschlag fast ausschließlich manuell, unter Einsatz von Gabelstaplern oder Handgabelhubwagen. Dieses Handling ist personal- und damit kostenintensiv.¹⁶ Die Produktion von Sammelguttransporten erfordert ein Netz von Niederlassungen oder zumindest Umschlagpunkten. Spediteure, die kein eigenes Netz unterhalten können oder aus strategischen Gründen wollen, arbeiten mit Korrespondenzspediteuren oder schließen sich zu Speditionskooperationen zusammen. (Vgl. Kapitel 2.4.5)

¹⁴Eigene Darstellung

¹⁵Im Straßengüterverkehr gelten die folgenden Einteilungen: Güternahverkehr 1-50 km um den Speditionsstandort, Regionalverkehr 51-150 km und Fernverkehr ab 151 km, vgl. dazu auch Aberle 2003, S. 39.

¹⁶Vgl. Schmidt/Heimann/Zhou 2004, S. 59.

Abbildung 2.5: Sammelgutsegment¹⁷

Die Struktur der Netze kann je nach Sendungsaufkommen unterschiedlich sein. Grundsätzlich kann zwischen Direktverkehrs- und Hub-and-Spoke-Netzen unterschieden werden. Bei Direktverkehrs- oder Rasternetzen sind alle Niederlassungen bzw. Umschlagpunkte durch direkte Linien miteinander verbunden. Der Vorteil dieser Netzform liegt in der Schnelligkeit, da kein zusätzlicher zeitaufwendiger Umschlag der Sendungen notwendig ist. Gleichzeitig erfordert diese Struktur große Sendungsmengen, da der Direktverkehr nur mit gut ausgelasteten Fahrzeugen sinnvoll und kostengünstig zu betreiben ist.

Bei Hub-and-Spoke-Netzen sind die einzelnen Depots über so genannte Hubs miteinander verbunden. Die Sendungen werden zunächst im Nahverkehr bei den Versendern abgeholt und im Depot zu einer Ladung, die zu einem bestimmten Hub geschickt werden soll, gebündelt.

¹⁷Vgl. Gilmer 1989, S. 99; Nachfolgend werden einige Begriffe aus der Abbildung erläutert. Bei systemfähigen Produktgruppen handelt es sich um solche, die in einem automatischen Umschlagsystem abgefertigt werden können. Pakete sind Sendungen mit einem Gewicht bis zu 31,5 kg; ja nach Anbieter kann auch das Gurtmaß begrenzt sein. Expressgüter sind Sendungen, deren definierte Laufzeit schneller als die der Standardsendungen ist. Übliche innerdeutsche Anlieferzeiten sind vor 10 Uhr bzw. vor 12 Uhr am Folgetag der Abholung; diese Werte können je nach Anbieter variieren. Handhabbares Sammelgut umfasst alle Sendungen, die mit Hilfe konventioneller Umschlagtechnik umgeschlagen werden können. Demgegenüber erfordern Schwer- oder nicht handhabbare Güter aufgrund ihrer Größe oder ihres Gewichtes spezielle Umschlagtechniken, z. B. Schwerlaststapler.

Im Hub angekommen, werden die Sendungen erneut umgeschlagen und auf die Zieldepots verteilt. Dort angekommen werden die Sendungen erneut umgeschlagen und zum Empfänger gebracht. Aufgrund des dreimaligen Umschlags der Sendungen ist diese Produktionsform langsamer als der Direktverkehr. Der Vorteil liegt jedoch darin, dass auch bei geringen Sendungsmengen für einzelne Depots eine gute Auslastung der Fahrzeuge erzielt werden kann. Bei Hub-and-Spoke-Netzen kann zwischen Ein- und Mehr-Hub-Systemen unterschieden werden. Auch die Verknüpfung der Depots mit dem Hub kann abhängig von den Sendungsmengen unterschiedlich erfolgen.

Tatsächlich finden sich in der Praxis verschiedene Ausprägungen dieser Netzformen, darunter sind auch Kombinationen von Hub- und Direktverkehren zu finden.¹⁸

2.4 Speditionsmarkt in Deutschland

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Speditionsmarkt als Markt für Transportdienstleistungen in Deutschland betrachtet. Er umfasst in dieser Definition die Bereiche Ladungs-, Teilladungs- und Sammelgutverkehr, nicht jedoch die KEP-Dienste. Allen nachfolgenden Ausführungen liegt dieses Marktverständnis zugrunde, falls nicht anders angegeben.

In den vergangenen Jahren hat sich das Aufgabenspektrum der Speditionen stetig verändert. Eine Fokussierung allein auf Transportaufgaben reicht nicht mehr aus, um im Wettbewerb zu bestehen. Diese Entwicklung hat im Wesentlichen zwei Ursachen: zunächst die Deregulierung des Verkehrsmarktes und die veränderten Verladeranforderungen. Seit dem Beginn des 19. Jahrhunderts wurde der Straßengüterverkehr zugunsten des Bahntransportes in Deutschland stark reglementiert.¹⁹ Eine Deregulierung begann erst 1993 mit dem Vollzug des europäischen Binnenverkehrsmarktes. Die Beschränkungen betrafen im Wesentlichen die Bereiche Konzessionierung, Kontingentierung, Kabotageverbote und Transporttarife.²⁰

¹⁸Vgl. Ihde 2001, S. 221; Alicko 2005, S. 168.

¹⁹Vgl. Aberle 2003, S. 117-119.

²⁰Vgl. Berkelova 1992, S. 98 f.

2.4.1 Konzessionierung und Kontingentierung

Aufgrund seiner Substitutionsfunktion zum Bahntransport unterlag der Straßengüterfernverkehr seit den 30er Jahren des letzten Jahrhunderts starken Regulierungen. Im Rahmen der Konzessionierung wurde der Marktzutritt qualitativ geregelt. Die Genehmigungen wurden aufgrund folgender Kriterien vergeben:²¹

1. Der Unternehmer und die zur Führung der Güterkraftverkehrsgeschäfte bestellte Person musste zuverlässig sein (persönliche Zuverlässigkeit),
2. die finanzielle Leistungsfähigkeit des Unternehmens musste gewährleistet sein und
3. der Unternehmer oder die zur Führung der Güterkraftverkehrsgeschäfte bestellte Person musste fachlich geeignet sein (fachliche Eignung).

Der Straßengüternahverkehr bedurfte keiner Konzession sondern lediglich einer Erlaubnis. Die Nahverkehrszone betrug ursprünglich 50 km wurde 1993 jedoch auf 75 km ausgeweitet. Eine objektive Beschränkung im Fernverkehr erfolgte mit der Kontingentierung der Genehmigungen. Diese wurden nach Vorliegen marktwirtschaftlicher Notwendigkeit erteilt, was zur Folge hatte, dass nur eine limitierte Anzahl an Konzessionen ausgegeben wurde. Anfangs wurden lediglich 14.800 Konzessionen erteilt, diese Anzahl wurde bis 1986 schrittweise auf 33.857 erhöht, schließlich betrug die Zahl der Konzessionen im Jahr 1993 61.304.²² Für den Werkverkehr bestanden keine Regelungen des Marktzutritts. Als Folge davon und aufgrund der Festschreibung der Transporttarife entstanden künstlich hohe Preise für den Straßengüterverkehr. Deshalb unterhielten viele größere Unternehmen einen eigenen Fuhrpark.

Die Kontingentierung wurde am 01. Juli 1998 aufgehoben. Diese Deregulierung führte zu einem ungehinderten Marktzutritt für neue Unternehmen auf den Transportmarkt und damit zu einem verstärkten Wettbewerb mit einer starken Ausweitung der Transportkapazitäten im Fernbereich. Eine Untersuchung des BAG aus dem Jahre 1999 zeigte folgende Auswirkungen durch den Wegfall der Kontingentierung im Binnengüterfernverkehr auf:²³

Tatsächlich hat sich die Zahl der in diesem Segment tätigen Unternehmen erhöht und in

²¹Vgl. Berkelova 1992, S. 51.

²²Vgl. Aberle 2003, S. 120 f und S. 124.

²³Vgl. BAG 1999, S. 7-9.

der Folge auch der Wettbewerbs- bzw. Konkurrenzdruck. Diese Entwicklung schlägt sich in zwei Tatsachen nieder, die tatsächliche Anzahl der Unternehmen, die Güter im Fernverkehr befördern, ist gestiegen, und Speditionen verlieren bestehende Marktanteile aus langfristigen Geschäftsbeziehungen an Konkurrenzunternehmen.

Andererseits gelang es durch flexiblere Disposition, die Laderaumkapazitäten rationeller zu nutzen und so den Leerfahrtenanteil zu senken. Dies konnte die Effekte des erhöhten Wettbewerbsdrucks teilweise auffangen.²⁴

2.4.2 Preisbindung

Zu Beginn der 30er Jahre wurden für den gewerblichen Straßengüterfernverkehr die Tarife im so genannten Reichskraftwagentarif (RKT) festgelegt. Diese Maßnahme sollte dazu dienen, die Preise vor dem Verfall während der wirtschaftlichen Depression zu schützen.²⁵ Zunächst handelte es sich um Festpreise. Mit der "kleinen Verkehrsreform" 1961 wurden Margentarife zugelassen. Die Margen betrug anfangs +/- 10% vom Festpreis, später wurden sie auf +/- 15% ausgeweitet. Der seit 1959 bestehende Güternahverkehrstarif (GNT) wurde a priori als Margentarif angelegt. Die Tarife orientierten sich am Deutschen Eisenbahngütertarif (EGT), ihre Einhaltung wurde vom Bundesamt für Güterverkehr überwacht. Eine Missachtung der Tarifbindung stellte eine Ordnungswidrigkeit dar und wurde mit einem Bußgeld geahndet, konnte aber auch die Entziehung der Konzession nach sich ziehen.²⁶ Im Jahr 1994 wurden aufgrund des Beschlusses des EU-Verkehrsmisterrates vom 19.06.1993 Güterfernverkehrstarif (GFT) und Güternahverkehrstarif endgültig aufgehoben. Dies hatte für den Transportmarkt zunächst zweierlei Konsequenzen. Für die Speditionen ergab sich ein starker Preisverfall für Transportdienstleistungen. Als Folge der Aufhebung der Tarifbindung fielen die Erlöse für Transportleistungen um 30 bis 50%.²⁷ Die zuvor fest vereinbarten Sätze wurden von den Verladern nicht mehr akzeptiert, der Einkauf von Transportkapazitäten wurde zusehends preiswerter. Der zweite Effekt war ein Mengeneffekt, der durch die Auflösung der bis dahin von den Industrieunternehmen selbst unterhaltenen Werkfuhrparks entstand. Diese rentierten sich nun nicht mehr und die Transportmengen wurden von den Speditio-

²⁴Vgl. BAG 1999, S. 7.

²⁵Vgl. Baum 1997; Vahlens Großes Logistiklexikon, S. 1028-1029.

²⁶Vgl. Aberle 2003, S. 122.

²⁷Vgl. Deutsche Gesellschaft für Mittelstandsberatung 1996, S. 2.

nen übernommen. An die Stelle der Tarifikalkulation trat für die Speditionsunternehmen die Kosten- und Leistungsrechnung, um die Wirtschaftlichkeit ihres Fuhrparks beurteilen und wettbewerbsfähige aber nicht ruinöse Preise anbieten zu können.

2.4.3 Kabotageverbot

Die einschneidendste Veränderung für die deutschen Spediteure ergab sich aus der Aufhebung des Kabotageverbotes. Kabotage bedeutet die Durchführung von Transporten innerhalb eines Staates, der nicht der Zulassungsstaat des zu befrachtenden Fahrzeugs ist. Durch entsprechende Regelungen waren ausländische Unternehmen von der Kabotage ursprünglich ausgeschlossen. Diese Regelung wurde mit Beschluss des EU-Verkehrsministerrates aufgehoben. Es folgte eine schrittweise Umsetzung bis zur vollständigen Aufhebung des Kabotageverbotes zum 01. Juli 1998. Um einem Angebotsschock vorzugreifen, wurden bereits seit 1985 die Kontingente um jährlich 40% aufgestockt.

Zu diesem Zeitpunkt war die Kostenbelastung deutscher Spediteure durch die zu entrichtenden Abgaben ungleich höher. Bis zum 31.12.1995 gab es in den einzelnen EU-Staaten noch sehr unterschiedliche fiskalische Sonderabgaben für den Straßengüterfernverkehr (nur Kraftfahrzeugsteuer). Diese lassen sich der Abbildung 2.6 entnehmen.

Diese Tatsache führte bei der Aufhebung des Kabotageverbotes zu einer deutlichen Benachteiligung deutscher Spediteure, da sie die Transporte weniger preisgünstig als ihre Nachbarn anbieten konnten. Um eine Harmonisierung der Wettbewerbsbedingungen herbeizuführen, beschloss der EU-Verkehrsministerrat eine Angleichung der Belastungen. In Deutschland, den Beneluxstaaten und Dänemark wurde eine Straßenbenutzungsgebühr für schwere Lkw über 12 t zulässiges Gesamtgewicht, die so genannte Eurovignette eingeführt. Aus dem gleichen Grund wurden in Deutschland die Kraftfahrzeugsteuern für 40 t-Lkw von 2.922 EUR auf 1.890 EUR bzw. 1.559 EUR bei Erfüllung der EURO-2-Norm gesenkt.

Aus dem Sonderbericht des Bundesamtes für Güterverkehr (BAG) zu den Auswirkungen der Liberalisierung geht darüber hinaus hervor, dass "[...] in einigen EU-Mitgliedstaaten bei den Auftraggebern noch stark die Auffassung vorherrscht, dass im Binnenverkehr vorrangig einheimische Transportunternehmen einzusetzen sind."²⁸

²⁸BAG 1999, S. 7.

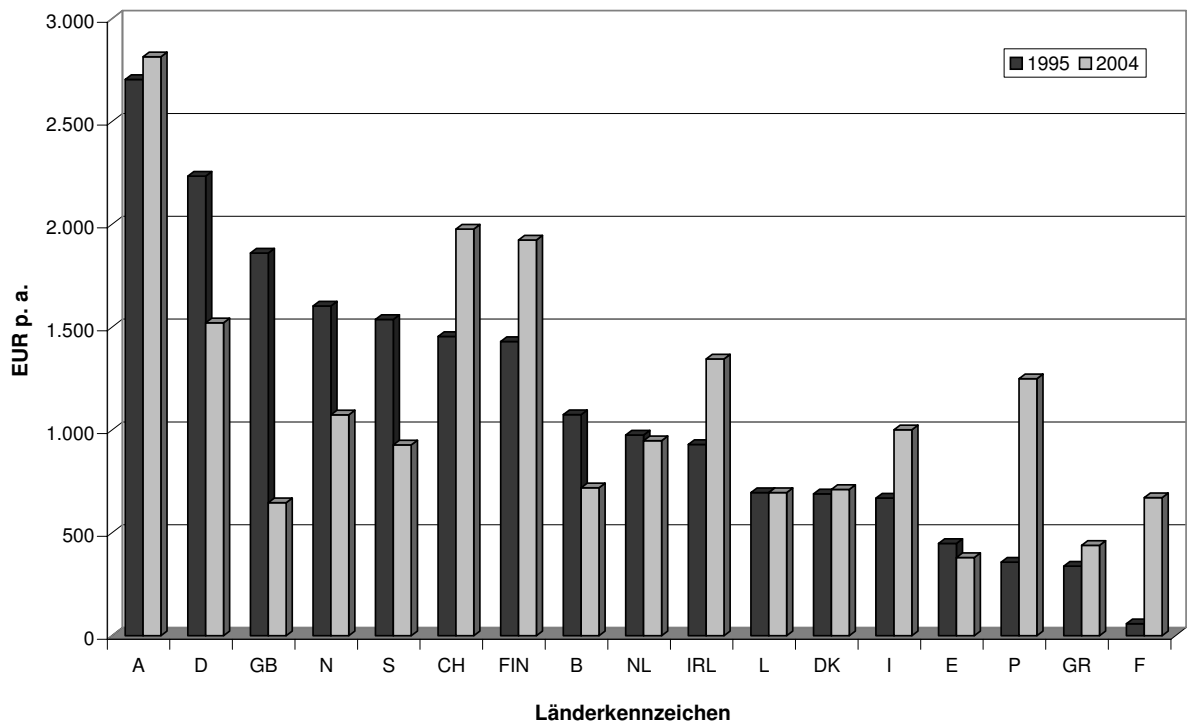


Abbildung 2.6: Steuerbelastung für einen 40 to Lkw²⁹

Als Folge dieser Entscheidungen gründeten einige deutsche Verkehrsunternehmen rechtlich selbständige Tochtergesellschaften in anderen EU-Mitgliedstaaten, um die dort günstigeren Steuern in Anspruch zu nehmen und auf dem Transportmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben. Dieses Phänomen wird als Ausflagging bezeichnet und ist aus der Seeschifffahrt bekannt. Um zusätzliche Kostenvorteile durch geringere Löhne zu realisieren, werden auch Fahrer aus dem süd- und osteuropäischen Raum beschäftigt.

2.4.4 Speditionsmarkt heute

Der Speditionsmarkt in Deutschland ist heute stark zersplittert. Auch wenn die strengen theoretischen Anforderungen der vollkommenen Markttransparenz und der unendlich schnellen Anpassungsgeschwindigkeit der Preise nicht vollständig erfüllt sind, kann man dennoch

²⁹BDF 1995, S. 66; BGL 2004, Stand: 23.06.2006.

von einem Polypol sprechen.³⁰ Im Jahr 2003 waren in Deutschland etwa 15.800 Speditionen umsatzsteuerpflichtig, das bedeutet sie haben jeweils einen Umsatz von mehr als 16.617 EUR erwirtschaftet. Bei dieser Erfassung handelt es sich um Speditionen im Sinne der HGB-Definition. Ein großer Teil - knapp 50%³¹ - dieser Speditionen vermittelt die Transporte jedoch nicht nur, sondern führt diese auch im Selbsteintritt durch.

Als Kriterien für die Charakterisierung der Unternehmensgröße lassen sich die Beschäftigtenanzahl und die Anzahl der eingesetzten Fahrzeuge heranziehen.

Insgesamt waren im Speditionsgewerbe und der sonstigen Verkehrsvermittlung im Jahr 2004 rund 399.000 Personen beschäftigt.³² Rechnet man dies auf die Anzahl der steuerpflichtigen Unternehmen dieses Wirtschaftszweiges um, so ergibt sich eine durchschnittliche Beschäftigtenzahl von 25 Mitarbeitern pro Unternehmen.

Die überwiegende Zahl der im Güterverkehr tätigen Unternehmen kann zu den kleinen und mittelständischen gezählt werden. 97,2% haben weniger als 50 Beschäftigte und werden damit gemäß der Einteilung der Europäischen Union den KMU zugerechnet.

Stand: Oktober 2005	Anzahl der Mitarbeiter				
	1 bis 9	10 bis 19	20 bis 49	≥ 50	Insgesamt
Nennungen absolut	41.560	8.262	4.156	1.819	55.797
Nennungen in Prozent	75,0%	15,0%	7,0%	3,0%	100,0%

Tabelle 2.2: Anzahl der Beschäftigten in Güterverkehrsunternehmen³³

Die Fuhrparkgröße wurde wie in Tabelle 2.3 angegeben.

Stand: Oktober 2005	Anzahl der Fahrzeuge					
	1	2 bis 3	4 bis 10	11 bis 50	≥ 50	Insgesamt
Nennungen absolut	16.111	14.826	16.519	7.519	822	55.797
Nennungen in Prozent	29,0%	27,0%	30,0%	13,0%	1,0%	100,0%

Tabelle 2.3: Anzahl der eingesetzten Fahrzeuge in Güterverkehrsunternehmen³⁴

³⁰Zum Begriff Polypol vgl. Gablers Wirtschaftslexikon 2004, S. 2344.

³¹Vgl. DSLV 2005a, S. 9.

³²Vgl. Destatis 2005.

³³Vgl. BAG 2005b, S. 6.

³⁴Vgl. BAG 2005b, S. 8.

Gemäß Destatis wurden im Jahr 2003 von den 15.800 umsatzsteuerpflichtigen Speditionen Leistungen im Wert von 46,7 Mrd. EUR erbracht.³⁵ Danach ergibt sich pro Spedition ein durchschnittlicher Umsatz von 2,9 Mio. EUR pro Jahr.

Das Leistungsangebot lässt sich nach unterschiedlichen Aspekten strukturieren:

- Verkehrsträger
- Tätigkeit
- Branche
- Region bzw. Aktionsradius

Diese sind in Abbildung 2.7 auf Seite 22 noch einmal in Form eines morphologischen Kastens mit ihren möglichen Ausprägungen dargestellt.

In den regelmäßigen Mitgliederbefragungen des DSLV werden insgesamt 24 unterschiedliche Leistungsbereiche für Speditionen unterschieden. Die fünf meistgenannten Leistungsbereiche sind:³⁶

- Befrachtung fremder Lkw (73%) [originäre Speditionsaufgabe],
- Internationale Spedition (69%),
- Absatzlogistik (59%),
- Speditionsnahverkehr (54%) und
- Beschaffungslogistik (52%)

Betrachtet man die Umsatzstatistik, so wird deutlich, dass selbst die Großunternehmen der Branche nur einen geringen Anteil der Umsätze im Stückgutsegment erwirtschaften. In 2004 wurde der Gesamtumsatz der nationalen Stückgutverkehre von Klaus auf rund 5,5 Mrd. EUR geschätzt.³⁷ Davon sind etwa 5,0 Mrd. EUR durch Dienstleister erbracht worden, 0,5 Mrd.

³⁵Vgl. Destatis 2005.

³⁶Vgl. DSLV 2005a, S. 9.

³⁷Vgl. Klaus 2006, S. 112 f.

EUR im Werkverkehr. Die Auflistung der Top-Akteure in diesem Segment macht deutlich, dass der Großteil des Gesamtumsatzes durch sie erwirtschaftet wird. Bezogen auf den Gesamtmarkt, sind ihre jeweiligen Marktanteile jedoch nur gering (vgl. Tabelle 2.4).

Unternehmen	Stückgutumsatz [Mio. €]	Marktanteil
Dachser	594,0	10,8%
IDS (Kooperation)	450,0	8,2%
System Alliance (Kooperation)	400,0	7,3%
DHL Express	350,0	6,4%
Schenker	350,0	6,4%
CargoLine (Kooperation)	338,0	6,1%
CTL (Kooperation)	335,0	6,1%
24plus (Kooperation)	248,0	4,5%
ABX Logistics	203,0	3,7%
S. T. a. R. (Kooperation)	159,0	2,9%
Sonstige	2.073,0	37,6%
Total	5.500,0	100,0%

Tabelle 2.4: Stückgutumsätze in Speditionen³⁸

Die Umsatzrenditen im Stückgutmarkt variieren zwischen 1 und 3%.³⁹ Einige Unternehmen sind derzeit gar nicht profitabel. Aufgrund der veränderten Verladeranforderungen, die im folgenden Kapitel 2.4.5 näher betrachtet werden, und um die Profitabilität zu steigern, schließen sich immer mehr Regionalunternehmen zu Kooperationsverbänden zusammen und entgehen so zumindest teilweise einer Akquisition durch Großunternehmen.

³⁸In Anlehnung an Klaus 2006

³⁹Vgl. DVZ Brief 2005, S. 1; Mercer Management 2005, Stand: 17.02.2006.

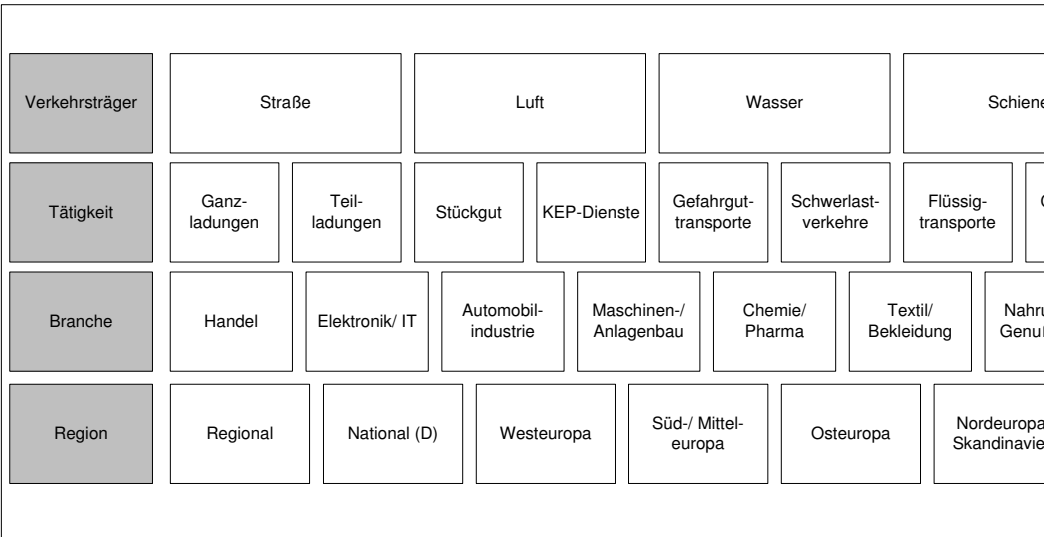


Abbildung 2.7: Morphologie von Logistikdienstleistern⁴⁰

⁴⁰Eigene Darstellung

2.4.5 Kooperationen

In der Erhebung des DSLV bei seinen Mitgliedern im Jahr 2004 gaben 32% der befragten Betriebe an, über eine Niederlassung zu verfügen, 41% hatten zwischen zwei und fünf Niederlassungen.⁴¹ Damit ist ein flächendeckendes nationales oder internationales Netz nicht gegeben. Aus diesem Grund arbeiten Speditionen häufig mit Korrespondenzspediteuren zusammen oder schließen sich einer Speditionskooperation an. 2005 gab es rund 35 Speditionskooperationen in Deutschland. Hierunter befinden sich nicht nur Stückgutkooperationen sondern auch Anbieter für Spezialtransporte wie etwa Anbieter für Fahrradtransporte.⁴² Neben der Flächendeckung bietet die Kooperation für die angebundenen Speditionen weitere Vorteile:⁴³

- Stückgutanbieter unterliegen einem hohen Konkurrenzdruck des Marktes. Nur ständige Innovationen tragen zur Kundenbindung bei und helfen neue Geschäftsbeziehungen zu etablieren. Kooperationen können die Innovationskraft stärken, da aufgrund ihrer unterschiedlichen Sichtweisen, die Kooperationspartner zu einer besseren Ideengenerierung beitragen, als dies in einem Einzelunternehmen der Fall sein kann. In einem großen Unternehmen kann es passieren, dass die Adaption der Corporate Identity so stark ist, dass keine unterschiedlichen Kulturen mehr vorhanden sind und die Innovationskraft verlorenght.
- Flexibilität: ist ein Projekt beschlossen, gestaltet sich die Umsetzung erheblich einfacher als in einem großen Unternehmen, da die kleineren Organisationseinheiten flexibler gehandhabt werden können.
- Unternehmerisches Denken: durch das lokale Management sind die Entscheidungswege kurz, daher auch die höhere Flexibilität.
- Kundennähe: die angeschlossenen Unternehmen haben regional oftmals eine große Bedeutung. Sie kennen die Kunden vor Ort sehr gut und setzen sich für deren Belange ein.

⁴¹Vgl. DSLV 2005a, S. 30.

⁴²Vgl. DSLV 2005b, S. 4.

⁴³Vgl. Hertzog & Partner 2003, S. 44-47.

Diesen Vorteilen stehen auch Nachteile gegenüber:⁴⁴

- Steuerung und Kontrolle des Netzes: aufgrund unterschiedlicher Abläufe in den einzelnen Betrieben und der unvollständigen Erfassung und Vorausmeldung von Sendungsdaten wird die Steuerung und Kontrolle des Netzes erschwert.
- Durch unterschiedlich verteilte Sendungsmengen im Netz entstehen unpaarige Verkehre.
- Die Systemvereinheitlichung bedarf je nach Organisation eines Mehrheitsbeschlusses oder der Einstimmigkeit.

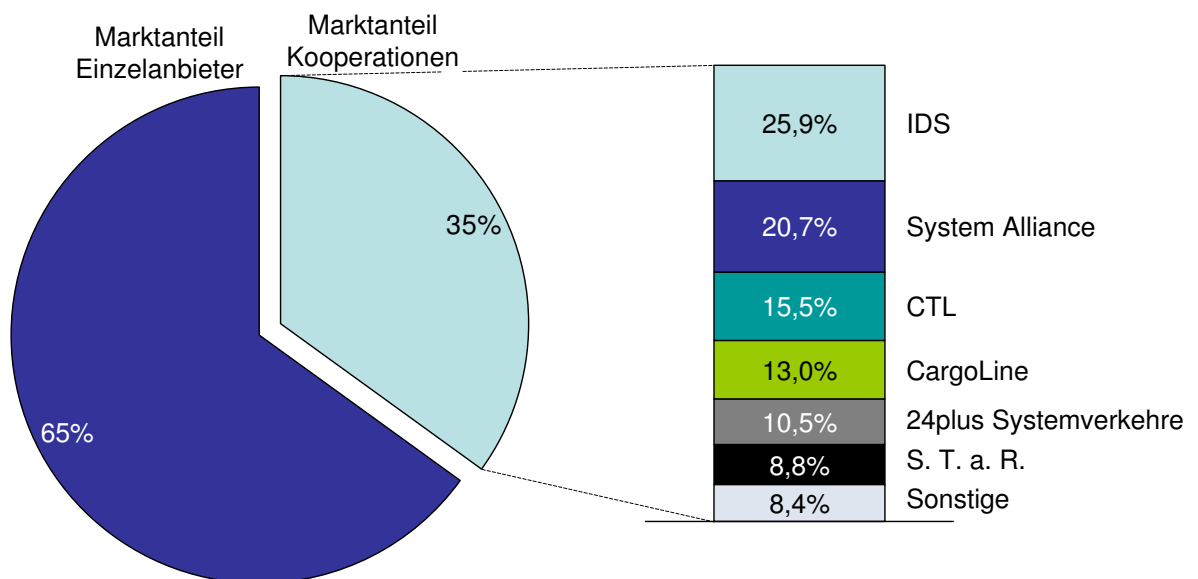


Abbildung 2.8: Anteile von Kooperationen am Stückgutmarkt⁴⁵

⁴⁴Vgl. Hertzog & Partner 2003, S. 44-47.

⁴⁵In Anlehnung an Klaus 2006

2.5 Aktuelle Entwicklungen

Neben veränderten politischen und fiskalischen Rahmenbedingungen haben sich in den vergangenen Jahren auch die Anforderungen der Verlager an Spediteure verändert. Nachfolgend werden die wichtigsten Trends und ihre Auswirkungen auf Speditionen aufgezeigt.

2.5.1 Verlagerbedingte Änderungen

Änderungen in der Produktion bei Industrieunternehmen

In den vergangenen Jahren haben sich die Erfolgsfaktoren für Industrie- und Handelsunternehmen verändert und mit ihnen die Anforderungen an Speditionen und Logistikdienstleister. Es ist zunehmend zu beobachten, dass Unternehmen nicht mehr nur mit in großen Mengen gefertigten Standardprodukten zu möglichst geringen Stückkosten erfolgreich sind. Aufgrund der Überflusssituation auf den Konsummärkten ist eine Differenzierung nurmehr über individualisierte Produkte und servicebetonte Lösungen zu erreichen.⁴⁶ Die Lebenszyklen der angebotenen Produkte verkürzen sich ständig. Logistik selbst ist für diese Unternehmen zu einem Erfolgsfaktor geworden, Lieferservice entwickelt sich zu einem absatzwirtschaftlichen Instrument.⁴⁷ Gleichzeitig verringern Industrie und Handel den Umfang der eigenen Logistikaktivitäten.

Daraus ergeben sich verschiedene neue Anforderungen an die Logistikdienstleister. Zunächst sind sie gefordert vermehrt Lösungen zu entwickeln, die eine Kostenexplosion vermeiden, welche mit der hohen Variantenvielfalt und den kürzeren Produktlebenszyklen einhergeht. Nur dann ist das Industrieunternehmen überhaupt in der Lage, seine Produkte zu akzeptablen Marktpreisen anzubieten. Parallel dazu ist es für Logistikdienstleister und Speditionen notwendig, Kompetenz in der Übernahme von komplexen logistischen Aufgaben aufzubauen und vorzuhalten. Damit werden Industrie und Handel erst in die Lage versetzt, eigene Kapazitäten in der Logistik abzubauen und sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren.

Der Trend zur Verringerung der Fertigungstiefe und der Lagerbestände ist weiterhin zu beobachten. Ersterer resultiert ebenfalls aus dem Wunsch der Unternehmen, sich auf die Kernkom-

⁴⁶Vgl. Wiendahl et al. 1998, S. 153.

⁴⁷Vgl. Dehler 2001, S. 48.

petenzen zu konzentrieren⁴⁸ und damit erfolgreicher am Markt agieren zu können, letzterer aus der Erkenntnis, nicht alle Waren vorhalten zu müssen und trotzdem in der Lage zu sein, eine gesicherte Versorgung der Produktion gewährleisten zu können. Beide Trends sind nicht ganz neu, halten jedoch unbeirrt an und sind mittlerweile nicht mehr nur in der Automobilindustrie zu finden.

Für Speditionen und Logistikdienstleister ergeben sich daraus folgende Konsequenzen:⁴⁹

- Die Verringerung der Fertigungstiefe führt zu einem erhöhten Güteraufkommen
- Rückgang von großen Sendungen vermindert die Nachfrage nach hohen Ladekapazitäten
- Forderung nach flexibler Transportdurchführung
- Niedrige Bestände in den Unternehmen verlangen nach höheren Transportfrequenzen bei gleichzeitig kleineren Transportmengen
- Geringere Lagerbestände erfordern eine höhere Zuverlässigkeit der Transporte hinsichtlich Pünktlichkeit und Beschädigungsquote
- Die den Transport bzw. die Waren begleitenden Informationsflüsse werden umfangreicher, da Bestände durch Informationen ersetzt werden; Speditionen und Logistikdienstleister sind daher gefordert eine höhere IT-Kompetenz aufzubauen

Schließlich lässt sich seit geraumer Zeit wieder ein Trend zur Zentralisierung von Produktion und Lagerung erkennen. Dies ist eine aus der fortschreitenden Automatisierung und Spezialisierung der Fertigung resultierende Entwicklung. Der Einsatz hochtechnisierter und teurer Maschinen ist nur bei entsprechend hoher Auslastung wirtschaftlich und fördert den Konzentrationsprozess. Als Folge davon wachsen die Transportentfernungen zwischen Lieferanten und Produktion bzw. Produktion und Abnehmer.

⁴⁸Vgl. Jehle/Schweier 1999, S. 83 f.

⁴⁹Vgl. Shapiro/Heskett 1985, S. 10 f; Wižek 1998, S. 12-27; Clausen 2003, S. 18; Klaus 2006, S. 16-30; Cordes 2003, S. 14-16; Hassa/Würmsler 2003, S. 22-25 und Zibell 2004, Stand: 28.12.2004.

Internationalisierung/Globalisierung

Parallel zu den beschriebenen Entwicklungen ist eine voranschreitende Globalisierung mit einer Intensivierung der internationalen Arbeitsteilung zu beobachten. Dieser Trend lässt sich gleichermaßen für die Beschaffung, die Produktion mit ihrer Verlagerung in Billiglohnländer und den Absatz beobachten. Hier kommt der EU-Osterweiterung eine besondere Bedeutung zu.⁵⁰

Die stärkere informationstechnische Vernetzung von Wirtschaftsregionen weltweit, unterstützt durch den weiteren Ausbau des Internets, führt zu einer zunehmenden Transparenz der Beschaffungsmärkte. Diese Entwicklung führt zu einer globalen Beschaffungsstrategie, die sich wiederum auf die Warentransporte niederschlägt.⁵¹

Für Speditionen und Logistikdienstleister bedeutet diese Entwicklung zunehmende Transportentfernungen und vermehrt internationale Transporte. Auch ihre Aufgabe als Organisatoren der Transportketten wird stärker gefordert und auf internationales Terrain verlegt.

Insgesamt lassen sich aus den verladerbedingten Änderungen die nachfolgenden Konsequenzen für den Transport und damit veränderten Anforderungen an Speditionen ausmachen:

- wachsende Transportentfernungen
- Fähigkeit international zu agieren
- Forderung nach durchgängigen weltweiten bzw. internationalen Netzen
- verkürzte und genauer definierte Zeitfenster stellen steigende Anforderungen an die Pünktlichkeit der Transporte
- steigende Komplexität und Umfang von Versorgungsprozessen und in der Distribution
- kleinere Sendungen

2.5.2 Speditionsbedingte Änderungen

Kontraktlogistik

Als Folge der in den vorangegangenen Kapiteln geschilderten Entwicklungen in Industrie und

⁵⁰Vgl. dazu auch Kapitel 2.5.3

⁵¹Vgl. Zilbell 2004, Stand: 28.12.2004.

Handel ist die zunehmende Nachfrage nach komplexen logistischen Dienstleistungen zu beobachten.⁵² Der so genannte Kontraktlogistiksektor⁵³ hat in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen. Verstärkt wird diese Entwicklung durch die (vermeintlich) besseren Margen, die sich für die Dienstleister erzielen lassen. Hervorzuheben ist dabei allerdings, dass erfolgreiche Unternehmen in diesem Geschäftsfeld jeweils auch über ein bestehendes und gut ausgelastetes Netzwerk verfügen.⁵⁴ Dennoch ist zu beachten, dass die höheren Margen nur dann zu erzielen sind, wenn die Einnahmen nicht durch zuvor getätigte Investitionen aufgezehrt werden. Hier liegt auch das Risiko dieses Geschäftsmodells. In der Praxis werden vom Dienstleister häufig kundenspezifische Investitionen in Technik, IT oder Gebäude erwartet. Ist der Dienstleister nicht in der Lage, diese über zusätzliche Kunden auszulasten oder auf eine lange Kontraktlaufzeit abzuschreiben, werden die Gewinnmargen hierdurch deutlich verringert.⁵⁵

Marktveränderungen

Infolge der Deregulierung der Märkte hat sich auch der Wettbewerb verändert. Kostenführerschaft kann nur sehr großen Unternehmen mit entsprechendem Technikeinsatz und bei Standardisierung von Grundleistungen gelingen. Die Tendenz zur Konzentration ist eine Folge dieser Forderung. Konkret schlägt sich die Konzentration in verstärkten Firmenzukäufen nieder. Sie dienen nicht nur der Erweiterung eigener Netzstrukturen, sondern auch der Generierung zusätzlicher Sendungen zur besseren Auslastung der bestehenden Netze. Zusätzliche Argumente für Akquisitionen stellen der Erwerb von Know-How und Kunden-Referenzen dar. Vor dem Hintergrund des aufgehobenen Kabotageverbots und der zunehmenden Anzahl ausländischer Dienstleister mit günstigeren Kostenstrukturen ist diese Strategie nur für eine geringe Zahl von Unternehmen interessant. Es entstehen neue Geschäftsmodelle und Anbieterstrukturen, die ähnlich der Industrie auf Differenzierung und Spezialistentum setzen. Diese Form der Entwicklung ist besonders bei kleinen und mittelständischen Unternehmen zu beobachten. Ihre Unternehmensstrukturen lassen eine flexiblere Anpassung zu. Auch Sub-Unternehmen für spezifische Aufgabenstellungen lassen sich häufiger finden.

⁵²SCI Logistikbarometer 2005, Stand: 26.07.2007.

⁵³Der Begriff Kontraktlogistik bezeichnet: „Geschäfte, bei denen in einer engen, individuell zwischen Dienstleister und Verlager gestalteten Beziehung mehrere logistische Funktionen integriert sind [...], diese Beziehung längerfristig vertraglich abgesichert ist [...] und das Geschäftsvolumen einen erheblichen Mindest-Jahresumsatz überschreitet [...]“, Klaus/Kille 2004, S. 252.

⁵⁴Vgl. Mercer Management Consulting 2005, Stand: 17.02.2006.

⁵⁵Vgl. Malmström 2004.

Ebenso ist die Entwicklung von Spotmärkten zu beobachten. Sie wird unterstützt von den offenen Frachtenbörsen, die von immer mehr Unternehmen genutzt werden. Hier können Frachtraum und Ladungsvolumen gehandelt werden, der Markt erhält dadurch eine neue bisher ungekannte Transparenz. Als Folge dieser "neuen" Angebotsform wird die rückläufige Zahl fester Kontrakte für einfache Dienstleistungen wie Transport oder Lagerung gesehen. Im Gegensatz dazu ist zu beobachten, dass nicht nur mehr horizontale Kooperationen,⁵⁶ sondern auch vertikale z. B. mit Verladern geschlossen werden.

Schließlich hat auch die fortschreitende Entwicklung von IT und Technik Auswirkungen auf Speditionen und Logistikdienstleister. So wird z. B. in vielen Unternehmen mittlerweile Scannertechnik zur Erhöhung der Leistungsqualität und Kostenreduktion verwendet. EDV findet ihren Einsatz nicht mehr nur in der Buchhaltung, sondern auch bei der Datenübermittlung zum Auftraggeber und zur besseren Steuerung der transportbegleitenden Informationsflüsse. Neue Informations- und Kommunikationstechniken dienen als Auslöser von Produkt- und Prozessinnovationen. Sie verändern die Arbeitsteilung, die Aufbau- und Ablauforganisation und die Kooperationsformen von Speditionen und Logistikdienstleistern.

2.5.3 EU-Osterweiterung

Osteuropa hat seine Position gegenüber den Mitgliedsstaaten der EU 15 verändert und ist seit dem Zusammenbruch des Kommunismus und der marktwirtschaftlichen Orientierung zunehmend in den Mittelpunkt unternehmerischen Interesses gerückt. Schon vor dem Beitritt der neuen 10 Mitgliedsländer am 1. Mai 2004 zeichnete sich dieser Trend deutlich ab. Viele deutsche und westeuropäische Großunternehmen expandierten und expandieren in diese Region.⁵⁷ Als Gründe nennen fast alle günstigere Material- und Personalkosten, wobei keine oder lediglich geringe Qualitäts- und Produktivitätseinbußen zu erwarten sind.⁵⁸

Die Produktion zielt nicht allein auf den Inlandsabsatz ab, sondern ist zu einem hohen Anteil für den Export ins europäische Ausland bestimmt. Gerade für die Bundesrepublik Deutschland hat der Warenaustausch mit den neuen EU-Mitgliedstaaten in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen. Im Zeitraum 1997 bis 2003 wuchs der Außenhandel zwischen Deutsch-

⁵⁶Vgl. Kapitel 2.4.5

⁵⁷Vgl. KPMG 2004, S. 5.

⁵⁸Vgl. Roland Berger Strategy Consultants 2004, S. 16 f.

land und diesen Staaten von 56,8 Mrd. EUR um 100% auf 113,9 Mrd. EUR.⁵⁹ Davon entfallen 90% auf Tschechien, Polen, Ungarn und die Slowakei. Allein im Jahr 2003 ist der gesamte Export der neuen EU-Staaten gegenüber dem Vorjahr um 7,8% gestiegen.⁶⁰ Während der Warenwert zwischen 1997 und 2003 um 125% wuchs, nahm die Warenmenge im gleichen Zeitraum um nur 6% zu.⁶¹ Diese Zahlen verdeutlichen zwei unterschiedliche Sachverhalte:

1. Die Marktpotenziale der osteuropäischen Länder werden nicht erst seit ihrem offiziellen EU-Beitritt erschlossen und
2. die in der Ostregion produzierten Güter sind hochwertig, wie z. B. Kraftfahrzeuge oder elektronische Erzeugnisse und holen die Anteile der Massengüter, wie Baustoffe und Kohle, an der Außenhandelsbilanz ein. Der Außenhandel der neuen Beitrittsstaaten war bisher durch den Export eben solcher Massengüter geprägt. Dies hat großen Einfluss auf die Sendungsstruktur und in der Folge auf den Modalsplit.

Mit dem gewachsenen Außenhandel hat auch der Güterverkehr innerhalb Europas in den letzten Jahren stark zugenommen. Der Lkw konnte kurzfristig am meisten von dieser Entwicklung profitieren, da der Anteil hochwertiger Waren am Export stark gestiegen ist. Darüber hinaus gibt es auch in den neuen EU-Staaten die Tendenz zu Just-in-Time Belieferungen der Produktion. Daraus ergeben sich veränderte Anforderungen an Pünktlichkeit und Behandlung der Einsatzgüter. Diese Bedürfnisse können durch die Strasse meist besser erfüllt werden als durch andere Verkehrsträger. Zusätzlich sind Verkehrsverlagerungen vom begleitenden kombinierten Güterverkehr und vom Ro-Ro-Verkehr auf den durchgehenden Straßengüterverkehr festzustellen. Der Wegfall der Genehmigungsengpässe für Unternehmen aus den Beitrittsstaaten, Kosteneinsparungen durch abgabengünstigere Kraftstoffe, sowie vor allem Zeitgewinne aufgrund der vereinfachten Grenzabfertigung sind begünstigende Faktoren für diesen Wandel.⁶²

Nach den Prognosen des Bundesverkehrswegeplans ist in den Jahren 1997 bis 2015 mit einer Wachstumsrate der gesamten internationalen Transportwirtschaft mit den Beitrittsländern in einer Höhe von ca. 190% zu rechnen. Dabei ist zu beachten, dass dieses Wachstum von

⁵⁹Vgl. BAG 2004a, S. 4.

⁶⁰Vgl. BGL 2004, S. 25.

⁶¹Vgl. BAG 2004a, S. 5.

⁶²Vgl. BAG 2004a, S. 15 f.

einem geringen Ausgangsniveau startet.⁶³ Der Modalsplit des Güterverkehrs in der EU-25 lässt die zunehmende Bedeutung des Straßengüterverkehrs in der Transportwirtschaft deutlich erkennen (vgl. Abbildung 2.9).

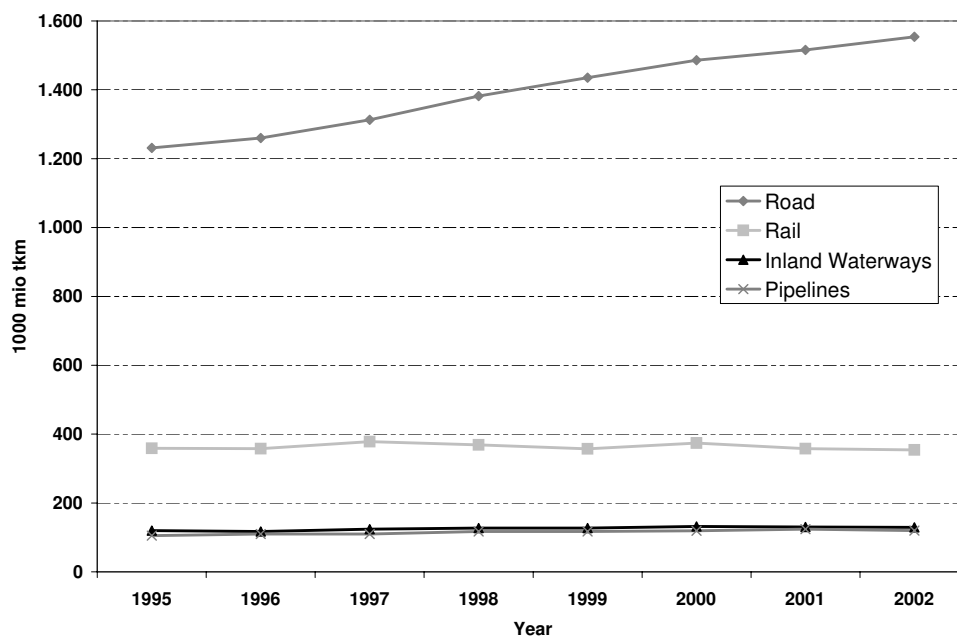


Abbildung 2.9: Modalsplit in der EU 25⁶⁴

Gleichzeitig nimmt der Wettbewerbsdruck vor allem beim Straßentransport weiter zu. Hier ist eine wachsende Zahl von privaten Unternehmen in den Markt eingetreten und teilweise bereits wieder verschwunden. Der Großteil der neu entstehenden Unternehmen sind Klein- und Mittelständler mit häufig kaum mehr als zwei Fahrzeugen. Viele Kleinunternehmer aus den neuen Beitrittsstaaten sind Partnerschaften mit großen Speditionsunternehmen aus den westlichen EU-Ländern eingegangen.

Da sich viele Hersteller in den neuen Mitgliedstaaten angesiedelt haben, können dort ansässige Transportunternehmen auf lukrative Aufträge hoffen. Aufgrund der geringen Personalkosten, sind die Spediteure in der Lage, ihre Fahrzeuge mit doppelter Besatzung auszustatten und so größere Reichweiten in derselben Zeit wie ihre westeuropäische Konkurrenz zu erzielen. Dabei bleiben sie immer noch unter dem Kostenniveau eines Transportes in deutscher Hand mit einfacher Besatzung. Durchschnittlich liegen die Einsatzkosten für Fahrzeuge aus Po-

⁶³Vgl. BGL 2004, S. 29.

⁶⁴In Anlehnung an European Union Energy & Transport in Figures 2004, Tab. 3.2.5.

len und Tschechien bis zu 30 % unter denen Deutschlands. Der Lohnkostenanteil wird dort mit einer Höhe von knapp 10 % angegeben, wohingegen dieser in Deutschland etwa 30 % an den Gesamtkosten ausmacht.⁶⁵ Für deutsche Speditionsunternehmen ist der Wettbewerb vor allem durch die Lohnkostennachteile gegenüber den neuen Beitrittsstaaten stark beeinträchtigt. Trotzdem wird durch die Erweiterung der EU ein großes Potential zur Erschließung neuer Märkte gesehen.

Deutschland ist, sowohl ökonomisch wie auch geografisch, durch Erweiterung der europäischen Union weiter ins Zentrum des Wirtschaftsraumes Europa gerückt. In Bezug auf Logistik wird auch von Deutschland als international führendem Standort aufgrund der hochqualifizierten Dienstleister und der hohen Dienstleistungsdichte, sowie als einer wichtigen Logistikkreuzung gesprochen.⁶⁶ Zusammenfassend können als wichtigste Chancen für das deutsche Transportgewerbe die Aufhebung der wirtschaftlichen Grenzen, das steigende Arbeitskräftepotential und der vereinfachte Zugang zu neuen Märkten genannt werden. Die Ansprüche an den Verkehr und die verlangten Dienstleistungen steigen, und da in den neuen Beitrittsländern meist ein Mangel an qualifizierten Fahrern vorherrscht, haben deutsche Speditionen hier deutliche Vorteile gegenüber ihrer osteuropäischen Konkurrenz. Dabei ist auch festzustellen, dass der Transport hochwertiger Güter wie bisher in die Hand deutscher Spediteure gegeben wird. Nachdem einige Unternehmen schlechte Erfahrungen mit Probebeförderungen, die sie mit der ausländischen Konkurrenz verschickten, gemacht haben, vergeben sie nun Aufträge wieder an deutsche Unternehmen.⁶⁷ Bei Teilladungsverkehren nutzen die einheimischen Verkehrsunternehmen die Möglichkeit, sich günstigen Laderaum zu mieten und so den Einsatz eigener Fahrzeuge zu sparen und durch die Verkleinerung des eigenen Fuhrparks ihre Betriebskosten zu reduzieren. Es zeigt sich auch ein Trend bei den großen deutschen Speditionsunternehmen, ihre Aufträge aus Industrie und Handel komplett an kleinere osteuropäische Transporteure weiterzugeben, die dann als Subunternehmer agieren. Es ist zu beobachten, dass Speditionen strategische Partnerschaften mit Transporteuren aus Osteuropa gebildet haben. Dabei übernehmen sie eine größere Bandbreite an logistischen Dienstleistungen um ihren Kunden ein erweitertes Angebotsspektrum bieten zu können.⁶⁸ Schon in den neunziger Jahren haben viele große Logistikdienstleister aus den westeuropäischen Ländern in Mittel-Osteuropa Niederlassungen gegründet. Beispiele dafür sind

⁶⁵Vgl. BAG 2004a, S. 12.

⁶⁶Vgl. Fraunhofer Institut Integrierte Schaltungen 2005, S. 7.

⁶⁷Vgl. BAG 2004a, S. 10

⁶⁸Vgl. Arnold et al. 2004, S. C3-4.

DHL, Exel, Schenker und Fiege. Sie haben gegenüber den meist kleinen und mittelständischen einheimischen Unternehmen den Vorteil, dass sie bereits seit Jahren Geschäftsbeziehungen zu den großen westlichen Investoren aus Handel und Industrie in Osteuropa pflegen und so wesentlich einfacher an Aufträge gelangen. Ein weiterer Grund, warum Unternehmen wie VW, Audi und andere auf deutsche Dienstleister zurückgreifen, liegt darin, dass verstärkt ganzheitliche Logistiklösungen gefragt werden und hier die Stärke der deutschen Anbieter liegt.

2.5.4 Mauteinführung

Seit dem 1. Januar 2005 wird auf deutschen Autobahnen für Fahrzeuge mit einem zulässigen Gesamtgewicht über 12 t eine entfernungsabhängige Maut erhoben. Bis zum 31. Juli 2005 wurden rund 80 Millionen mautpflichtige Fahrten gemeldet, die von 699.000 in Deutschland registrierten Fahrzeugen auf 13,7 Milliarden Fahrleistungskilometern getätigt wurden. Für die Entrichtung der Maut verwenden etwa 85 % der Transportunternehmen das automatische System.⁶⁹

In der Mauthöheverordnung (MautHV) werden die Mautsätze pro Kilometer und ihre Staffelung für die einzelnen Fahrzeugkategorien bestimmt. Es gibt zwei Achsklassen und 3 Emissionskategorien, denen die verschiedenen Schadstoffklassen zugeordnet sind. Der durchschnittliche Mautsatz beträgt 12,4 Eurocent/km.

Die Einführung der entfernungsabhängigen Lkw-Maut stellt für die Speditionen und Frachtführer eine große wirtschaftliche Herausforderung dar. Die Fragen der Transportunternehmen konzentrieren sich dabei vor allem auf die Übernahme der Mautkosten durch die Auftraggeber - insbesondere bei Leerfahrten - sowie deren Zwischenfinanzierung. Die im Vergleich zum Jahr 2004 um 24,6% gestiegenen Kosten im Fernverkehr werden gemäß BGL zu 85% durch eben diese Mautkosten erklärt.⁷⁰ Darüber hinaus nimmt die Maut Einfluss auf die Wahl der eingesetzten Fahrzeuge.

Neben den Zusatzkosten, die durch die Entrichtung der Maut selbst entstehen, fallen für die Unternehmen indirekte Kosten an. Zunächst ist der Einbau der On-Board-Units (OBU), die zur Erfassung der Fahrzeuge dienen, zu finanzieren. Die Geräte selbst werden von der

⁶⁹Vgl. IHK Nordschwarzwald 2005, Stand: 27.10.2005.

⁷⁰Vgl. BGL 2005, S. 51.

Betreibergesellschaft Toll-Collect kostenlos gestellt. Die Einbaukosten belaufen sich unter Berücksichtigung regionaler Unterschiede auf durchschnittlich 300-350 EUR pro Einheit.⁷¹ Dabei muss der Spediteur noch den Erlösausfall für Fahrer und Lkw während der Standzeiten in der OBU-Einbauwerkstatt einplanen, sowie die Kosten für An- und Abfahrt. Die Unternehmen haben zudem im Verwaltungsbereich einige organisatorische Veränderungen vorzunehmen,⁷² Rechnungswesen, Controlling und Disposition müssen an das neue Mautsystem angepasst werden. Abläufe müssen neu organisiert und Mautformulare erstellt werden. Gleichzeitig ist die Einführung neuer oder die Umstellung auf zusätzliche Software, mit der die Mautkonten jedem Fahrzeug und jeder Kundenrelation zugeordnet werden, zu bewerkstelligen. Für die kaufmännische Abwicklung ist ein zusätzlicher Personal- und Zeitaufwand notwendig, welcher beispielsweise durch Schulungen und Einweisungen der Mitarbeiter in neue administrative Abläufe weitere Kosten verursacht. Im Ganzen muss also ein völlig neues Preissystem in den Speditionen erstellt werden.

Ein weiteres erhebliches Problem für den Spediteur ist die notwendige Vorfinanzierung der Maut. Er hat Liquiditäts- und Kontokorrentkosten auszugleichen, denn die Maut wird bei den Speditionen direkt nach der Straßenbenutzung abgebucht, doch selbst bei sofortiger Rechnungsstellung ist der Zahlungseingang später zu erwarten.⁷³

Ist das automatische Verfahren der Mautentrichtung nicht möglich, z. B. aufgrund eines Ausfalls der OBU, muss auf ein manuelles Verfahren, eventuell sogar auf die kostenpflichtige Internetbuchung zurückgegriffen werden. Daraus können Zeitverluste durch Umwegfahrten zu Mautterminals, Dispositionseinschränkungen und Standzeiten entstehen.⁷⁴

Mit dem Problem der Leerkilometer haben vor allem Unternehmer aus dem Regionalbereich, die für Lebensmittel-, Einzelhandels- oder Betriebe der Baubranche arbeiten, zu kämpfen. Geht man von einem Leerfahrtenanteil von durchschnittlich 11,5 %⁷⁵ in einem im Fernverkehr tätigen Unternehmen und 12,4 Cent pro Kilometer aus, so ergibt sich bei einer Fahrleistung von 100.000 km p.a. auf deutschen Autobahnen eine Belastung von rund 1.426 EUR für Leerkilometer pro eingesetzten Lkw.

Insgesamt belaufen sich die indirekten Kostenbelastungen auf durchschnittlich 15% der direkten Mautkosten im Ladungsverkehr, dies entspricht pro gefahrenen Autobahnkilometer

⁷¹Vgl. Schenker 2004c.

⁷²Vgl. Kaus 2004, S. 63.

⁷³Vgl. Verkehrsrundschau 2005, S. 138.

⁷⁴Vgl. Kaus 2004, S. 64.

⁷⁵Vgl. KBA (Kraftfahrt Bundesamt) 2004, S. 9.

einem Betrag von 1,9 Cent.⁷⁶ Insgesamt wird die Speditionsbranche mit einer zusätzlichen Belastung von 10 bis 20% der bisherigen Transportkosten belegt.⁷⁷ Speziell bei Stückgutspediteuren wird die Erhöhung der Transportkosten mit 4,5% angenommen, welche damit auf bis zu 15,3 Cent je Kilometer ansteigen.⁷⁸ Die ohnehin schon geringen Margen im Sammelgutverkehr werden dadurch noch weiter verringert (vgl. Kapitel 2.4.4).⁷⁹

Zusätzlich ist der Erwerb von Euro-Vignetten immer noch notwendig, sobald der Lkw im grenzüberschreitenden Verkehr in den Verbundstaaten Benelux, Dänemark und Schweden eingesetzt wird.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass der Spediteur durch die Mauteinführung im Wesentlichen steigenden Kosten hinnehmen musste, die aus verschiedenen Ursachen resultieren, sie sind in der Tabelle 2.5 noch einmal dargestellt.

Insgesamt ist eine Zunahme an Fahrzeugen unter 12 t zulässigem Gesamtgewicht zu verzeichnen. Bereits im Jahr 2002 konnte ein Rückgang von Fahrzeugen mit zulässigem Gesamtgewicht über 12 t im Vergleich zum Jahr 1999 von 19,4% beobachtet werden. Im ersten Halbjahr 2005 ist eine Steigerung der Zulassungen in diesem Fahrzeugsegment von 37% gegenüber 2004 zu verzeichnen.⁸⁰

In einigen Bereichen ist das Ausweichen auf Bundes- bzw. Landstraßen zu beobachten. Die für das Fahrzeug anfallenden Mautgebühren und Kosten für Diesel entsprechen auf der Autobahn etwa 42 Cent/km im Vergleich dazu auf der Bundesstraße nur 30 Cent/km.⁸¹ Durch den verstärkten Einsatz nicht mautpflichtiger Lkw und das Ausweichen auf Alternativstrecken zur Autobahn kann allerdings nicht uneingeschränkt mit positiven Kosteneffekten gerechnet werden, da gleichzeitig die Ausgaben durch zusätzlich benötigte Fahrer und den erhöhten Kraftstoffverbrauch steigen. Das Umfahren von Autobahnabschnitten ist daher eher in Einzelfällen sinnvoll z. B. wenn die Ausweichstrecke deutlich kürzer als die Autobahnstrecke ist.⁸² Schließlich ist anzunehmen, dass in der Zukunft auch Fahrzeuge mit einem zulässigen Gesamtgewicht unter 12 t mautpflichtig werden.

⁷⁶Vgl. Nickenig 2004, S. 75.

⁷⁷Vgl. Handelsblatt 2003, Stand: 16.07.2007; VGLN 2004, Stand 14.11.2005; Rogge 2004, S. 71.

⁷⁸Vgl. Schmidt 2004, S. 119.

⁷⁹Vgl. Loeper 2004, S. 49.

⁸⁰Vgl. Ages 2005, Stand: 02.11.2005.

⁸¹Vgl. Wehowski 2004, S. 132.

⁸²BAG 2006, S. 19.

Direkte Kosten	Indirekte Kosten
<ul style="list-style-type: none"> - Mautkosten - Buchungskosten der Maut (Internetbuchung) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kosten des Einbaus - Ausfall des Fahrzeugs - Kosten für An- und Abfahrt - Softwareanpassungen - Organisatorische Anpassungen in Rechnungswesen, Controlling und Disposition - Einrichtung von Mautkonten für die Kunden - Ausweis der Mautanteile auf den Rechnungen - Schulung und Einweisung des Personals in neue Abläufe - Erstellung eines neuen Preissystems - Zeitlicher Unterschied zwischen Mautentrichtung und Rechnungsbegleichung durch den Kunden - zusätzliche Kosten bei Ausfall einer OBU

Tabelle 2.5: Auswirkungen der Maut auf Speditionen⁸³

Der Güterverkehrsverband BGL gibt an, die Einsparungen der Mautgebühren bei Ausweichverkehren auf das den Autobahnen nachgelagerte Straßennetz würden schon kompensiert, wenn die Fahrzeuge zu 15% zeitlich oder fahrleistungsabhängig weniger als bisher genutzt werden. Dadurch entsteht eine Senkung der Systemgeschwindigkeit im Fernverkehr bis zu 50%.⁸⁴ Diese Mehrbelastung kann von den Unternehmen nicht mehr getragen werden, da sie vor allem mit erhöhten Personalkosten zu rechnen haben und sie dann die zeitlichen Lieferkonditionen ihrer Auftraggeber nicht mehr einhalten können.

Eine weitere Chance für den Spediteur ist der verstärkte Einsatz von emissionsreduzierten Fahrzeugen, um die Mautgebühr von 12 auf 10 Cent pro Kilometer zu senken. Im Vergleich zum Vorjahreszeitraum nahmen die Einsätze schadstoffärmerer Fahrzeuge in 2004 um 13 Prozentpunkte (auf 49,3%) zu. Im ersten Quartal 2005 machten diese Fahrzeugtypen bereits einen Anteil von 60% im Inlandseinsatz aus.⁸⁵

Insgesamt stehen die Spediteure einer weiteren Optimierung der Fahrzeugauslastung, wel-

⁸³Eigene Darstellung

⁸⁴Vgl. BGL 2005, Stand: 29.09.2005.

⁸⁵Vgl. BGL 2005, Stand: 29.09.2005.

che häufig als Mittel zur Bewältigung der zusätzlichen Belastung durch die Maut aufgeführt wird, kritisch gegenüber oder halten diese für unmöglich. Die Lkw seien schon bis zu 90% ausgelastet und die Kapazitäten weitestgehend ausgeschöpft.⁸⁶ Dies ist daran zu erkennen, dass das Ladevolumen in den letzten Jahren konstant geblieben ist.⁸⁷

Während die Verlader die Gebühren für die Lastkilometer überwiegend zu zahlen bereit sind, müssen die Leerkilometer zum größten Teil von den Straßenverkehrsunternehmen selbst gezahlt werden. Fast immer übernommen werden die Mautgebühren für Leertransporte, bei der Bereitstellung von Spezialfahrzeugen, wie Silo- und Tankfahrzeugen. Da hier eine Möglichkeit von Ladungen für die Heimfahrten selten gegeben sind. Das gleiche gilt für Aufträge, die in eher entlegene Gebiete gehen.⁸⁸

Wichtig für die Speditionen ist die Transparenz bei der Rechnungserstellung. Die Maut muss in die Fahrzeugkalkulation einbezogen werden, so dass der Spediteur im Stande ist seine Gebühren für Last- und Leerkilometer getrennt auszuweisen. Nur so können die Kosten eindeutig für jeden Kunden aufgezeigt und schließlich an ihn weitergegeben werden.⁸⁹

Um speziell die deutschen Spediteure zu entlasten, hat die Bundesregierung ein Mineralölsteuerverrechnungsmodell vorgeschlagen. Danach sollen allen in Deutschland ansässigen Unternehmen, welche Straßenbenutzungsgebühren zahlen, ein Teil der gezahlten Mineralölsteuer auf in Deutschland getankten Dieselmotorkraftstoff rückerstattet werden. Denn durch die Kraftfahrzeug- und Mineralölsteuer haben die Unternehmen schon eine Doppelbelastung zur Nutzerfinanzierung der Verkehrsinfrastruktur zu tragen. Insgesamt sollen diese Entlastungen für das deutsche Transportgewerbe in einer Höhe von 600 Millionen EUR liegen, die aus den Mauteinnahmen finanziert werden können. Die EU-Kommission hat einer solchen Regelung bisher nicht zugestimmt.⁹⁰

⁸⁶Vgl. Schenker 2004.

⁸⁷Vgl. Rogge 2004, S. 73.

⁸⁸Vgl. BAG 2005a, S. 10 f.

⁸⁹Vgl. Rogge 2004, S. 72.

⁹⁰Vgl. VDA 2005, S. 115.

2.6 Zusammenfassung

Bei Speditionen handelt es sich um Dienstleister, die auf Grundlage der in Kapitel 2.1 angegebenen rechtlichen Voraussetzungen Sendungen im Ladungs-, Teilladungs- oder Sammelgutverkehr transportieren. Von Logistikdienstleistern unterscheiden sie sich durch eine starke Konzentration auf den Transport und damit zusammenhängende Zusatzdienstleistungen. Der Speditionsmarkt unterlag bis 1993 einer starken staatlichen Regulierung. Diese hatte im Wesentlichen zwei Folgen für den Markt:

1. künstlich hohe Preise für Transportdienstleistungen
2. marginale Unternehmen, die in einem freien Wettbewerb unwirtschaftlich sind.

Als Konsequenz weist der deutsche Speditionsmarkt noch immer eine große Zahl von kleinen und mittelständischen Unternehmen auf. Die Struktur des Gesamtmarkts stellt sich daher sehr heterogen dar. Die Anbieterkonzentration des Marktes ist in der Folge verhältnismäßig gering, die Top 4 des Stückgutmarktes können gerade 40% des Marktvolumens auf sich vereinen.

Für die Abwicklung von Sammelgutverkehren ist ein flächendeckendes Netz unumgänglich. Da viele kleinere Speditionen nicht in der Lage sind ein eigenes Netz zu unterhalten, schließen sie sich zu Kooperationen zusammen. Der Anteil von Stückgutkooperationen am Gesamtmarkt macht rund 36% aus. Dabei behalten die Kooperationsmitglieder ihren regionalen Bezug, während das Kooperationsnetz national oder international ausgerichtet ist.

Änderungen im Verhalten der Verlager schlagen sich schnell in deren Nachfrageverhalten für Dienstleistungen nieder. Seit einiger Zeit lassen sich verschiedene Änderungen beobachten, die einen wichtigen Einfluss auf die Produktion der Dienstleistungen nehmen, sie werden noch einmal kurz aufgeführt:

- größeres Güteraufkommen bei kleineren Sendungen
- höhere Transportfrequenz
- flexiblere Transportdurchführung
- höhere Pünktlichkeit (Einhaltung von Zeitfenstern)
- geringere Beschädigungsquoten
- höhere Komplexität der Leistungen
- umfangreichere Informationsflüsse
- durchgängige internationale Netze

Darüber hinaus verändert sich der Dienstleistungsmarkt selbst. Es sind weiterhin Konzentrationstendenzen zu erkennen, die sich insbesondere im Aufkauf von Unternehmen niederschlagen. Es entstehen neue Angebotsformen, wie z. B. Kontraktdienstleister.

Weitere wichtige Veränderungen sind die EU-Osterweiterung und die Einführung der Maut. Durch die Erweiterung der EU hat sich der Markt auf der Anbieterseite stark vergrößert. Dabei liegt die besondere Herausforderung für deutsche Speditionen in den schlechteren Kostenstrukturen im Verhältnis zu osteuropäischen Anbietern. Gleichzeitig ist die Erweiterung ein Grund für die steigenden Transportentfernungen und Gütermengen.

Mit Einführung der Maut sind auf die Speditionen weitere Kosten zugekommen, wie das Kapitel 2.5.4 aufzeigt. Obwohl die direkten Mautkosten weiterbelastet werden können, fällt es den Unternehmen schwer die indirekten Kosten in die Transporttarife einzubeziehen.

Insgesamt steht der Markt unter einem starken Wettbewerbsdruck, der sich in Preiskämpfen niederschlägt.

Diese Besonderheiten des Marktes werden in Kapitel 4 noch einmal aufgegriffen und diskutiert.

3 Erfolgsfaktoren aus Sicht der Wissenschaft

Jedes ökonomisch agierende Unternehmen hat das Ziel „erfolgreich“ zu sein. Zunächst werden in diesem Zusammenhang die Begriffe Erfolg, Erfolgsfaktoren (vgl. Kapitel 3.1) und -potenziale (vgl. Kapitel 3.1.1) definiert. Daran schließt sich eine Betrachtung zur Operationalisierung des Unternehmenserfolgs an (vgl. Kapitel 3.1.2). Im weiteren Verlauf werden einige grundlegende Theorien und Arbeiten zur Erfolgsfaktorenforschung näher betrachtet (vgl. Kapitel 3.2). Das Kapitel schließt mit Arbeiten, welche die Verbindung von Unternehmenserfolg und Logistik zum Gegenstand haben (vgl. Kapitel 3.3).

3.1 Definition von Erfolgsfaktoren

Die Grundlage der Erfolgsfaktorenforschung ist von der Frage: „Was ist Erfolg?“ geprägt. Erfolg kann generell als Erreichung eines Ziels angesehen werden. Da Unternehmen zielorientierte Organisationen darstellen, ist es nahe liegend, zur Bestimmung des Erfolgsbegriffs an den von den Unternehmen verfolgten Zielen anzusetzen. Somit kann man den Begriff Unternehmenserfolg als Erreichungsgrad der Unternehmensziele definieren. Für Unternehmen wird hierbei in der traditionellen Betriebswirtschaftslehre oftmals die Gewinnerzielung als übergeordnetes Ziel betrachtet.¹ Diese Definition berücksichtigt nicht explizit den zeitlichen Aspekt. Es ist anzunehmen, dass ein Unternehmen auch langfristig die eigene Existenz sichern möchte, daher soll der Begriff dauerhafte Gewinnerzielung eingeführt werden. Vergleicht man die betriebswirtschaftliche Literatur zum Thema Unternehmenscontrolling und Kennzahlen,

¹Vgl. Gruber 2000, S. 31.

so fällt auf, dass in vielen Unternehmenskennzahlensystemen nicht der Gewinn als oberste Erfolgskennzahl verwendet wird, sondern die Rendite² in Form des Return On Investment (ROI), Return On Equity (ROE)³ o. ä.. Die Rendite ermöglicht eine bessere Aussage über das Ergebnis der Geschäftstätigkeit. Liegt die Rendite des Unternehmens dauerhaft unter der Kapitalmarktrendite ist es betriebswirtschaftlich sinnvoller, das in das Unternehmen investierte Kapital dem Kapitalmarkt zur Verfügung zu stellen. Vor diesem Hintergrund ist als Unternehmensziel die dauerhafte Erzielung einer Rendite, welche kurzfristig mindestens der Kapitalmarktrendite entspricht, festzuhalten. Diese Definition erfüllt auch die Forderung SCHWANINGERS, dass das Überleben des Unternehmens nicht ein blosses Dahinvegetieren sein soll.⁴

Darüber hinaus sind weitere Unternehmensziele auch nicht-monetärer Art denkbar, auf die hier nicht näher eingegangen werden soll, da sie als unternehmensspezifisch und daher nicht allgemeingültig angenommen werden können. Beispielhaft kann es sich bei solchen unternehmensspezifischen Zielen um die Steigerung des persönlichen Ansehens des Inhabers handeln.⁵ Alle übrigen Unternehmensziele wie etwa Erhöhung des Bekanntheitsgrades oder Erschließung neuer Märkte sind bzw. müssen indirekt immer mit dem Renditeziel verbunden sein.

Das im Folgenden unterstellte Unternehmensziel ist damit die dauerhafte Erzielung einer Rendite, die mindestens der erzielbaren Kapitalmarktrendite entspricht. Wird es erreicht bzw. übertroffen⁶, so kann von einem Erfolg gesprochen werden.

Auf dieser Basis soll nun der Begriff Erfolgsfaktor bestimmt werden. Dazu lassen sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur verschiedene Definitionen finden, von denen einige nachfolgend wiedergegeben werden.

Der Begriff „Erfolgsfaktor“ wurde 1961 von DANIELS geprägt: „[. . .] should focus on success factors. In most industries there are usually three to six factors, that determine success; [. . .].“⁷

„Die Ermittlung von Faktoren, die ausschlaggebend für den Erfolg eines Unternehmens sind, stellt für die betriebswirtschaftliche Forschung wie auch für die Unternehmenspraxis ein zen-

²Vgl. DuPont-Kennzahlensystem, Coenenberg 1994, S. 618; ZVEI-Kennzahlensystem, ZVEI 1989, S. 43.

³Die Begriffe werden in Kapitel 4 näher erläutert.

⁴Vgl. Gälweiler 1990, S. 35; Schwaninger 1989, S. 169 f. Im Gegensatz dazu ist in der Vergangenheit häufig zu beobachten gewesen, dass einige Unternehmen tatsächlich nur auf Gewinnmitnahmen ausgerichtet sind, vgl. hierzu z. B. Papendick 2004, S. 78-85; Noll 2005, S. 1 f.

⁵Zu verschiedenen Unternehmenszielen vgl. Fritz et al. 1985. Eine Auflistung möglicher betriebswirtschaftlicher Ziele findet sich bei Kirsch 1997 und Hahn 1994.

⁶Vgl. Gruber 2000, S. 30.

⁷Daniels 1961, S. 116.

trales Problemfeld dar.“⁸ Dabei wird die ‚Performance‘ als abhängige Variable (PaaV) verstanden, die von unabhängigen Variablen beeinflusst wird. Ziel der PaaV-Studien ist die Erkenntnisgenerierung von linearen Wirkungsbeziehungen, ausgehend von der „[...] Vorstellung, dass trotz der Mehrdimensionalität und Multikausalität des Unternehmenserfolges einige wenige Einflussfaktoren über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.“⁹ „Im Mittelpunkt steht die Suche nach den so genannten Erfolgsfaktoren, das heißt denjenigen Ausprägungen oder Strukturen des Unternehmens (bzw. der Unternehmensumwelt), die betrieblichen Erfolg positiv beeinflussen.“¹⁰ „Als Erfolgsfaktoren werden sowohl diejenigen Faktoren der Umwelt- und Unternehmenssituation als auch diejenigen strategischen Maßnahmen bezeichnet, die die Zielerreichung eines bestimmten Unternehmens oder einer ganzen Branche maßgeblich beeinflussen.“¹¹

FISCHER definiert die strategischen Erfolgsfaktoren als „die Ursachen für die positive oder negative Entwicklung eines Unternehmens. Sie geben Antwort auf die Frage, welche Kriterien einen wesentlichen Einfluss auf das Erfolgspotential von strategischen Geschäftsfeldern ausüben.“¹² Die strategischen Erfolgsfaktoren sichern den Erfolg des Unternehmens nachhaltig.

Für BAUER und SAUER stellen Erfolgsfaktoren „lediglich potenzielle Wettbewerbsvorteile dar“, die gemäß dem Gesetz der Dynamik des Wettbewerbs selbst der Dynamik unterliegen, also temporär sind. Damit sie ihre Wirkung entfalten sind gewisse Implementierungsanstrengungen notwendig.¹³ Diese Feststellung impliziert die Tatsache, dass Erfolgsfaktoren ausschließlich auf der strategischen Ebene zu finden sind. Sie manifestieren sich in operativen Ausprägungen, denen jedoch immer eine strategische Entscheidung vorausgegangen ist. Beispielhaft können hier die acht Merkmale erfolgreicher Unternehmen angeführt werden, die PETERS/WATERMAN auf ihrer „Suche nach Spitzenleistungen“¹⁴ gefunden haben. Im Rahmen dieser Untersuchung haben die Unternehmensberater PETERS und WATERMAN 62 amerikanische Großunternehmen auf erfolgbestimmende Merkmale hin untersucht, sie fanden die nachfolgenden Kriterien:

⁸ Grabner-Kräuter 1993, S. 278.

⁹Hoffmann 1986, S. 832.

¹⁰Daschmann 1994, S. 1.

¹¹Grabner-Kräuter 1993, S. 286 f.

¹²Fischer 1993, S. 18.

¹³Vgl. Bauer/Sauer 2004, S. 621-623.

¹⁴Peters/Waterman 1982, S. 36-39.

1. Vorrang des Handelns
2. Nähe zum Kunden
3. Freiraum für Unternehmertum
4. Produktivität durch Menschen
5. Sichtbar gelebtes Wertesystem
6. Bindung an das angestammte Geschäft
7. Einfacher, flexibler (Unternehmens-)Aufbau
8. Straff-lockere Führung

Es handelt sich dabei um übergeordnete Begriffe, die in jedem Unternehmen eine andere Ausprägung finden können. So kann z. B. die Nähe zum Kunden sowohl durch ein gut ausgebautes Niederlassungsnetz als auch durch regelmäßige Kundenbesuche erzielt werden. Wichtig ist jedoch immer die Grundeinstellung, den Kunden in den Mittelpunkt des Tuns zu stellen und sich an seinem Bedarf auszurichten. Genauso verhält es sich mit den übrigen genannten Faktoren.

Bereits in den 80er Jahren konnten MILES und SNOW zeigen, dass nicht nur eine bestimmte Kombination von Maßnahmen oder Strategien erfolgreich ist, sondern dass unterschiedliche Kombinationen ähnlich erfolgreich sein können.¹⁵

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Erfolgsfaktoren die Zielerreichung beeinflussen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass jeder Faktor in einer Wirkungsinteraktion mit weiteren Faktoren stehen kann und unter Umständen nur temporäre Gültigkeit besitzt.

In der entsprechenden Managementliteratur werden neben dem Begriff Erfolgsfaktor häufig auch die Begriffe strategischer (Erfolgs-)Faktor, Schlüssel(erfolgs-)faktor, kritischer Erfolgsfaktor, Exzellenzfaktor, Erfolgsdeterminante, Schlüsselgröße, „key result factor“ oder „pulse point“ verwendet.¹⁶ Dennoch lässt sich beobachten, dass allen Begriffen dasselbe Verständnis zugrunde liegt. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird daher ausschließlich von Erfolgsfaktoren die Rede sein.

¹⁵Vgl. Wohlgemuth 1989, S. 90.

¹⁶Vgl. Grabner-Kräuter 1993, S. 278; für eine umfangreiche Liste von Synonymen für Erfolgsfaktoren vgl. Daschmann 1994, S. 1 (Fußnote 2).

3.1.1 Erfolgspotenziale als Voraussetzung für den Unternehmenserfolg

Erfolgsfaktoren bilden die Grundlage für Erfolgspotenziale, dabei existieren unterschiedliche Ansichten darüber, was Erfolgspotenziale im einzelnen sind. Gemäß GÄLWEILER handelt es sich bei einem Erfolgspotenzial um „das gesamte Gefüge aller jeweils produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die spätestens dann bestehen müssen, wenn es um die Erfolgsrealisierung geht. [...] Dabei spielen die Marktpositionen, ihr Aufbau und ihre Erhaltung eine dominierende Rolle, weil sie unmittelbar Erfolgspotenziale begründen und repräsentieren.“¹⁷ Im Gegensatz dazu spricht DASCHMANN von einem Wirkungssystem.¹⁸ Gemäß DASCHMANN wird das Erfolgspotenzial eines Unternehmens durch die bestmögliche Ausprägung aller Erfolgsfaktoren beschrieben und determiniert. Erfolgsfaktoren bilden also die Grundlage für die Ausschöpfung des Erfolgspotenzials. Sowohl die Erfolgsfaktoren selbst, als auch das Erfolgspotenzial sind dabei statisch, nur die Höhe der Ausschöpfung kann durch die richtige Umsetzung der Erfolgsfaktoren beeinflusst werden. Folglich liegen die Erfolgsfaktoren den Erfolgspotenzialen zugrunde und konkretisieren diese. Unternehmen tragen über die Veränderung der beeinflussbaren Erfolgsfaktoren zum Aufbau von Erfolgspotenzialen bei.¹⁹ Der Aufbau, die Erhaltung und die Nutzung von strategischen Erfolgspotenzialen bilden damit die Voraussetzung für den Erfolg eines Unternehmens.²⁰ Ihre Wirkung zeigt sich z. B. in Kosten-, Qualitäts-, Image- und Distributionsvorteilen oder überdurchschnittlichen Marktanteilen des Unternehmens.²¹ Die Auswirkungen implizieren Schwierigkeiten bei der Messbarkeit von Erfolgspotenzialen. Zu ihrer Operationalisierung wird daher das Konzept der Erfolgsfaktoren herangezogen.²² In Abgrenzung zu den strategischen Erfolgspotenzialen werden alle Faktoren, die den unternehmensbezogenen Erfolg oder Misserfolg direkt beeinflussen als strategische Erfolgsfaktoren bezeichnet. Bevor in Kapitel 3.1.2 die Frage erörtert wird, welche Größen den Erfolg eines Unternehmens abbilden können, sollen die bisherigen Ausführungen kurz zusammengefasst werden. Das oberste Ziel eines Unternehmens besteht in der Erwirtschaftung einer langfristig ausreichend hohen Rendite. Erfolgspotenziale bilden dabei

¹⁷Gälweiler 1990, S. 26.

¹⁸Vgl. Daschmann 1994, S. 5.

¹⁹Vgl. Welge/Al-Laham 2001, S. 124.

²⁰Vgl. Welge/Al-Laham 2001, S. 121.

²¹Vgl. Fischer 1993, S. 16.

²²Vgl. Welge/Al-Laham 2001, S. 124.

die Vorsteuergrößen für den Erfolg, sie konkretisieren sich durch die internen und externen Erfolgsfaktoren.²³

3.1.2 Maßgrößen für den Unternehmenserfolg

Die Größen zur Messung des Unternehmenserfolgs sind von den verfolgten Unternehmenszielen abhängig (vgl. Kapitel 3.1). Aus diesem Grund lassen sich in der klassischen Erfolgsfaktorenforschung unterschiedliche Maßgrößen für die Bestimmung des Unternehmenserfolgs finden. Diese beinhalten zumeist ökonomische Erfolgskriterien in Form von finanziellen Zielinhalten wie den Return On Investment (ROI) als eine der Kennzahlen des Rechnungswesens²⁴, den Cash Flow in unterschiedlichen Ausprägungen²⁵, Return On Equity (ROE), Return On Assets (ROA) sowie den Return On Sales (ROS). Daneben gelten auch Earnings per Share, Umsatzwachstum, Marktanteil oder die entsprechenden Börsenkurse als finanzielle Erfolgskriterien²⁶. Selten wird nur ein Indikator als abhängige Variable betrachtet, vielmehr ist es notwendig ein Indikatorsystem zu entwickeln, welches sich auf mehrere Faktoren gleichzeitig stützt²⁷.

Neben den ökonomischen Erfolgskriterien finden in den letzten Jahren auch zunehmend außerökonomische Erfolgsgrößen Einzug in den Zielbildungsprozess.²⁸ Dadurch entwickelt sich ein pluralistisches Zielssystem, in das die Interessen aller relevanten Ansprechpartner eines Unternehmens eingehen.²⁹ Diese Sichtweise wird in der Literatur unter dem Ansatz des Stakeholder-Value-Konzepts diskutiert.³⁰

Als Voraussetzung für die Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit eines Unternehmens wird die Schaffung und Erhaltung der bereits in Kapitel 3.1.1 vorgestellten strategischen Erfolgspotentiale gesehen.³¹

²³Vgl. Welge/Al-Laham 2001, S. 127.

²⁴Vgl. Fritz 1995, S. 221.

²⁵Vgl. Wohlgemuth 1989, S. 98

²⁶Zur Operationalisierung des Unternehmenserfolgs und dem Einsatz unterschiedlicher Erfolgsgrößen vgl. z. B. Homburg/Krohmer 2004, S. 3; Buzzell/Gale 1989, S. 22-24; Kara/Spillan/DeShields 2005, S. 111.

²⁷Vgl. Daily/Dalton 1993, S. 71 f.

²⁸Vgl. Welge/Al-Laham 2001, S. 119.

²⁹Vgl. Fritz 1995, S. 220.

³⁰Zum Stakeholder-Value-Konzept vgl. z. B. Mitchell/Agle/Wood 1997, S. 853-886; Rowley 1997, S. 887-910.

³¹Vgl. Gälweiler 1990, S. 23 f.

In Kapitel 4.3.1 Operationalisierung von Erfolg werden die hier vorgestellten Erfolgsmaßgrößen aufgegriffen und in das Modell überführt.

3.2 Allgemeine Erfolgsfaktorenforschung

Im Folgenden werden drei Studien vorgestellt, welche unterschiedliche Ansätze zur Entwicklung und Überprüfung von Erfolgsbeiträgen verschiedener Faktoren in Unternehmen zum Gegenstand haben. Bei der ersten Studie handelt es sich um das PIMS-Modell (Profit Impact of Market Strategies). Danach wird die Industrial Organization Theory und ihr Beitrag zur allgemeinen Erfolgsfaktorenforschung näher betrachtet. Schließlich wird die Wettbewerbskonzeption von PORTER vorgestellt. Im Gegensatz zur PIMS-Studie handelt es sich hierbei nicht um ein empirisch-induktiven sondern einen theoretisch deduktiven Ansatz.

3.2.1 Das PIMS-Modell

Das PIMS-Programm, welches Anfang der 60'er Jahre entwickelt und später modifiziert wurde, ist der Versuch, den Unternehmenserfolg mittels eines statistischen Instrumentariums zu beurteilen. Als Erfolgsziele gelten hierbei Rentabilität und Wachstum. Die sie beeinflussenden Schlüsselindikatoren sind Gegenstand der Wirkungsanalyse.³² 450 global agierende Unternehmen von unterschiedlicher Größe und aus verschiedenen Industriesektoren nehmen an der Untersuchung teil. Um eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen, wurden die Unternehmen in so genannte strategische Geschäftseinheiten (SGE) eingeteilt. In den vergangenen Jahren konnten die Strategien und finanziellen Ergebnisse von nahezu 3.000 SGE erfasst werden.³³ Mit Hilfe statistischer, multivariater Verfahren werden die Informationen aufbereitet, um Interdependenzen zwischen den realisierten Erfolgszielen und den strategischen Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Dabei werden die folgenden Fragestellungen berücksichtigt:³⁴

- Welcher Erfolg ist für eine individuelle Geschäftseinheit ‚normal‘?

³²Vgl. Barzen/Wahle 1990, S. 100 f.

³³Vgl. Buzzell/Gale 1989, S. 3.

³⁴Vgl. Barzen/Wahle 1990, S. 100.

- Welche kausalen und quantitativen Zusammenhänge verbinden die Erfolgsfaktoren?
- Wie beeinflussen bestimmte strategische Aktionen den Erfolg einer Geschäftseinheit?

Das PIMS-Programm enthält unterschiedliche Erklärungsmodelle, die in der Entscheidungsunterstützung und -vorbereitung der Mitgliedsunternehmen Eingang finden. Alle Modelle sind dazu angelegt, Zusammenhänge zwischen den einzelnen gespeicherten Merkmalen zu identifizieren. Dazu werden statistische Verfahren wie etwa die Regressionsanalyse eingesetzt. Für die Operationalisierung des Erfolgs der SGE verwenden BUZZELL und GALE generell die Variablen Return on Investment (ROI), Return on Sales (ROS) und Cash Flow (CF).³⁵ Das PAR-ROI-Modell³⁶ ist das wichtigste und bekannteste Modell des PIMS-Programms. Den Mittelpunkt bildet eine multiple Regressionsfunktion bei der die abhängige Variable (ROI) erklärt wird. Als zusätzliche Zielvariable findet der ROS Eingang in die Betrachtung. Das Ziel dieses zentralen Modells ist die Quantifizierung von empirisch beobachtbaren Zusammenhängen zwischen den Variablen und dem ROI einer SGE. Mit Hilfe des PAR-ROI-Modells können 70% der Varianz von ROI bzw. ROS bei den unterschiedlichen SGEs erklärt werden. Auf die Ergebnisse und Zusammenhänge dieses Modells wird im weiteren Verlauf näher eingegangen.

Das PAR-Modell wurde analog dazu noch für andere Bereiche, die Teilbereiche der SGEs darstellen, aufgebaut. Ziel hierbei war es, Norm-Kennzahlen für einzelne Funktionsbereiche wie z. B. Beschaffung, Marketing oder Logistik zu ermitteln. Das bekannteste Modell aus dieser Reihe ist das PAR-Cash Flow Modell. Es soll einen CF-Normwert liefern, die CF-Höhe erklären und die Sensitivität des CF bezüglich der Variation verschiedener Einflussfaktoren prüfen. Weitere Modelle sind das ROLA-Modell („Report on Look Alikes“), das Strategie-Simulationsmodell, das „Limited Information-Modell“ und das „Business Start-Up“-Modell. Sie werden wegen ihrer fehlenden Relevanz für die Studie nicht erörtert. Nähere Informationen zu den Modellen finden sich bei VENOHR.³⁷

Mit Hilfe des PAR-ROI-Modells konnte der Zusammenhang zwischen ROI bzw. ROS und einer Vielzahl von unabhängigen Einflussfaktoren erklärt werden. Mehr als die Hälfte der Unterschiede konnte nach einer Aufschlüsselung der „[...]“ Geschäftsbereiche nach Kon-

³⁵Zur Erklärung der Kennzahlen vgl. Kapitel 4

³⁶Mit Hilfe des PAR-ROI-Modells wird der Erwartungswert für den ROI (der PAR-ROI) berechnet. Vgl. Winkelmann 2004, S. 15 f.

³⁷Vgl. Venohr, 1988, S. 76-116.

sumgüterherstellern, Industrie, Handel und Dienstleistungen sowie nach Marktentwicklungsstufen, Marktführern und Marktfolgern [...]“³⁸ erklärt werden. Dabei übt der Faktor Marktanteil den größten Einfluss auf die abhängigen Variablen aus.

Den Zusammenhang zwischen Marktstruktur, Wettbewerbsposition, Strategie & Taktik und dem Erfolg macht Abbildung 3.1 deutlich.

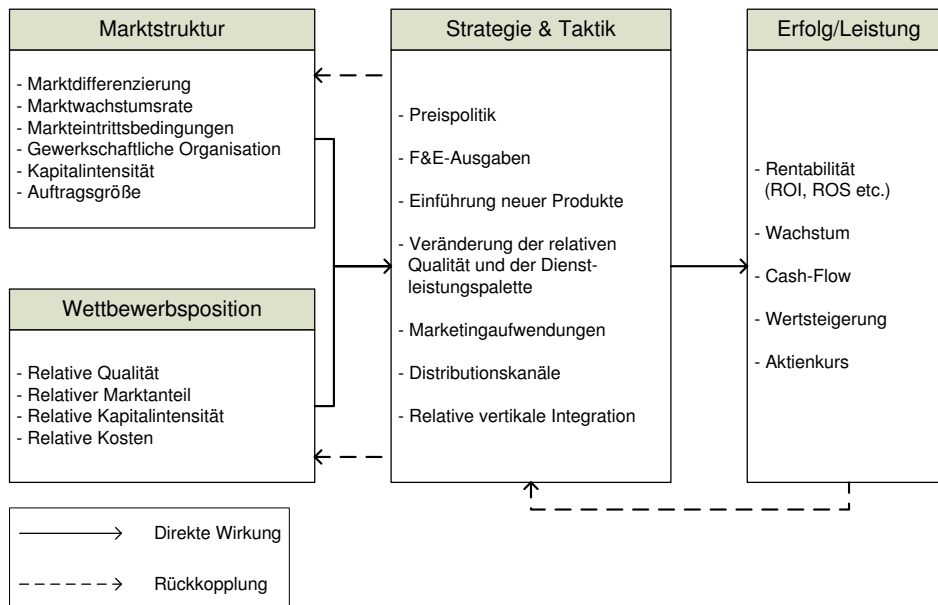


Abbildung 3.1: PIMS-Paradigma³⁹

³⁸Barzen/Wahle, S. 101; zu Marktführer- und -folgerstrategien vgl. Buzzell/Gale 1989, S. 153-164; eine Einteilung in Marktentwicklungsstufen ist in Wachstumsphase, Reifephase und Abschwung möglich, vgl. dazu Buzzell/Gale 1989, S. 242.

³⁹Entnommen aus Buzzell/Gale 1989, S. 25.

Die Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg können zu fünf Schlüsselgrößen des Markterfolgs gruppiert werden. Diese sind in Abbildung 3.2 dargestellt. Die fünf Schlüsselgrößen und die dazugehörigen Faktoren werden im weiteren Verlauf kurz erläutert. Besondere Berücksichtigung finden dabei die von BUZZELL/GALE abgeleiteten sechs strategischen Prinzipien, die den Zusammenhang zwischen Strategie und Unternehmenserfolg kennzeichnen und im Rahmen der Analysen beobachtet werden konnten.³⁹

1. „Auf lange Sicht ist der wichtigste Einzelfaktor, der den Erfolg einer Geschäftseinheit bestimmt, die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen im Vergleich zu ihren Konkurrenten.
2. Marktanteil und Rentabilität sind eng miteinander verbunden.
3. Hohe Investmentintensität⁴⁰ ist ein Hemmschuh für die Rentabilität.
4. Viele der Unternehmensbereiche, die als ‚poor dog‘ oder ‚question mark‘ bezeichnet werden, produzieren Cash, während vielen der sogenannten ‚cash cows‘ dies nicht gelingt.⁴¹
5. Eine hohe Wertschöpfungstiefe (vertikale Integration) ist eine lohnende Strategie für einige strategische Geschäftseinheiten, für andere dagegen nicht.
6. Die meisten der Faktoren, die den ROI erhöhen, tragen auch zur Erhöhung des langfristigen Unternehmenswertes bei.“

Die vorgestellten Prinzipien tragen kritische Ansatzpunkte in sich, die im weiteren Verlauf ebenfalls aufgegriffen und ausgeführt werden.

Die Schlüsselgröße Marktattraktivität umfasst die wesentlichen Faktoren Marktwachstum, Konzentrationsgrad der Anbieter, Ex- und Importanteile, inflationsbedingter Anstieg der Verkaufspreise, markttypische Auftragsgröße und das Maß an gewerkschaftlicher Organisation. Auf den ersten Blick wird deutlich, dass es sich hierbei um Umstände handelt, die von den Marktteilnehmern nicht direkt beeinflusst werden können. Im Hinblick auf das Kapitel 3.2.2 werden die einzelnen Faktoren hier nicht näher erläutert, sondern dort aufgegriffen.

³⁹Buzzell/Gale 1989, S. 7-14.

⁴⁰Der Begriff Investmentintensität wird synonym zu dem Begriff Investitionsintensität verwendet.

⁴¹Zur Erläuterung der Begriffe vgl. Gabler 2004.

Marktattraktivität	Relative Wettbewerbsposition
<ul style="list-style-type: none"> - Marktwachstumsrate - Inflationsrate - Export-/Importanteil - Anbieterkonzentration - Auftragsgröße und Bedeutung des Produktes für den Kunden - Ausmaß der gewerkschaftlichen Organisation der Arbeitnehmer 	<ul style="list-style-type: none"> - Marktanteil - Relativer Marktanteil - Relative Produktqualität - Lohnniveau
Investitionsattraktivität	Budgetallokation
<ul style="list-style-type: none"> - Investitions- und Kapitalintensität - Wertschöpfung/Umsatz (vertikale Integration) - Umsatz/Beschäftigte (Produktivität) - Kapazitätsausnutzung 	<ul style="list-style-type: none"> - Marketingbudgets/Umsatz - F+E-Budgets/Umsatz - Neuprodukte und Budgets
Unternehmensmerkmale	
- Unternehmensgröße	- Grad der vertikalen Integration

Abbildung 3.2: PIMS-Schlüsselgrößen⁴²

Die relative Wettbewerbsposition beinhaltet die Faktoren absoluter Marktanteil, relativer Marktanteil (bezogen auf die drei größten Wettbewerber), relative Produktqualität und Lohnniveau. Wie aus dem zweiten der sechs strategischen Prinzipien deutlich hervorgeht, korrelieren Marktanteil und Rentabilität miteinander. Dafür werden vier Gründe genannt. Der Hauptgrund für die positive Wirkung des Marktanteils auf den ROI eines Unternehmens liegt in den economies of scale bzw. dem Erfahrungskurveneffekt. Er besagt, dass die Stückkosten eines Produktes um einen konstanten Betrag (20-30%) sinken, wenn sich die Ausbringungsmenge verdoppelt. Dieser Effekt beruht auf dem Grundgedanken einer steigenden Produktivität bei zunehmender Arbeitsteilung.⁴² Unternehmen mit hohem Marktanteil können also zu geringeren Stückkosten produzieren als Wettbewerber mit geringerem Marktanteil. Desweiteren erklären BUZZELL/GALE das Phänomen mit der Risikoaversion der Kunden. Sie gehen davon aus, dass risikoaverse Kunden eher geneigt sind, bei Marktführern zu kaufen, da sie

1. wahrscheinlich nicht mit einer schlechten Leistung rechnen müssen und
2. ihre Entscheidung für die Beauftragung eines Marktführers nicht rechtfertigen müssen.

⁴¹Entnommen aus Barzen/Wahle 1990, S. 103.

⁴²Vgl. Gabler 2004, S. 909.

Weiterhin ist die Marktmacht großer Unternehmen eine Erklärung. Sie können ihre Preisvorstellungen eher am Markt durchsetzen als Marktfolger. Schließlich ist davon auszugehen, dass es einen gemeinsam zugrunde liegenden Faktor gibt. BUZZELL/GALE führen beispielhaft die Qualität des Managements an. Sie argumentieren, dass ein gutes Management eher in der Lage ist, höhere Marktanteile zu erreichen, als ein schlechtes.⁴³

Auf Basis der PIMS-Datenbank konnte gezeigt werden, dass die Ertragsraten der Marktführer dreifach höher lagen als die der Unternehmen auf dem 5. Rang.

In diesem Zusammenhang ist der wichtigste Einzelfaktor die Qualität. „Ein Qualitätsvorteil kurbelt den Erfolg in zweierlei Hinsicht an: Kurzfristig führt überlegene Qualität zur Gewinnsteigerung über Premiumpreise. [...] Langfristig ist überlegene und/oder steigende Qualität der wirksamste Weg für ein Unternehmen zu wachsen.“⁴⁴

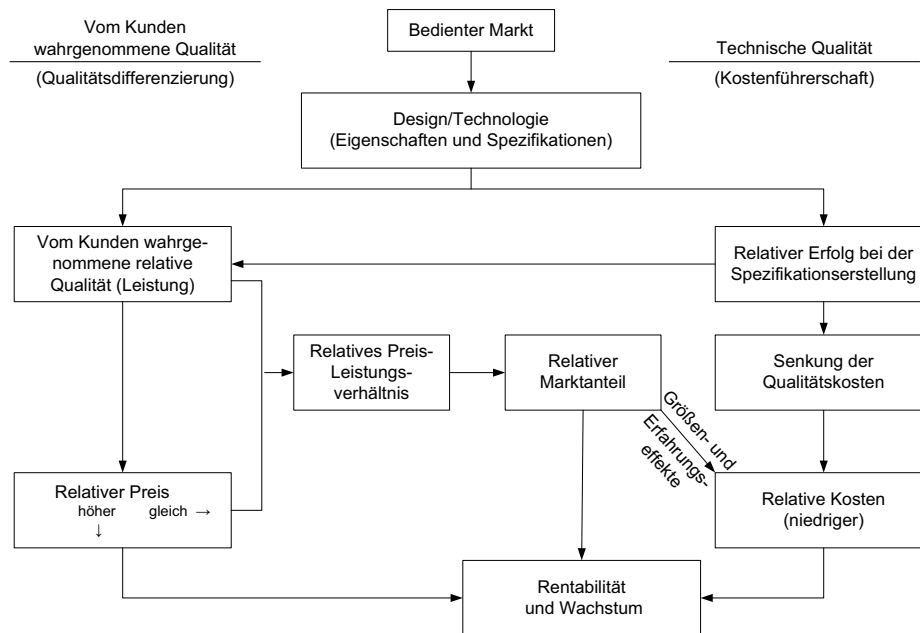


Abbildung 3.3: Zusammenhang zwischen Qualität, Rentabilität und Wachstum⁴⁵

Eine Steigerung der Qualität wirkt sich wie in Abbildung 3.3 dargestellt, über höhere Marktanteile auf die Rentabilität des Unternehmens aus. BUZZELL/GALE unterscheiden dabei zwischen der wahrgenommenen relativen Qualität und der technischen Qualität. Während

⁴³Vgl. Buzzell/Gale 1989, S. 67.

⁴⁴Buzzell/Gale 1989, S. 7.

⁴⁵Entnommen aus Buzzell/Gale 1989, S. 92.

letztere die messbar bessere Erfüllung definierter Dienstleistungsstandards⁴⁵ darstellt, handelt es sich bei der wahrgenommenen relativen Qualität um eine bessere Anpassung des Dienstleistungsspektrums an die Kundenwünsche. Eine hohe Qualität eröffnet den Unternehmen drei Optionen:

1. Das Unternehmen kann tendenziell einen höheren Preis für die Dienstleistung verlangen, was sich direkt in einem höheren Gewinn niederschlägt.
2. Die höheren Einnahmen, die auf Basis der höheren Preise erzielt wurden, können in weitere Produktentwicklungen investiert werden. So kann die Qualität und damit der Marktanteil auch für die Zukunft gesichert werden.
3. Die Dienstleistungen können zum gleichen Preis der Wettbewerber angeboten werden. Auf diese Weise kann über ein besseres Preis-Leistungsverhältnis der Marktanteil gesteigert werden.

Dabei heben sich die Kosten für die Qualitätssteigerung durch die Einsparungen im Bereich der Nachbesserung bzw. Reklamationsbearbeitung auf. Im letzten Fall ist zusätzlich davon auszugehen, dass niedrigere Marketingkosten notwendig sind.⁴⁶

Aus Abbildung 3.3 geht ebenfalls hervor, dass die Steigerung der Rentabilität über den relativen Preis einerseits und andererseits über die geringeren Kosten erzielt wird. Dabei wirkt die Qualität über den Preis, während sich der steigende Marktanteil auf die Kosten auswirkt. BUZZELL/GALE erklären diese Wirkung mit dem Erfahrungskurveneffekt.

Auch in Branchen, die nach eigener Aussage von Kosten bestimmt werden, konnte eine positive Verbindung zwischen Qualität und Rentabilität aufgezeigt werden.

Der dritte Schlüsselfaktor ist die Investitionsattraktivität. Er subsumiert die Investitions- und Kapitalintensität, die vertikale Integration, die Produktivität und schließlich die Kapazitätsausnutzung. Hierbei zeigt sich ein negativer Zusammenhang zwischen Investmentintensität und ROI bzw. ROS. Dabei wird die Investmentintensität durch das investierte Kapital im Verhältnis zum Umsatz gemessen. Aus der Abbildung 3.4 wird deutlich, wie ROI bzw.

⁴⁵Die Aussagen von Buzzell/Gale gelten sowohl für produzierende als auch für Dienstleistungsunternehmen. Da sich diese Arbeit mit Dienstleistungsunternehmen beschäftigt, wird jedoch auf die gemeinsame Nennung von Dienstleistungen und Produkten verzichtet.

⁴⁶Vgl. Buzzell/Gale 1989, S. 94.

ROS mit der Investmentintensität korreliert sind. In diesem Zusammenhang stellten BUZZELL/GALE auch fest, dass die investmentintensiven Unternehmen nicht nur einen niedrigen ROI aufweisen, sondern auch höhere Verbindlichkeiten.

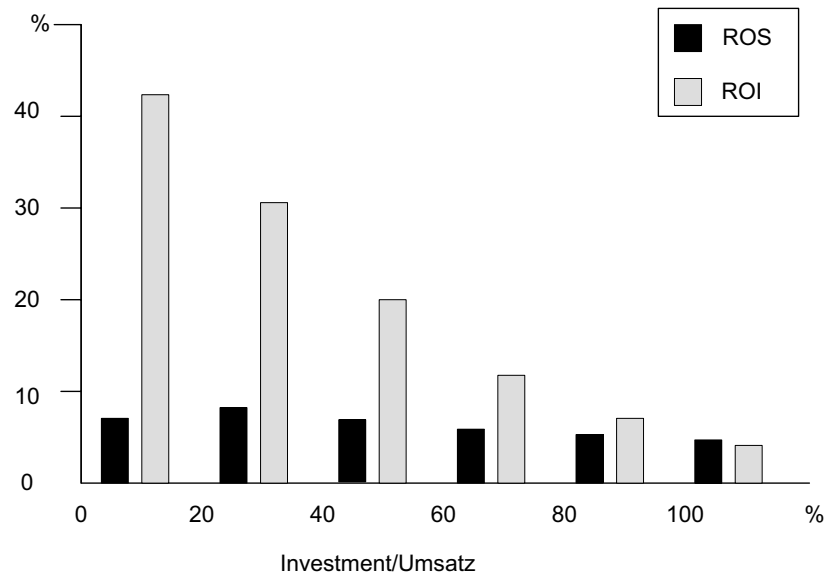


Abbildung 3.4: Beeinflussung der Rentabilität durch Investmentintensität⁴⁷

BUZZELL/GALE nennen vier Hauptgründe für die negative Beziehung zwischen Investitionsintensität und Rentabilität, welche stagnierenden oder sinkenden Umsatz konstatiert. Diese sind:⁴⁷

1. „Intensives Investieren führt zu einem aggressiven, oft ruinösen Wettbewerb.
2. In unrentablen Märkten stellen große Anlageinvestitionen oft Marktaustrittsbarrieren dar.
3. Fehlgeleitete Planvorgabenpolitik der Geschäftsführung.
4. Gegebenenfalls schlechtere Effizienz beim Einsatz des Anlagevermögens im Vergleich zur Konkurrenz.“

⁴⁶Entnommen aus Buzzell/Gale 1989, S. 117.

⁴⁷Buzzell/Gale 1989, S. 124.

Hohe Investitionsintensität fordert hohe Kapazitätsauslastungsgrade. Sinkt die Auslastung infolge sich zurückbildender Nachfrage, bleibt der Fixkostenblock bestehen. Dessen Deckung ist kurzfristig nur noch durch Preisanpassung nach unten möglich, so dass der Mengeneffekt den Preiseffekt noch überwiegt. Dadurch sinkt grundsätzlich die Rentabilität. BARZEN/WAHLE mahnen bezüglich des beschriebenen Wirkungszusammenhanges zur Vorsicht, da diese beeinflussenden Faktoren wie Wettbewerbsposition, Nachfrageelastizität und Stellung im Markt-/Produktlebenszyklus unbeachtet bleiben und weisen auf mögliche falsche Schlussfolgerungen hin: „Dies bedeutet aber nicht, dass Unternehmen keine Investitionen mehr vornehmen sollten.“⁴⁸ Vielmehr sollten sie versuchen die Effizienz ihrer Kapitalallokation zu steigern. Diese Aussage gilt auch für die vorliegende Untersuchung, denn es kann unterstellt werden, dass Unternehmen, welche nicht investieren dauerhaft ebenfalls erfolglos sind. Folgend wird daher angenommen, dass Unternehmen, welche gezielt investieren erfolgreich sein können. Die Annahme, dass eine hohe Investmentintensität generell als Hemmschuh angesehen werden kann, wird nicht unterstellt.

Eine weitere von BUZZELL/GALE ermittelte Schlüsselgröße ist die Budgetallokation, welche durch die Dimensionen Marketingbudgets/Umsatz, F+E-Budgets/Umsatz und Neuprodukte und Budgets beschrieben wird. Diese Faktoren können eine unterschiedliche Wirkungsweise entfalten, abhängig davon, ob es sich bei dem jeweiligen Unternehmen um einen Marktführer oder -folger handelt. Nach PIMS „[...] beeinflussen hohe umsatzbezogene Marketingbudgets nur im Falle hoher relativer Marktanteile den ROI positiv.“⁴⁹ Ist der Marktanteil eher niedrig, so führen hohe Marketingaufwendungen zu einem niedrigen ROI. Damit scheint es für Marktfolger sinnvoll, sich im Fahrwasser der marktführenden Unternehmen zu bewegen und von deren Marketingbemühungen zu profitieren. Qualitätsanstrengungen, Orientierung an viel versprechende Marktnischen und die Konzentration auf regionale Märkte sowie eine horizontale bzw. vertikale Kooperationsstrategie sind als Ausgleichsalternativen anzusehen. Derselbe Zusammenhang ergibt sich bei Betrachtung des Innovationsgrades. Dieser wird durch die Höhe des F&E-Budgets bestimmt. Bei Unternehmen mit einem geringen Marktanteil wirkt sich der Innovationsgrad negativ auf den Erfolg des Unternehmens aus. Bei Marktführern hat eine hohe Innovationsrate keinerlei Einfluss auf die Rentabilität. Diese Aussage widerspricht der in Kapitel 2.4.5 gestellten Forderung nach ständiger Innovation, um eine hohe Kundenbindung zu erreichen. Es wird angenommen, dass die Erkenntnisse zum Innovationsgrad sich daher nicht ohne Weiteres auf die Speditionsbranche übertragen lassen.

⁴⁸Buzzell/Gale 1989, S. 132.

⁴⁹Barzen/Wahle 1990, S. 104.

Des Weiteren wird in Analogie zur Investmentintensität angenommen, dass die Innovationen zielgerichtet erfolgen müssen, um eine hohe Kapitalallokation der F& E-Ausgaben zu erreichen. BARZEN/WAHLE formulieren für Unternehmen mit einem vergleichsweise geringen Marktanteil, die Empfehlung Lizenzen oder Forschungs-Know-how zu erwerben oder bestehende Produkte und Verfahren zu imitieren.⁵⁰ Aufgrund der Marktsituation stellt der Erwerb von Lizenzen für Speditionen keine Alternative dar.

Als weitere wesentliche Einflussfaktoren auf den ROI ermittelt die PIMS-Studie die Unternehmensgröße und den Grad der vertikalen Integration. „Dabei erscheint die reine Unternehmensgröße in den PIMS-Analysen mit negativem Einfluss; allerdings ist der Zusammenhang in den wenigsten Regressionsanalysen statistisch signifikant.“⁵¹ Zur Messung der vertikalen Integration werden zwei Indizes verwendet. Als absoluter Index wird die Wertschöpfung als Prozentsatz des Umsatzes angenommen. Dabei ist die Wertschöpfung gleich dem Umsatz abzüglich der Kosten für die Beschaffung. Zusätzlich wird der Messwert der relativen vertikalen Integration eingeführt. Dieser dient zur besseren Vergleichbarkeit von Unternehmen verschiedener Branchen, die aufgrund ihrer Ausgestaltung die Möglichkeit einer stärkeren oder schwächeren vertikalen Integration bieten. Hierbei wurden die Mitglieder nach dem Grad der Integration im Vergleich zu den drei führenden Wettbewerbern ihrer Branche befragt und eingeordnet.

Das Ergebnis der Analysen der PIMS-Datenbank zeigt, dass Unternehmen, die einen besonders niedrigen oder hohen vertikalen Integrationsgrad aufweisen, jeweils den höchsten ROI ausweisen können. BUZZELL/GALE erklären diesen Zusammenhang durch die Investmentintensität, die mit einem höheren Integrationsgrad einhergeht (vgl. Abbildung 3.5). Kann eine hohe vertikale Integration auch ohne steigenden Kapitalbedarf erreicht werden, so ist sie die zu präferierende Alternative.

Die Auswertung der Unternehmensangaben zur relativen Integration zeigte insbesondere positive Auswirkungen bei der Rückwärtsintegration, während sich eine Vorwärtsintegration im ROI kaum niederschlägt.

⁵⁰Vgl. Barzen/Wahle 1990, S. 105.

⁵¹Barzen/Wahle 1990, S. 105.

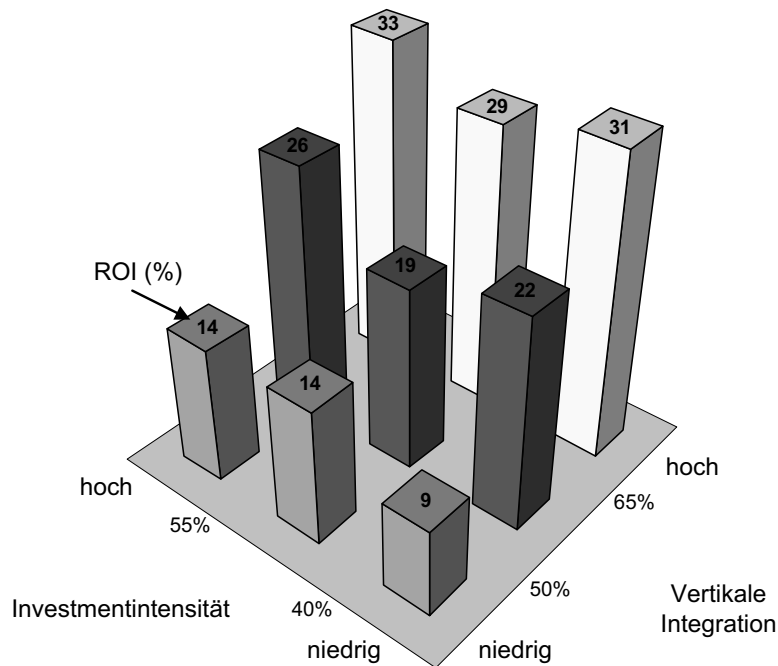


Abbildung 3.5: ROI in Abhängigkeit von vertikaler Integration und Investmentintensität⁵²

3.2.2 Industrial Organization Theory

Die Industrial Organization Theory wurde zur Analyse industrieller Marktprozesse entwickelt. Sie hatte das Ziel „das Verständnis für das Verhalten von Industrien und Unternehmen zu erhöhen und deren Beitrag zum Erfolg einer Volkswirtschaft abzuschätzen.“⁵² Der ursprüngliche Ansatz der Industrial Organization Forschung beschäftigte sich mit der Preisbildung und Ressourcenallokation bei gegebener Marktstruktur. Erst später entwickelte sich daraus die Frage nach den Determinanten der Marktstruktur und in Zusammenhang damit die Gründe für Größe und Wachstum von Unternehmen.⁵³ Dabei liegt das ‚market structure-conduct-performance-Modell‘ (SCP) den Analysen zugrunde. Es geht davon aus, dass die Ausprägungen der Marktstruktur (struktur) das Verhalten (conduct) der am Markt agierenden Unternehmen beeinflusst, welches sich im Marktergebnis (market performance) auswirkt.⁵⁴

⁵¹ Entnommen aus Buzzell/Gale 1989, S. 143.

⁵² Grabner-Kräuter 1993, S. 279; Kaufer 1980, S. 5 f.

⁵³ Vgl. Neumann 1979, S. 646.

⁵⁴ Vgl. Cabral 2000, S. 156.

Wie aus der nachfolgenden Abbildung 3.6 zu entnehmen ist, sind die Wirkungen nicht nur in einer Richtung existent, sondern es gibt Rückkopplungen zwischen den Variablengruppen. Die Marktstruktur wird dabei insbesondere durch die Käufer- und Verkäuferkonzentration, die Produktdifferenzierung, die Existenz bzw. Höhe der Markteintrittsbarrieren, Kostenstrukturen, Wachstumsrate der Marktnachfrage, Größe und Größenverteilung der Unternehmen und Außenhandelsverflechtungen bestimmt.⁵⁵

Das Marktverhalten der Unternehmen äußert sich im Innovations- und Imitationsverhalten, der Preis-, Investitions- und Produktpolitik sowie der Werbung. Schließlich findet der Markterfolg seinen Ausdruck in der Effizienz des Produktionsfaktoreneinsatzes, der Stabilität von Preisen und Beschäftigung, dem technischen Fortschritt und den Unternehmensrenditen.

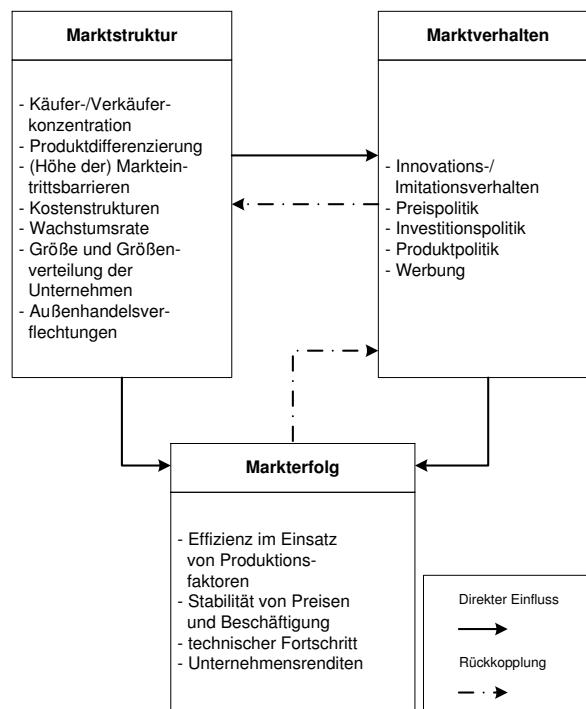


Abbildung 3.6: Industrial Organization Model⁵⁶

In den empirischen Untersuchungen basierend auf dem struktur-conduct-performance-Paradigma wird die abhängige Variable entweder als Relation zwischen Gewinn und Umsatz

⁵⁵Vgl. Scherer 1970, S. 5; Neumann 1979, S. 647.

⁵⁶In Anlehnung an Neuberger 1998, S. 99.

oder zwischen Gewinn und Eigenkapital zum Buchwert dargestellt. Dabei handelt es sich beim Gewinn zumeist um Brutto- oder Nettogewinn.⁵⁶

Marktkonzentration

Die Marktstruktur wird wesentlich durch die Anbieter-/Verkäuferkonzentration bestimmt. Zur Ermittlung der Anbieterkonzentration können verschiedene Koeffizienten herangezogen werden.⁵⁷

- n Firmen-Konzentrationsgrad
- Gini-Koeffizient
- Entropy Index
- Lerner Index

Die einfachste Methode zur Bestimmung des Konzentrationsgrades auf Anbieterseite ist der n Firmen-Konzentrationsgrad (Cn). Hierzu werden die Marktanteile der führenden n Unternehmen aufsummiert. Dabei bewegt sich n zwischen 4 (C4) und 8 (C8) Unternehmen. Die Marktanteile können beispielsweise auf Basis des Umsatzes, der Mitarbeiterzahl oder der Sendungsmengen bestimmt werden.⁵⁸ Für den deutschen Stückgutmarkt liegt der 4 Firmen-Konzentrationsgrad auf Grundlage der Angaben aus Kapitel 2.4.4 bei 40,1%.

Basierend auf der Annahme, dass bei einer größeren Anbieterkonzentration die Marktmacht des einzelnen Unternehmens steigt⁵⁹, und damit in der Folge seine Möglichkeiten die Marktpreise zu bestimmen und so den Gewinn zu steigern, wurden eine Reihe von Studien zum Zusammenhang zwischen Konzentrationsgrad und Gewinn durchgeführt.

1951 untersuchte BAIN erstmals den Zusammenhang zwischen Anbieterkonzentration und Performance⁶⁰. Für 42 Industrien teilte er die Unternehmen in zwei Gruppen auf, je eine Gruppe mit einer C8-Konzentration unter 70% bzw. über 70%. Die von ihm berechnete

⁵⁶Vgl. Neumann 1979, S. 646.

⁵⁷Vgl. Andreosso/Jacobson 2005, S. 97; für die Berechnung der einzelnen Koeffizienten vgl. Andreosso/Jacobson 2005, S. 97-101; Gabler 2004, S. 1260; Carlton/Perloff 2005, S. 255 f; Cabral 2000, S. 154 f.

⁵⁸Vgl. Andreosso/Jacobson 2005, S. 97.

⁵⁹Vgl. Carlton/Perloff 2005, S. 244.

⁶⁰Vgl. Bain 1951, S. 293-324.

Return-Ratio betrug in der ersten Gruppe 7,5%, in der stärker konzentrierten Gruppe dagegen 11,2%. In Bezug auf die Anbieterkonzentration in verschiedenen Industrien zeigten NEUMANN/BÖBEL/HAID in den 70er Jahren einen signifikanten Zusammenhang zwischen zunehmender Konzentration und steigenden Gewinnen, während bei einer geringen Konzentration die Gewinne abnehmen.⁶¹ Hierbei variiert die Stärke des Zusammenhangs zwischen Anbieterkonzentration und Performance in Abhängigkeit von der betrachteten Industrie. In späteren Untersuchungen konstatierte SUTTON, dass nicht ausschließlich die Marktkonzentration Preise und Gewinne beeinflusst.⁶² Einen eindeutigen Zusammenhang zwischen der Stabilität der Gewinnlage und dem Konzentrationsgrad konnten 1968 SAMUELS und SMYTH nachweisen. Sie zeigten, dass Branchen mit einem hohen Konzentrationsgrad stabilere Gewinne vorweisen können, als Branchen mit einem niedrigen Konzentrationsgrad.⁶³

Markteintrittsbarrieren

Ein weiteres Charakteristikum für die Marktstruktur ist die Existenz und Höhe von Markteintrittsbarrieren. BÖBEL gibt als klassische Markteintrittsbarrieren die nachfolgenden Faktoren an:⁶⁴

- Vorteile aufgrund von Skalenerträgen (Größensparnisse)
- absolute Kostenvorteile
- Vorteile auf Basis von Produktdifferenzierung

Neben dem Verhältnis von Marktkonzentration und Gewinn untersuchte BAIN auch den Zusammenhang zwischen Eintrittsbarrieren und Marktkonzentration sowie Firmengewinnen. Sowohl für das Verhältnis von hoher Konzentration zu hohen Eintrittsbarrieren als auch zu hohen Firmengewinnen konnte BAIN eine starke positive Beziehung nachweisen.⁶⁵ Die Schlussfolgerungen hieraus waren, dass eine hohe Anbieterkonzentration mit hohen Eintrittsbarrieren einhergeht. Diese wiederum geben den einzelnen Unternehmen eine Marktmacht, welche es ihnen erlaubt höhere Preise zu verlangen und somit höhere Profite zu erzielen.

⁶¹Vgl. Neumann/Böbel/Haid 1979, S. 230.

⁶² Vgl. Sutton 1991, S. 308 und S. 315 f.

⁶³Vgl. Samuels/Smyth 1968, S. 139.

⁶⁴Vgl. Böbel 1984, S. 27.

⁶⁵Vgl. Bain 1951, S. 313-317.

Die Interpretation dieses Zusammenhangs fällt in der Chicagoer Schule unterschiedlich aus. Bei dieser Sichtweise stellt sich die Anbieterkonzentration als ein: „[...] result of superior competitive performance, arising not just from greater efficiency in production but also, for example, from better management practises and better choice of strategies.“ dar.⁶⁶

Der Einfluss von langfristigen Eintrittsbarrieren für einen Markt wirkt sich über einen höheren Preis auf die teilnehmenden Industrien aus.⁶⁷ Insgesamt üben Eintrittsbarrieren, insbesondere die Skalenerträge, einen signifikanten Einfluss auf die Gewinnhöhe aus, jedoch nur wenn die Barrieren eine gewisse Höhe erreicht haben.⁶⁸

Insgesamt kann bisher festgestellt werden, dass der Konzentrationsgrad für sich genommen noch keine hohen Gewinne erklärt, langfristige Markteintrittsbarrieren dies aber sehr wohl tun. Sie führen zum Einen zu hohen Gewinnen, zum Anderen zu einer hohen Marktkonzentration.⁶⁹

Wachstumsrate des Marktes bzw. der Industrie

Einige Untersuchungen hatten den Zusammenhang zwischen Wachstumsrate des Marktes und den teilnehmenden Unternehmen zum Gegenstand. Bereits 1971 konnte ROWTHORN/HYMER zeigen, dass die Wachstumsraten der größten Marktanbieter mit den nationalen Wachstumsraten korreliert sind.⁷⁰ SUTTON hat in seinen Untersuchungen betrachtet, welche Auswirkungen das Marktwachstum auf den Wettbewerb und die Konzentration im Markt hat. Hierbei hat er folgende Unterscheidung getroffen: Märkte, die durch exogene Fixkosten bestimmt werden und Märkte, die durch endogene Fixkosten gekennzeichnet sind.⁷¹ Für den ersten Fall konnte SUTTON zeigen, dass für eine gegebene Marktgröße die Konzentration ausschließlich von der Stärke des Wettbewerbs, nicht aber von der Anzahl der Anbieter abhängig ist.⁷² Bei endogenen Fixkosten kann jede beliebige Marktgröße eine hohe Konzentration aufweisen. Ein wettbewerbsintensiver Markt führt aber tendenziell zu qualitativ hochwertigeren Produkten. Diese können dann an die Konsumenten zu höheren Preisen veräußert werden, während Produkte mit einem niedrigen Qualitätsstandard vom Markt verschwinden. In der Folge bleibt die Anbieterkonzentration am Markt hoch, denn wenige

⁶⁶Andreosso/Jacobson 2005, S. 368.

⁶⁷Vgl. Carlton/Perloff 2005, S. 258.

⁶⁸Vgl. Böbel 1984, S. 63.

⁶⁹Vgl. Carlton/Perloff 2005, S. 267.

⁷⁰Rowthorn/Hymer 1971, S. 67.

⁷¹Sutton 1991, S. 27-43 und S. 45-81.

⁷²Vgl. Sutton 1991, S. 77-81.

Unternehmen sind in der Lage die zusätzlichen Kosten für qualitativ hochwertige Produkte zu tragen.⁷³

Unternehmensgröße und Größenverteilung

Basierend auf der Überlegung, dass:

- (a) große Firmen Wissens- und Erfahrungsvorsprung besitzen und
- (b) große Unternehmen leichter Kapital beschaffen können als kleine

wurde 1967 eine Untersuchung von HALL und WEISS veröffentlicht, die den Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Gewinn zum Gegenstand hatte. Das Ergebnis zeigte einen signifikanten Zusammenhang zwischen beiden Variablen.⁷⁴ In weiteren Studien konnten die gefundenen Ergebnisse jedoch nicht bestätigt werden, so dass ein eindeutiger Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Gewinnhöhe empirisch nicht nachgewiesen werden konnte.⁷⁵ Statistisch ist es schwierig, den Einfluss der Unternehmensgröße auf den Gewinn vom Konzentrationsgrad zu trennen, da Anbieterkonzentration und Unternehmensgröße miteinander korreliert sind. Untersuchungen, die sich mit der Unternehmensgröße und dem Markterfolg beschäftigt haben, lieferten widersprüchliche Ergebnisse.⁷⁶

Außenhandelsverflechtungen

Importe wirken wie eine Erhöhung der Anbieterzahl und verschärfen die Wettbewerbssituation der Unternehmen eines Marktes. Dabei ist die Zusammenarbeit zwischen heimischen Unternehmen stärker, als mit Importeuren.⁷⁷ Es kann daher erwartet werden, dass Importe in der Folge gewinnmindernd wirken. Diese Annahme konnte durch PAGOULATOS/SORENSEN bestätigt werden.⁷⁸ Wenn Importe einen signifikanten Anteil am Marktvolumen haben, kann es notwendig sein, den Markt neu zu definieren, um die relevanten Wettbewerbsbeziehungen analysieren zu können.⁷⁹

⁷³Vgl. Sutton 1991, S. 311 f.

⁷⁴Vgl. Hall/Weiss 1967, S. 329.

⁷⁵Vgl. Stekler 1963, S. 101 f.

⁷⁶Vgl. Andreosso/Jacobson 2005, S. 367.

⁷⁷Vgl. Rowthorn 1971, s. 74.

⁷⁸Vgl. Pagoulatos/Sorensen 1976, S. 262 f.

⁷⁹Vgl. Andreosso/Jacobson 2005, S. 103.

Umgekehrt wirkt eine zunehmende Zahl an Exporten. Hierbei wirken die Exporte wie eine „Vergrößerung“ des Marktes, da neue Nachfrager hinzukommen.⁸⁰

Widersprüche, welche sich scheinbar aus verschiedenen empirischen Studien und Überlegungen zur Industrial Organization Theory ergeben, liegen oftmals in der Untersuchung verschiedener Märkte und Industrien begründet. Sie weisen signifikante Unterschiede hinsichtlich optimaler Unternehmensgröße, Unternehmensanzahl, Geschwindigkeit der technologischen Änderungen usw. auf.⁸¹ Es ist festzuhalten, dass „[...] it is unrealistic to expect the same relationship between structure and performance to hold across all industries“.⁸² Diese Aussage impliziert, dass ein Zusammenhang existiert, welcher für verschiedene Industrien unterschiedliche Auswirkungen bedingt. Sogar innerhalb eines Marktes kann es notwendig sein, einzelne Segmente zu definieren, die gesondert betrachtet werden müssen.⁸³

3.2.3 Wettbewerbsstrategie nach Porter

Ende der 70er Jahre entwickelte PORTER das Konzept der Wettbewerbsstrategie. Es fußt auf vier Säulen: der Branchenstrukturanalyse, den generischen Wettbewerbsstrategien, dem Konzept der strategischen Gruppen und dem Wertkettenmodell. Im Rahmen dieser Arbeit werden lediglich die ersten beiden Konzepte aufgegriffen. Sie werden nachfolgend näher erläutert.

Um zunächst die eigene Wettbewerbsposition bestimmen zu können, postuliert PORTER die Branchenstrukturanalyse.⁸⁴ Er folgt damit dem Ansatz der Industrieökonomik (Industrial Organization), der bereits in Kapitel 3.2.2 näher beschrieben wurde.⁸⁵ Der Branchenstrukturanalyse liegen die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs zugrunde, die in Abbildung 3.7 dargestellt sind. Dabei ist zu berücksichtigen, dass in Abhängigkeit von der betrachteten Branche die Wettbewerbskräfte unterschiedlich gewichtet sind. In Kapitel 3.2.4.3 werden die einzelnen Faktoren für die Speditionsbranche näher betrachtet.

⁸⁰Vgl. Khalilzadeh-Shirazi 1974, S. 73 f.

⁸¹Vgl. Andreosso/Jacobson 2005, S. 369.

⁸²Carlton/Perloff 2005, S. 264.

⁸³Vgl. Neuberger 1998, S. 112.

⁸⁴Vgl. Porter 1999, S. 34.

⁸⁵Vgl. Bea/Haas 1995, S. 83.

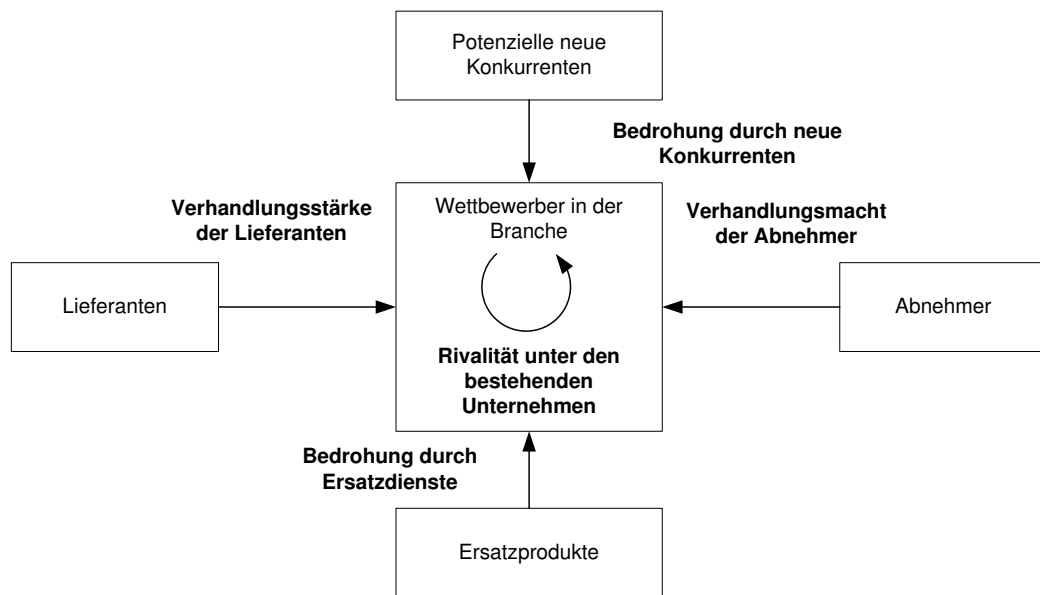


Abbildung 3.7: Triebkräfte des Branchenwettbewerbs⁸⁶

Bedrohung durch neue Konkurrenten

Die Bedrohung durch potenzielle neue Konkurrenten wird wesentlich von den Markteintrittsbarrieren bestimmt, diese können verschiedene Ursachen haben: Economies of Scale bzw. Betriebsgrößensparnisse, Produktdifferenzierung, Kapitalbedarf, Umstellungskosten, Zugang zu Vertriebskanälen, größenunabhängige Kostennachteile insbesondere Erfahrungskurveneffekt und staatliche Politik. Eintrittsbarrieren sind für bestimmte Branchen zunächst einmal als fix anzunehmen, sie können sich mit dem Zeitablauf jedoch ändern.

Rivalität unter den bestehenden Unternehmen

Die Rivalität unter den Unternehmen einer Branche drückt sich in Form von Preiswettbewerben, Werbeschlachten, Einführung neuer Produkte sowie verbesserten Service- und Garantieleistungen aus. Ziel der Unternehmen ist es, auf diese Weise die Marktposition in Bezug auf Marktanteile zu verbessern.⁸⁶ Gemäß PORTER führen die folgenden strukturellen Faktoren zu einer intensiven Rivalität: zahlreiche oder gleich ausgestattete Wettbewerber, langsames Branchenwachstum, hohe Fix- oder Lagerkosten, fehlende Differenzierung oder Umstellungskosten, große Kapazitätserweiterungen, heterogene Wettbewerber, hohe strategische Einsätze und hohe Austrittsbarrieren. Wie bei den Markteintrittsbarrieren, kann sich

⁸⁵Entnommen aus Porter 1999, S. 34.

⁸⁶Vgl. Porter 1999, S. 50.

die Rivalität der Konkurrenten ändern. Dies geschieht insbesondere dann, wenn sich das Marktwachstum verändert oder technische Neuerungen die Kostenstruktur des Marktes beeinflussen.⁸⁷

Bedrohung durch Ersatzangebote

Die Bedrohung durch Ersatzangebote (Substitute) ist ein weiteres Charakteristikum des Wettbewerbs innerhalb einer Branche. Es ist hierbei notwendig die Angebote ausfindig zu machen,

- (a) deren Preis/Leistungs-Verhältnis gegenüber dem Produkt der Branche besser ist und
- (b) deren Anbieter hohe Gewinne erzielt.

Bezogen auf Substitute kann ein kollektives Handeln der Branche, z. B. durch branchenweite Werbung, zu einer Veränderung des resultierenden Wettbewerbsdrucks führen.

Verhandlungsmacht der Abnehmer

Abnehmer verringern die Rentabilität einer Branche, indem sie die Preise drücken, höhere Qualität verlangen etc.⁸⁸ Die Stärke einer Abnehmergruppe wird durch verschiedene Faktoren bestimmt, von denen hier nur die Wichtigsten bezogen auf die Untersuchung aufgeführt werden.⁸⁹

- Die Abnehmergruppe ist konzentriert oder hat einen großen Anteil am Gesamtumsatz der Verkäufer.
- Die Dienstleistungen, welche von den Abnehmern bezogen werden, bilden einen signifikanten Anteil an deren Gesamtkosten.
- Die bezogenen Produkte sind standardisiert oder nicht differenziert.
- Die Dienstleistung ist für das Produkt des Abnehmers unerheblich.⁹⁰

⁸⁷Vgl. Porter 1999, S. 54 f.

⁸⁸Vgl. Porter 1999, S. 58.

⁸⁹Für eine vollständige Liste der Einflussfaktoren auf die Verhandlungsmacht der Abnehmer vgl. Porter 1999, S. 58-61.

⁹⁰Diese Aussage stimmt für einen Teil der Industrien. So spielt z. B. der Transport von Baustoffen für die Kunden eine eher untergeordnete Rolle. Beim Transport von Ersatzteilen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort sein müssen, gewinnt die Dienstleistung an Bedeutung.

Auch die Abnehmermacht kann sich im Zeitablauf z. B. durch brancheninterne Veränderungen verschieben. Daher stellt die Verbreiterung der Kundenbasis eine wichtige strategische Handlung dar.⁹¹

Verhandlungsstärke der Lieferanten

Ähnlich wie die Abnehmer können die Lieferanten die Rentabilität einer Branche negativ beeinflussen. Die Einflussfaktoren auf die Lieferantenmacht sind entgegengesetzt zu denen der Abnehmer zu betrachten.⁹²

- Die Lieferantengruppe wird von wenigen Unternehmen beherrscht und ist stärker konzentriert als die Branche, an die sie verkauft.
- Verkäufe werden nicht durch Substitute beeinflusst.
- Das Produkt des Lieferanten ist ein wichtiger Input für das Geschäft des Abnehmers.

Aufbauend auf diesen fünf Wettbewerbskräften ist ein Unternehmen nun in der Lage, die Branche, in der es agiert, zu beschreiben und die eigene Wettbewerbsposition zu bestimmen. Auf dieser Basis kann die Strategie des Unternehmens entwickelt werden.

Grundsätzlich stehen Unternehmen drei verschiedene Strategietypen zur Verfügung. Die konkrete Ausgestaltung dieser Strategietypen kann variieren. PORTER definiert die Strategietypen:⁹³

1. Kostenführerschaft
2. Differenzierung
3. Konzentration auf Schwerpunkte (Nischenanbieter)

Kostenführerschaft

Ein Unternehmen, das Kostenführerschaft anstrebt, versucht der kostengünstigste Hersteller der Branche zu werden. Hierzu ist es notwendig ein möglichst breites Tätigkeitsfeld zu

⁹¹Vgl. Porter 1999, S. 61.

⁹²Vgl. Porter 1999, S. 62.

⁹³Vgl. Porter 1999, S. 71.

definieren oder unter Umständen in angrenzenden Wirtschaftsbereichen tätig zu werden⁹⁴. Speditionen können beispielsweise Kostenführerschaft anstreben, indem sie ihre Netze standardisieren; bei gleichzeitiger Erhöhung der Netzauslastung kann ein Größendegressionseffekt erzielt werden.

Auf das Unternehmen wirkt sich die Kostenführerschaft bei gleichen oder etwas niedrigeren Preisen als der Wettbewerb in Form von höheren Erträgen aus. Wichtig ist dabei, dass die angebotenen Leistungen als gleichwertig empfunden werden müssen.

Um die Strategie der Kostenführerschaft erfolgreich verfolgen zu können, ist eine konsequente Ausnutzung aller sich bietenden Kostenvorteile notwendig. Dauerhafte Kostenvorteile entstehen nicht aus einmaligen Kostensenkungsprogrammen, sondern nur durch eine ständige Beobachtung und Optimierung der Kosten. Das Optimierungsziel ist hierbei die Kostenminimierung, jedoch dürfen Qualität und Service als Nebenbedingungen nicht außer Acht gelassen werden. Einen Schutz vor Nachahmern stellen Barrieren dar, die Wettbewerber daran hindern die gleichen Kostenvorteile zu erschließen. Je mehr Vorteilsquellen es gibt, umso schwieriger und unattraktiver wird die Nachahmung. Kostenvorteile können aus den nachfolgenden Faktoren gewonnen werden:⁹⁵

- Größendegression (Economies of scale)
- Ausnutzung erfahrungsbedingter Kostenvorteile (Erfahrungskurveneffekt)
- Kostenkontrolle
- Sorgsamer Umgang mit marginalen Kunden
- Einbezug aller Unternehmensbereiche in die Kostenminimierung

Von den genannten Anforderungen abgesehen gibt es weitere, die in Tabelle 3.1 aufgeführt sind. Sie stellen die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kostenführerstrategie dar.

⁹⁴Vgl. Porter 2000, S. 38 f.

⁹⁵Vgl. Porter 1999, S. 71.

Gewöhnlich erforderliche Fähigkeiten und Mittel	Übliche organisatorische Anforderungen
<ul style="list-style-type: none"> - Hohe Investitionen und Zugang zu Kapital - Verfahrensinnovationen und -verbesserung - Intensive Beaufsichtigung der Arbeitskräfte - Produkte, die im Hinblick auf einfache Herstellung entworfen sind - Kostengünstiges Vertriebssystem 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensive Kostenkontrolle - Häufige detaillierte Kontrollberichte - Klar gegliederte Organisation und Verantwortlichkeiten - Anreizsystem, das auf der strikten Erfüllung quantitativer Ziele beruht

Tabelle 3.1: Anforderungen an den Strategietyp Kostenführer⁹⁶*Differenzierung*

Das Ziel der Differenzierung besteht in der Produktion einer Dienstleistung, welche sich über die Merkmale Qualität, Service und Funktion derart von den Dienstleistungen anderer abhebt, dass sie als einzigartig angesehen wird.⁹⁶ Kann eine Differenzierung erreicht werden, so reagieren die Abnehmer weniger preispfindlich und ihre Markenloyalität gegenüber dem Unternehmen wächst. Im Gegensatz zur Kostenführerschaft bringt diese Strategie daher überdurchschnittliche Erträge. Allerdings geht sie oftmals mit sinkenden Marktanteilen einher, da viele Kunden, auch wenn sie die Einzigartigkeit der Leistung erkennen, nicht gewillt oder fähig sind höhere Preise dafür zu zahlen.⁹⁷ Differenzierung kann in verschiedenen Dimensionen stattfinden:

- Design
- Markenname
- Technologie
- Kundendienst
- Händlernetz
- Lieferzuverlässigkeit bzw. -geschwindigkeit

⁹⁵Porter 1999, S. 77.

⁹⁶Vgl. Bea/Haas 1995, S. 166.

⁹⁷Vgl. Porter 1999, S. 72.

Trotz der Maßnahmen, die notwendig sind, um eine Differenzierung zu erreichen, darf die Kostenseite nicht ignoriert werden.

Wie bereits bei der Kostenführerschaft beschrieben, unterliegt auch die Differenzierung Veränderungen. Sie ist für ein Unternehmen nur so lange sinnvoll, wie die Abnehmer ihren Wert schätzen bzw. die Konkurrenten sie nicht nachahmen können. Die Anforderungen, welche der Strategietyp Differenzierung an ein Unternehmen stellt, sind in Tabelle 3.2 dargestellt.

Gewöhnlich erforderliche Fähigkeiten und Mittel	Übliche organisatorische Anforderungen
<ul style="list-style-type: none"> - Gute Marketingfähigkeiten - Produktengineering - Kreativität - Enge Kooperation mit Beschaffungs- und Vertriebskanälen - Lange Branchentradition oder einmalige Kombination von Fähigkeit, die aus anderen Branchen stammen - Guter Ruf in Sachen Qualität und technologische Spitzenstellung - Stärken in der Grundlagenforschung 	<ul style="list-style-type: none"> - Strenge Koordination von Tätigkeiten in den Bereichen F&E, Produktentwicklung und Marketing - Subjektive Bewertungen und Anreize anstelle von quantitativen Kriterien - Annehmlichkeiten, um hochqualifizierte Arbeitskräfte, Wissenschaftler oder kreative Menschen anzuziehen - Anreizsystem, das auf der strikten Erfüllung quantitativer Ziele beruht

Tabelle 3.2: Anforderungen an den Strategietyp Differenzierer⁹⁸

Konzentration auf Schwerpunkte (Nischenstrategie)

Die Nischenstrategie hat die Ausrichtung auf ein enges, klar begrenztes Käufersegment zum Ziel.⁹⁸ Zur Segmentierung des Marktes können die nachfolgenden Kriterien herangezogen werden:

- Fokussierung auf eine Abnehmergruppe, z. B. Privatkunden oder gewerbliche Kunden
- Produktprogramm, z. B. nationales Sammelgut mit einer Laufzeit von 24 h

⁹⁷Porter 1999, S. 78.

⁹⁸Vgl. Bea/Haas 1995, S. 167.

- geographische Abgrenzung, z. B. nur regional oder national

Die Nischenstrategie beruht auf der Annahme, dass ein begrenztes Segment einfacher zu bedienen ist, als der Gesamtmarkt. Die Nischenstrategie kann mit den beiden zuvor vorgestellten Strategietypen *Kostenführer* und *Differenzierung* kombiniert werden.

Wichtigste Voraussetzung für die Konzentration auf Schwerpunkte ist die klare Segmentierung des Marktes und eine deutliche Fokussierung auf das ausgewählte Segment. Alle Instrumente müssen sich hieran orientieren, da sie sonst nicht ihre volle Wirkung entfalten können.

Konzept der strategischen Gruppen

Das Konzept der strategischen Gruppen wurde von PORTER entwickelt, um Unterschiede in der Unternehmensrentabilität erklären zu können. Gemeinsam mit der bereits vorgestellten Branchenstrukturanalyse, welche den Rahmen der Branche absteckt, und den aus den Strategietypen erwachsenden Handlungsportionen, liefert es die Begründung für unterschiedliche Rentabilitäten.

Zunächst legt PORTER mit Hilfe von dreizehn strategischen Dimensionen die strategischen Gruppen einer Branche fest, hierbei handelt es sich um:⁹⁹

- | | |
|---------------------------|--|
| • Spezialisierung | • Kostenposition |
| • Markenidentifikation | • Dienstleistungen |
| • Druck oder Sog | • Preispolitik |
| • Wahl des Vertriebsweges | • Macht |
| • Produktqualität | • Beziehung zum Gesamtunternehmen |
| • Technologievorsprung | • Beziehungen zu einheimischen und zu ausländischen (Gast-)Regierungen |
| • Vertikale Integration | |

Mit Hilfe dieser Kriterien bzw. deren Ausprägungen ist PORTER in der Lage, einzelne strategische Gruppen zu bilden. Diesen werden die Unternehmen zugeordnet, die hinsichtlich ihrer Merkmale gleiche Ausprägungen aufweisen. „Strategische Gruppen sind nicht dasselbe

⁹⁹Vgl. Porter 1999, S. 181-183.

wie Marktsegmente oder Segmentstrategien, sondern basieren auf einer breiten Konzeption strategischer Platzierung.“¹⁰⁰

Die Unternehmen, die in einer strategischen Gruppe zusammengefasst sind, werden in ähnlicher Weise von externen Ereignissen betroffen und lassen vergleichbare Reaktionen erkennen. Darüber hinaus nähern sich ihre Marktanteile einander an.

Die strategischen Gruppen werden durch Mobilitätsbarrieren geschützt. Ähnlich wie die Eintrittsbarrieren den Zutritt zu einer Branche erschweren oder verhindern, erschweren oder verhindern Mobilitätsbarrieren den Wechsel in eine andere strategische Gruppe. PORTER hält Mobilitätsbarrieren für einen Grund für unterschiedliche Rentabilität. Aus seiner Sicht haben strategische Gruppen mit hohen Mobilitätsbarrieren ein höheres Gewinnpotenzial als Gruppen mit niedrigen Mobilitätsbarrieren. Darüber hinaus erschweren Mobilitätsbarrieren einen Strategiewechsel, so dass Unternehmen mit erfolgreichen Strategien weniger schnell imitiert werden können.

Mobilitätsbarrieren sind ebenfalls Änderungstendenzen unterworfen. Diese können sich durch den Zeitablauf ergeben oder aber durch strategische Entscheidungen der Unternehmen beeinflusst werden. Die Überwindung von Mobilitätsbarrieren ist möglich, aber mit Kosten verbunden.

Insgesamt führt PORTER die Rentabilität eines Unternehmens auf die nachfolgenden Faktoren zurück:¹⁰¹

- Allgemeine Branchenmerkmale
 - branchenweite Strukturelemente, die die Stärke der fünf Wettbewerbskräfte bestimmen und gleichermaßen auf alle Unternehmen zutreffen
- Merkmale der Strategischen Gruppe
 - Höhe der Mobilitätsbarrieren, welche die strategische Gruppe des Unternehmens schützen
 - Verhandlungsstärke der strategischen Gruppe des Unternehmens gegenüber Kunden und Lieferanten
 - Verwundbarkeit der strategischen Gruppe für Substitute

¹⁰⁰Porter 1999, S. 184 f.

¹⁰¹Vgl. Porter 1999, S. 198 f.

- Ausmaß, in dem die strategischen Gruppe des Unternehmen der Rivalität durch andere Gruppen ausgesetzt ist
- Position des Unternehmens innerhalb seiner strategischen Gruppe
 - Wettbewerbsgrad innerhalb der strategischen Gruppe
 - Größe des Unternehmens im Vergleich zu anderen in seiner Gruppe
 - Kosten des Eintritts in die Gruppe
 - Fähigkeit des Unternehmens, die ausgewählte Strategie in operativer Hinsicht durchzuführen bzw. umzusetzen

3.2.4 Implikationen für die vorliegende Arbeit

3.2.4.1 Das PIMS-Modell

Marktanteile und Rentabilität korrelieren positiv miteinander.¹⁰² Diese Aussage gilt für Expeditionen in Abhängigkeit vom jeweiligen Marktsegment. BUZZELL/GALE stützen sich hierbei insbesondere auf ihre Annahme, dass große Marktanteile zu einer Größendegression in der Produktion führen und in der Folge die Stückkosten senken. BUZZELL/GALE argumentieren hier mit dem Erfahrungskurvenkonzept. Diese Argumentation ist kritisch, denn während sich Kostenvorteile aus der Größendegression ergeben, indem die Fixkosten auf eine größere Stückzahl umgelegt werden, bedeutet das Erfahrungskurvenkonzept die Ausnutzung von Kostenvorteilen, die sich auf Basis von Prozessverbesserungen erzielen lassen. Dazu ist es notwendig, die Prozesse zu kennen und aktiv nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen. Diese Auseinandersetzung mit der Produktion der Dienstleistung muss durch flankierende Maßnahmen unterstützt werden, so ist z. B. ein Controlling unerlässlich. Ebenso wichtig ist die Qualifikation der Mitarbeiter, die am Prozess beteiligt sind, denn nur mit ihrer Hilfe kann Verbesserungspotenzial schnell erkannt und umgesetzt werden.

Ein weiteres Resultat der PIMS-Studie ergab, dass höhere Qualität zwangsläufig zu höheren Marktanteilen führt. Über den oben dargestellten Kausalzusammenhang ergibt sich daraus

¹⁰²Buzzell/Gale 1989, S. 66

eine höhere Rentabilität. BUZZELL/GALE stellten darüber hinaus fest, dass dieser Zusammenhang auch für Branchen gilt, die nach eigenen Angaben eher durch Kosten bestimmt sind. Wenn dies der Fall ist, muss dieser Umstand auch auf die Speditionsbranche zutreffen. Im weiteren Verlauf dieser Untersuchung, soll dieser Gedankengang aufgenommen und überprüft werden.

Hohe Investitionen beeinflussen den ROI negativ. Das Speditionsgeschäft im ursprünglichen Sinne¹⁰³ verlangt keine hohen Investitionen. Sollte die Aussage von BUZZELL/GALE zutreffend sein, so müssten Unternehmen, die sich lediglich mit der Transportorganisation beschäftigen einen hohen ROI aufweisen. Dieser Zusammenhang lässt sich umgekehrt auch bei Anbietern von Kontraktlogistikdienstleistern beobachten. In einer Studie von Mercer Management zum Kontraktlogistikmarkt wiesen Unternehmen, die ausschließlich in diesem Marktsegment arbeiten, die niedrigsten Margen auf.¹⁰⁴

Investitionen im Marketing führen nur bei hohem Marktanteil zu einem hohen ROI, bei niedrigem Marktanteil ist die Wirkung invers. Da aufgrund der zersplitterten Marktstruktur nur geringe Marktanteile der Unternehmen zu erwarten sind, ist zu vermuten, dass Speditionen ein vergleichsweise geringes Marketingbudget aufweisen dürfen, um erfolgreich zu sein. Wird der Umsatz als Repräsentant für den Marktanteil herangezogen, dann muss bei einem höheren Umsatz ein höheres Marketingbudget zu finden sein und zu besseren Kennzahlen führen. BUZZELL/GALE geben in ihrer Studie keinerlei Hinweis auf die Mittelverwendung.

In Kapitel 4 werden die aufgezeigten Punkte aufgegriffen und in einen theoretischen Bezugsrahmen für die weitere Untersuchung gebracht.

3.2.4.2 Industrial Organization Theory

Die vorangegangenen Ausführungen machen deutlich, dass Erfolgsfaktoren wesentlich von den Marktstrukturen abhängig sind. Diese Erkenntnis geht bereits aus der PIMS-Studie hervor. Wie in Kapitel 2 beschrieben, ist der deutsche Speditionsmarkt von einer Vielzahl kleinen und mittelständischen Unternehmen geprägt. Aufgrund ihrer Kostenstruktur¹⁰⁵ sind sie zudem stärker als Unternehmen anderer europäischer Staaten durch ausländische Wettbewerber

¹⁰³Vgl. Kapitel 2.1

¹⁰⁴Vgl. Mercer Management 2005, Stand: 16.05.2006.

¹⁰⁵Vgl. Kapitel 2.5.3, S. 29 ff

bedrängt. Die zuvor dargestellten Determinanten der Marktstruktur werden nun kurz für den Speditionsmarkt erläutert. Sie stellen den Rahmen dar, in dem sich die Speditionen bewegen:

1. Marktstruktur

Wie in Kapitel 2 bereits beschrieben wurde, handelt es sich bei der Speditionsbranche um einen stark zersplitterten Markt. Diese Struktur lässt sich grundsätzlich auf die lange Marktregulierung zurückführen. Unter Einbezug der vorangegangenen Aussagen zur Marktstruktur, besitzen die einzelnen Unternehmen kaum Marktmacht. Als Folge davon ist insgesamt mit relativ geringeren Gewinnen zu rechnen als in stärker konzentrierten Branchen. Wird als Vergleich die KEP-Branche herangezogen, wird der Unterschied schnell deutlich. Diese Branche ist erheblich konzentrierter und weist höhere Gewinnmargen auf.¹⁰⁶

2. Markteintrittsbarrieren

Generell kann die Höhe der Markteintrittsbarrieren für die Speditionsbranche als relativ gering angenommen werden. Bezogen auf die originäre Tätigkeit eines Spediteurs, die Frachtvermittlung, sind weder hohe Anfangsinvestitionen zu tätigen, noch entstehen nennenswerte Vorteile auf Basis von Skalenerträgen. Für Speditionen, die ein Netz betreiben wollen, stellt sich dieser Umstand anders dar. Dieses muss unter erheblichem Kapitaleinsatz aufgebaut oder zugekauft werden. Unter der Annahme, dass die zuvor getätigten Aussagen zur Höhe der Markteintrittsbarrieren und der Anbieterkonzentration sowie den Preisen gültig sind, lässt sich so die Preisstruktur der Branche erklären.

3. Wachstumsrate des Marktes

Das Marktwachstum hat Einfluss auf das Wachstum der Unternehmen. Infolge der in den Kapiteln 2.5.1 und 2.5.2 beschriebenen Änderungen und auf Basis von Prognosen ist festzustellen, dass der Markt für Transportdienstleistungen wächst. In der Folge müssen auch die Unternehmen wachsen. Jedoch ist zu berücksichtigen, dass ein Teil der Transportleistungen nicht durch einheimische sondern durch ausländische Unternehmen erbracht wird. Das bedeutet, das Unternehmenswachstum muss geringer als das Marktwachstum ausfallen.

4. Unternehmensgröße und Größenverteilung

Hinsichtlich dieses Punktes konnten keine eindeutigen Untersuchungsergebnisse präsen-

¹⁰⁶Vgl. Mercer Management 2005, Stand: 16.05.2006.

tiert werden. Der Speditionsmarkt selbst ist überwiegend von kleinen und mittelständischen Unternehmen geprägt. Obwohl eine Konzentrationstendenz zu beobachten ist, weist die Speditionsbranche im Verhältnis zu anderen Branchen immer noch eine geringe Anbieterkonzentration auf. Auf Basis der widersprüchlichen Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Gewinnhöhe, wird für die nachfolgende Untersuchung kein Zusammenhang zwischen diesen Größen angenommen. Des Weiteren ist zu beobachten, dass es unter den kleineren Unternehmen eine Tendenz zur Besetzung von Nischen gibt. Für die weitere Untersuchung ist daher nicht mit einem signifikanten Einfluss der Unternehmensgröße auf den Gewinn zu rechnen. Lediglich bei der Strategiewahl werden sich kleine und große Unternehmen unterscheiden.

5. Außenhandelsverflechtungen

Hier besteht ein enger Zusammenhang mit der EU-Osterweiterung und der Aufhebung des Kabotageverbotes. Infolgedessen hat sich der Markt erheblich vergrößert. Durch die unterschiedlichen Kostenstrukturen der ausländischen Unternehmen wurde der Wettbewerb verschärft. Einheimische Spediteure sind nicht in der Lage ihre Preise auf das Niveau der neuen Marktteilnehmer zu senken.

Unter Berücksichtigung der Aussagen zur Wirkung von Importen, kann eine Neudefinition des Marktes notwendig sein. Da sich die vorliegende Arbeit jedoch nicht mit der Marktstruktur sondern den Handlungsalternativen deutscher Speditionen auseinandersetzt, wird die bisherige Abgrenzung beibehalten.

Die Marktstruktur gibt den Handlungsrahmen für die Spediteure vor. Unter Berücksichtigung dieser Aussagen, werden unterschiedliche Strategien formuliert und geprüft.

3.2.4.3 Wettbewerbsstrategie nach Porter

- Bedrohung durch neue Konkurrenten

Die Eintrittsbarrieren sind, wie bereits in Kapitel 3.2.4.2 beschrieben verhältnismäßig niedrig. Allerdings ist die Marktattraktivität aufgrund der geringen Margen für einheimische Speditionen nicht sehr hoch, so dass von dieser Seite kaum mit einer Bedrohung durch neue Wettbewerber zu rechnen ist. Da bereits in den vorangegangenen Kapiteln

die Marktstruktur und die Höhe der Eintrittsbarrieren mehrfach angesprochen wurde, wird an dieser Stelle auf eine Vertiefung verzichtet.

- Rivalität unter den bestehenden Unternehmen
Der Wettbewerb am Speditionsmarkt ist sehr intensiv. Er ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl an homogenen Wettbewerbern. Dadurch ist in den vergangenen Jahren ein starker Preiswettbewerb entstanden. Dabei zeichnet sich eine relativ gleichbleibende Qualität bei den Dienstleistungen ab.
- Bedrohung durch Ersatzangebote
Bedrohungen durch Substitute sind in der Branche verhältnismäßig gering. Als Substitut im Güterverkehr kann der Werkverkehr angesehen werden. Da die Preise für den Transport sehr gering sind, ist Werkverkehr außer in Ausnahmefällen z. B. bei besonders speziellen Anforderungen nicht lohnend. Die geringe Bedeutung von Werksverkehren wird deutlich, wenn die rückläufigen Zahlen von Werksflotten nach Öffnung des Transportmarktes betrachtet werden.
- Verhandlungsstärke der Abnehmer
Eine signifikant starke Konzentration der Abnehmergruppe ist nicht zu beobachten. Unter Vernachlässigung von Spezialanforderungen, wie z. B. Gefahrgut- oder Schwerlasttransporte, kommen zunächst alle Unternehmen als Abnehmer infrage, die Transportbedarf haben. Eine Eingrenzung der Abnehmergruppe ergibt sich lediglich aus der Unternehmensgröße der Speditionen. Viele sind infolge ihrer geringen Größe, nicht in der Lage den gesamten Abnehmermarkt zu bearbeiten. Folglich trifft eher die Aussage zu, dass eine bestimmte Abnehmergruppe einen großen Anteil am Gesamtumsatz der Verkäufer (Speditionen) ausmacht.
Desweiteren handelt es sich bei dem reinen Transport um eine substituierbare Leistung, die zudem einen signifikanten Anteil an den Kosten der Abnehmer ausmacht. In der Folge sind die Abnehmer gewillt, stärker nach kostengünstigen Alternativen zu suchen. Zudem ist die Dienstleistung für die Produkte der Abnehmer selbst unerheblich, jedoch wird in Kapitel 3.3.1 gezeigt, dass eine gute Logistikleistung den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst.
- Verhandlungsstärke der Lieferanten
Als Lieferanten können Ölkonzerne, Lkw-Hersteller und Arbeitnehmer betrachtet wer-

den. Für keine der genannten Gruppen ist eine besondere Verhandlungsstärke zu beobachten.

Der Strategietyp Kostenführerschaft ist am Markt zu beobachten. Voraussetzung hierfür sind große Sendungsmengen, die den Einsatz von Technik ermöglichen, um so die Handlingkosten zu senken. Im Ladungs- oder Teilladungsverkehr wirken sich große homogene Sendungsmengen über gut ausgelastete Fahrzeuge und wenig Leerfahrten aus. Die Suche nach Rückladungen wird vereinfacht. Um Kostenführerschaft zu erreichen, sind einige Voraussetzungen z. B. ein regelmäßiges Controlling und Prozessbeherrschung notwendig. Darüber hinaus baut Kostenführerschaft auf hohen Marktanteilen auf. Dies kann zur Folge haben, dass die Gewinnspanne zunächst verringert werden muss, um durch niedrigere Preise größere Sendungsmengen generieren zu können. Dabei darf nicht vernachlässigt werden, dass Mindestansprüche an die Qualität einer Leistung zu erbringen sind. Desweiteren dürfen die Preise nicht langfristig unter den Kosten liegen.

Differenzierung ist ebenfalls am Markt anzutreffen. Unternehmen versuchen über eine qualitativ hochwertige Leistung oder Zusatzdienstleistungen eine bessere Position zu erreichen. Um die Differenzierung zu erreichen, ist eine regelmäßige Marktanalyse sowie eine starke Marktausrichtung der Unternehmen notwendig. Es ist zu vermuten, dass Unternehmen, die sich vom Wettbewerb unterscheiden möchten, besonderen Wert auf Marktanalysen, Produktentwicklung und Vertrieb legen.

Die häufigste anzutreffende Strategie ist die des Nischenanbieters. Hierbei gibt es unterschiedliche Definitionen von Nischen. Viele Unternehmen verstehen darunter das regionale Angebot ihrer Dienstleistung, andere die Konzentration auf bestimmte Branchen oder einzelne Dienstleistungen. Eine Nischenbildung ist z. B. anhand der in Abbildung 2.7 dargestellten Merkmale möglich. Aufgrund des starken Wettbewerbs auf dem Gesamtmarkt sind auch die Nischen dicht besetzt, so dass diese Strategie nur einen bedingten Schutz vor Wettbewerbern bietet. Es ist zu vermuten, dass Unternehmen, die sich als Nischenanbieter betätigen, ihr gesamtes Unternehmenskonzept auf die zu bedienende Nische ausrichten.

3.3 Erfolgsfaktoren in der Logistik

Seit den 70er Jahren kommt der Logistik eine stetig wachsende Bedeutung in Theorie und Praxis zu. Von der ursprünglichen Reduktion auf einfache Tätigkeiten wie Transport, Lagern und Umschlag ist sie mittlerweile ein wichtiger Wettbewerbsfaktor geworden. Insbesondere die Kriterien Lieferqualität, Termintreue und Lieferzeit sind zu wichtigen Wettbewerbsmerkmalen für Industrie- und Handelsunternehmen avanciert. Tatsächlich konnte in empirischen Studien gezeigt werden, dass der Wert eines Gutes nicht nur durch Preis, Funktionalität und Qualität, sondern auch durch seine Verfügbarkeit bestimmt wird.¹⁰⁷ Nachfolgend werden vier Studien vorgestellt, die sich mit dem Erfolgsbeitrag der Logistik zum Unternehmenserfolg befassen. Hierbei wurden die Studien gezielt nach den untersuchten Branchen und der Untersuchungsregion ausgewählt, um ein möglichst breites Spektrum abdecken zu können. Aufgrund der Tatsache, dass nicht viele empirische Studien zur Erfolgswirkung der Logistik vorliegen, wurden auch Studien ausgewählt, die sich mit dem Supply Chain Management befassen. Bei der Auswahl der Studien wurde darauf geachtet, dass sie die Logistik als einen wesentlichen Teil der Supply Chain betrachten und in der Analyse gesondert hierauf eingehen.

3.3.1 Wunsch und Wirklichkeit - Erfolg durch Logistik

Diese Studie wurde 1999 an der WHU Koblenz durchgeführt. Dabei untersuchten WEBER/DEHLER den Entwicklungsstand und die Erfolgswirkungen der Logistik, indem sie deutsche Unternehmen zur Umsetzung des Gedankens der Flussorientierung in der Unternehmensführung befragten.

WEBER/DEHLER setzen sich für die Wahrnehmung der Logistik als Führungskonzeption ein. Demzufolge bestand für die Autoren die grundlegende Zielsetzung der durchgeführten Studie darin, einen Beitrag zu einem nachhaltigen Verständnis der Logistik als Führungsfunktion zu leisten. Aus dieser umfassenden Zielsetzung wurden mehrere Einzelziele abgeleitet, die in Form von vier Forschungsfragen formuliert wurden:

- Was wird unter Flussorientierung verstanden und wie lässt sich die Ausprägung der Flussorientierung eines Unternehmens messen?

¹⁰⁷Vgl. Wiendahl 2002, S. 1.

- Welche Faktoren beeinflussen den Grad der Flussorientierung eines Unternehmens?
- Welche Auswirkung besitzt eine flussorientierte Unternehmensführung auf den Logistikerfolg eines Unternehmens?
- Welche Bedeutung besitzt die Logistik für den Gesamterfolg eines Unternehmens?

Aufbauend auf der o. g. Studie entstand „Erfolgsdeterminanten der Logistik“ von DEHLER¹⁰⁸, Aussagen hieraus werden nachfolgend ergänzend eingebracht.

Zur Bearbeitung der Fragestellungen wurde eine empirische Untersuchung mittels schriftlicher Befragung von deutschen Industrieunternehmen durchgeführt. Insgesamt wurde der Fragebogen über 4.000 Industrieunternehmen aus unterschiedlichen Branchen zugesandt. Aufgrund der Tatsache, dass einzelne Geschäftseinheiten eines Unternehmens ein sehr unterschiedliches Logistikverständnis besitzen, wurde als Analyseeinheit die strategische Geschäftseinheit (SGE) ausgewählt. Die Rücklaufquote betrug 10,4%.

Für die Analyse der Daten verwendeten WEBER/DEHLER Methoden der konfirmatorischen Faktoranalyse und die kausalanalytische Mehrgruppenanalyse.

Da die Flussorientierung und ihre Ausprägung im Unternehmen nicht Gegenstand dieser Arbeit sind, soll an dieser Stelle lediglich auf die Ergebnisse bei WEBER/DEHLER verwiesen werden.¹⁰⁹ Basierend auf der Befragung hat DEHLER in seiner weiterführenden Arbeit 2001 die nachfolgenden acht Hypothesen aufgestellt und getestet. Sie verdeutlichen den Zusammenhang zwischen Logistik und Unternehmenserfolg. Die Ergebnisse sind nachfolgend dargestellt:¹¹⁰

1. *Der Erfolg einer Logistikleistung beeinflusst den Markterfolg eines Unternehmens positiv.*

Wie bereits in Kapitel 3.3 beschrieben, stellt Logistik ein Differenzierungsmerkmal für Industrieunternehmen dar. Auf dieser Grundlage untersucht DEHLER den Zusammenhang zwischen Logistikleistung und Markterfolg. Diese Hypothese findet eine deutliche Bestätigung.

¹⁰⁸Vgl. Dehler 2001.

¹⁰⁹Vgl. Weber/Dehler 1999, S. 34-41.

¹¹⁰Vgl. Dehler 2001, S. 233-239.

2. *Der „Erfolg der Logistikkosten“ beeinflusst den Markterfolg eines Unternehmens positiv.*

Die Annahme, dass sich Wettbewerbsvorteile nicht nur durch Differenzierung, sondern auch durch Kostenvorteile erzielen lassen, liegt dieser Hypothese zugrunde. DEHLER geht davon aus, dass Logistikkosten einen signifikanten Anteil an den Gesamtkosten eines Unternehmens darstellen. Tatsächlich schwanken die Logistikkosten von Industrieunternehmen zwischen 5% und 15% vom Umsatz.¹¹¹ Diese Hypothese konnte nicht bestätigt werden.

3. *Der Erfolg der Logistikleistung beeinflusst die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens positiv.*

Die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens wird durch seine Fähigkeit bestimmt, sich einerseits auf geänderte Kundenanforderungen einstellen zu können, andererseits auf veränderte Umweltbedingungen zu reagieren. Die Logistikleistung kann gemäß DEHLER dazu auf zweierlei Weise beitragen. Über dauerhaft niedrige Lieferzeiten kann die Distanz zwischen Unternehmen und Abnehmern zeitlich verkürzt werden. Auf diese Weise wird das Unternehmen in die Lage versetzt, Änderungen schnell zu erkennen. Diese Hypothese findet Bestätigung.

4. *Der „Erfolg der Logistikkosten“ beeinflusst die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens positiv.*

Mit dieser Hypothese soll bestätigt werden, dass die Senkung der Logistikkosten zu einer Steigerung des Unternehmenserfolgs führt. Grundlage bildet die Annahme, dass sich hohe Logistikkosten als Restriktion der Anpassungsfähigkeit erweisen. Diese Hypothese kann durch DEHLER nicht bestätigt werden.

5. *Der Erfolg der Logistikleistung beeinflusst den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens positiv.*

Die Beeinflussung des wirtschaftlichen Erfolgs eines Unternehmens erfolgt sowohl auf direkte wie indirekte Weise. Eine gute Logistikleistung kann als Differenzierung angesehen werden und rechtfertigt so eine Preiserhöhung. So wirkt der Erfolg der Logistikleistung direkt. Die indirekte Wirkungsweise stellt auf größere Mengenabwicklungen infolge des Markterfolgs ab. Hierdurch können Ressourcen besser ausgelastet und Fix-

¹¹¹Vgl. Gudehus 2005, S. 143; für Handelsunternehmen liegt der Logistikkostenanteil zwischen 15% und 25% vom Umsatz.

kosten gedeckt werden. Diese Hypothese kann bestätigt werden, die Wirkung erfolgt dabei jedoch fast ausschließlich über den indirekten Weg.

6. *Der „Erfolg der Logistikkosten“ beeinflusst den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens positiv.*

DEHLER trennt die Erfolgswirkung der Logistikkosten ebenfalls in direkte und indirekte. Die direkte Wirkung wird durch Senkung der Logistikkosten erzielt. Die indirekte Wirkung erfolgt über eine gesteigerte Anpassungsfähigkeit bzw. Markterfolg, der den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens positiv beeinflusst. Auch diese Hypothese wird bestätigt.

7. *Die Anpassungsfähigkeit beeinflusst den Markterfolg eines Unternehmens positiv.*

Eine hohe Anpassungsfähigkeit ermöglicht es dem Unternehmen sich an veränderte Marktbedingungen wie z. B. veränderte Kundenwünsche schnell anzupassen und darauf zu reagieren. Es kann angenommen werden, dass eine hohe Anpassungsfähigkeit dazu führt, besser auf Kundenwünsche zu reagieren und so bestehende Kunden halten und neue hinzugewinnen zu können. In der Folge wird der Markterfolg des Unternehmens positiv beeinflusst. Diese Hypothese wird bestätigt.

8. *Der Markterfolg beeinflusst den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens positiv.*

Der Zusammenhang zwischen Markterfolg und wirtschaftlichem Erfolg von Unternehmen wurde bereits in zahlreichen Studien überprüft und bestätigt.¹¹² Die Gründe für den wirtschaftlichen Erfolg liegen in der Kundenloyalität. Sie wirkt sich über sinkende Akquisitionskosten, höhere Preistoleranz der Kunden und insbesondere eine bessere Kundenrentabilität infolge längerer Kundenbeziehungen und Weiterempfehlungen durch den Kunden aus. Im Rahmen der Studie von DEHLER wird ebenfalls der Zusammenhang zwischen Markterfolg und wirtschaftlichem Erfolg eines Unternehmens überprüft. Diese Hypothese wird erwartungsgemäß bestätigt.

Insgesamt zeigt die Studie, dass Logistikleistung und Logistikkosten einen Einfluss auf den Gesamterfolg eines Unternehmens besitzen. Diese Wirkung entfaltet sich über die Dimensionen Markterfolg, Anpassungsfähigkeit und wirtschaftlicher Erfolg: „Auf Grundlage dieser Ergebnisse lässt sich konstatieren, dass die Logistik einen maßgeblichen Beitrag zur Realisie-

¹¹²Vgl. Dehler 2001, S. 238 und die dort angegebene Literatur.

rung der Unternehmenserfolgs leistet.“¹¹³

Grafisch lässt sich der Zusammenhang zwischen Flussorientierung, Logistik und Unternehmenserfolg wie in Abbildung 3.8 darstellen.

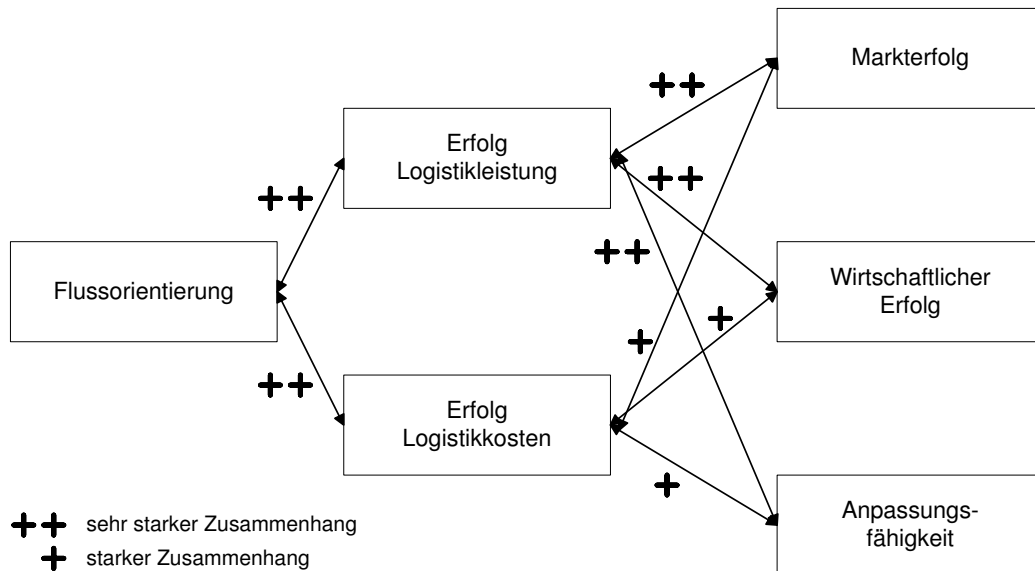


Abbildung 3.8: Erfolgswirkungen der Logistik¹¹⁴

3.3.2 Differentiation for Performance: Excellence in Logistics 2004

Die Studie „Differentiation for Performance: Excellence in Logistics 2004“ entstand in Zusammenarbeit von A. T. Kearney und der European Logistics Association (ELA) in den Jahren 2003 und 2004. Die Studie konzentriert sich auf den Beitrag des Supply Chain Managements zum Unternehmenserfolg. Dabei wird als Indikator für den Unternehmenserfolg der „Shareholder Value“ einbezogen. Das Ziel der Untersuchung ist es, Merkmale exzellenter Supply Chains und die damit in Verbindung stehenden Erfolgsfaktoren zu extrahieren.

Die Datenerhebung erfolgte sowohl schriftlich, als auch in persönlichen Interviews. Befragt

¹¹³Dehler 2001, S. 257.

¹¹³In Anlehnung an Dehler 2001, S. 239.

wurden Unternehmen aus Industrie und Handel in 15 europäischen Staaten.¹¹⁴

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass der Wettbewerb in den untersuchten Wirtschaftszweigen stark zugenommen hat. Als Reaktion darauf haben die befragten Unternehmen ihre Supply Chains flexibilisiert, um sich so schneller an die sich verändernden Marktbedingungen anpassen zu können. In der Folge ändern sich damit die Merkmale exzellenter Supply Chains und deren Erfolgsfaktoren. Während vormals die Faktoren Kosten, Zeit und Qualität die Leistungsfähigkeit einer Supply Chain bestimmt haben, treten nun neue Merkmale in den Vordergrund. In der aktuellen Studie wurden zusätzlich die Erfolgsfaktoren Collaboration (Zusammenarbeit), Differentiation (Differenzierung) und Value Chain Management (Gesamthafte Optimierung der Wertschöpfungskette) identifiziert: "It is still important to undertake standard improvement activities, but customer and supplier collaboration, managing the value chain and differentiation are key factors for achieving maximum benefits within all dimensions of supply chain performance."¹¹⁵. Sie werden nachfolgend kurz beschrieben:

- **Collaboration**

Mit diesem Begriff wird die Fähigkeit eines Unternehmens beschrieben, einen Wertschöpfungsprozess zu gestalten, welcher alle Beteiligten gleichermaßen integriert. Dieses Ziel kann erreicht werden, wenn an Stelle des eigenen Unternehmens der Kunden in den Mittelpunkt des Handelns gestellt wird, um die Kundenwünsche zu adaptieren und in Zusammenarbeit mit den Supply Chain Partnern Planungsunsicherheiten zu reduzieren und Doppelarbeiten zu vermeiden.¹¹⁶ Im Rahmen der Studie konnte gezeigt werden, dass Unternehmen, die eine stärkere Zusammenarbeit anstreben, erheblich niedrigere Logistikkosten bei gleichzeitig besserem Service erzielen konnten.¹¹⁷

- **Differentiation**

Durch diesen Begriff wird die Befähigung eines Unternehmens zur Ausrichtung der eigenen Supply Chain an den Kundenwünschen und Marktanforderungen beschrieben. Hierbei erfordern unterschiedliche Marktsegmente jeweils eigene angepasste Supply

¹¹⁴Hinsichtlich der Anzahl der befragten bzw. teilnehmenden Unternehmen sowie der verwendeten Auswertungsmethoden werden in der Studie keine Angaben gemacht. Auch auf Nachfrage wurden dazu keine Auskünfte erteilt.

¹¹⁵Vgl. ELA/A. T. Kearney 2004, S. 31.

¹¹⁶Vgl. ELA/A. T. Kearney 2004, S. 22

¹¹⁷Vgl. ELA/A. T. Kearney 2004, S. 9.

Chains. Die hieraus resultierende Komplexität kann nur mit Hilfe einer Standardisierung innerhalb der Supply Chain beherrscht werden.

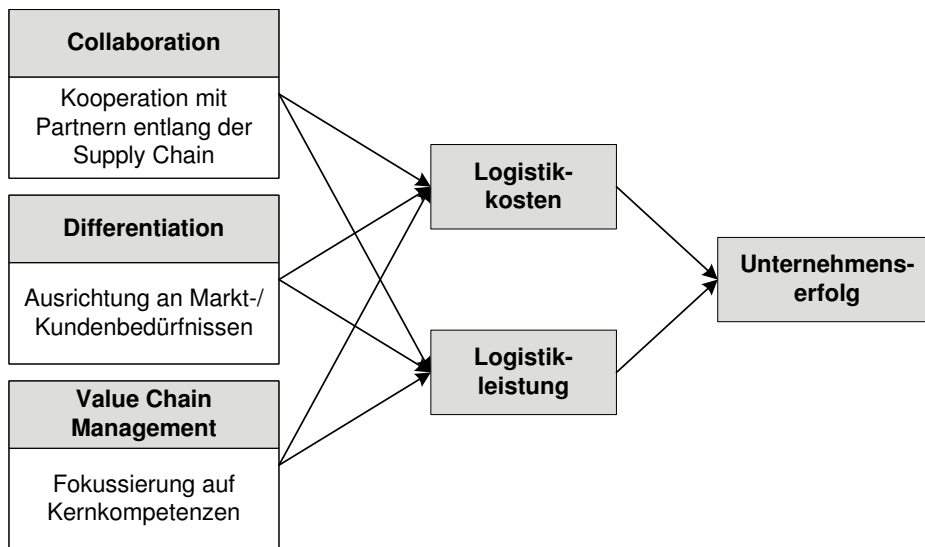
- **Value Chain Management**

Hierbei ist es das Ziel des Unternehmens die eigene Organisation ganzheitlich in die Wertschöpfungskette einzubinden. Sie beginnt in der Forschung und Entwicklung neuer Produkte und endet beim Kunden. Um eine möglichst hohe Gesamtleistung zu erreichen, ist es jedoch erforderlich, die Wertschöpfungskette derart zu zerlegen, dass alle Beteiligten ihre Kernkompetenzen einbringen können.

Im Rahmen der „Excellence“-Studie konnte gezeigt werden, dass Unternehmen, welche diese drei Merkmale kombinieren, deutlich geringere Logistikkosten und höhere Logistikleistungen als andere aufweisen. Der Einfluss auf die Logistikleistung ist hierbei weitaus höher als auf die Logistikkosten: “[...] while each lever has significant impact in at least one dimension, leading companies combine all three levers to achieve performance excellence in all three: Logistics cost are 10% lower than compared to others, lead times are 40% shorter and quality indicators such as delivery on time are up to 3% higher.”¹¹⁸

Die Wirkung auf einzelne Kategorien kann Abbildung 3.9 entnommen werden.

¹¹⁸ELA/A. T. Kearney 2004, S. 33.

Abbildung 3.9: Wirkzusammenhänge¹¹⁹

Die Auswirkung der drei neu identifizierten Faktoren auf Logistikleistung bzw. -kosten konnte im Rahmen der Studie nachgewiesen werden. Eine empirische Bestätigung über deren Wirkung auf das gewählte Erfolgsmaß „Shareholder Value“ wurde nicht erbracht.

3.3.3 Customer Service: The Key to Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Market Share

Im Jahr 1994 veröffentlichten INNIS/LALONDE die Ergebnisse einer Studie, die den Zusammenhang zwischen Logistikleistung, Kundenzufriedenheit und Marktanteil zum Gegenstand hatte.¹¹⁹ Dazu wurden die Ausprägungen Kundenzufriedenheit, Einstellung des Kunden und Kauf- bzw. Wiederkaufsabsicht des Kunden erfasst. Vorausgegangen war der Studie die Überlegung, dass im Rahmen des Marketing-Mixes die Dimension Distribution vernachlässigt wird. Ihre Annahme basierte auf der Überlegung, dass ein guter Kundenservice eine Veränderung der Kaufs-/Wiederkaufsabsichten zufolge hat. Dabei wurde die Logistikleistung als ein wich-

¹¹⁸In Anlehnung an A. T. Kearney/ELA 2004

¹¹⁹Für alle weiteren Ausführungen vgl. Innis/LaLonde 1994, S. 1-27.

tiges Kriterium im Kundenservice explizit betrachtet. INNIS/LALONDE stellten drei Hypothesen auf, die im Verlauf der Untersuchung getestet wurden:¹²⁰

1. Die Leistung des Kundenservice trägt zur Kundenzufriedenheit bei.
2. Die Leistung des Kundenservice beeinflusst die Einstellung der Kunden gegenüber den Unternehmen.
3. Die Leistung des Kundenservice bestimmt die Kauf-/Wiederkaufabsichten eines Kunden.

Darüber hinaus formulierten INNIS/LALONDE eine Liste mit 32 Merkmalen, die den Kundenservice kennzeichnen.¹²¹ Die Befragten sollten angeben, welche Merkmale für sie bezogen auf den Kauf von Waren ausschlaggebend sind.

Die Untersuchung erfolgte mittels Fragebogen in der amerikanischen Autoglasindustrie durchgeführt. Die Rücklaufquote betrug 18,4%. Die Auswertung der gewonnenen Daten erfolgte unter Zuhilfenahme von Faktoren-, Cluster- und Regressionsanalyse.

Im Kern konnte ein positiver Zusammenhang zwischen Kundenservice und den Erfolgsausprägungen Kundenzufriedenheit und Kaufabsicht des Kunden aufgezeigt werden. Von den im Fragebogen angegebenen 32 Erfolgsfaktoren wurden neun als besonders wichtig eingeordnet. INNIS/LALONDE schätzen sie als die Erfolgstreiber eines erfolgreichen Kundenservice ein:

1. Hohe Füllraten
2. Breite der Produktlinie
3. Artikelverfügbarkeit
4. Informationen über den Versand der Sendung
5. Informationen über die voraussichtliche Ankunft der Sendung
6. Lieferhäufigkeit

¹²⁰Innis/LaLonde 1994, S. 4 f.

¹²¹Vgl. Innis/LaLonde 1994, S. 8

7. Retourenabwicklung und Behandlung von Sonderfällen
8. Produktqualität
9. Produktpreis

Hierbei ist auffällig, dass fünf der neun Faktoren in den Bereich der Logistikleistung fallen. INNIS/LALONDE schließen daraus, dass sich ein erfolgreicher Kundenservice also zu einem wesentlichen Teil durch eine gute Logistikleistung erklären lässt. Die Wirkungszusammenhänge sind in Abbildung 3.10 dargestellt.

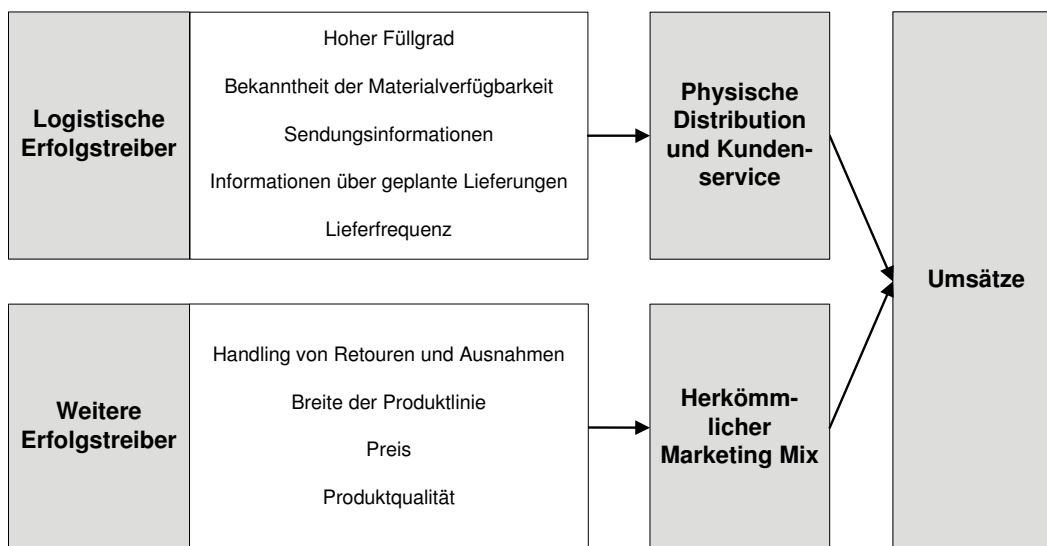


Abbildung 3.10: Einfluss der Kundenzufriedenheit auf den Umsatz¹²²

Basierend auf den Untersuchungsergebnissen argumentieren INNIS/LALONDE weiter, dass Logistik, insbesondere Distribution, eine stärkere Einbindung in das Marketing erfahren muss: „[...] customers rated physical distribution customer service items as some of the most important attributes that a firm has to offer. With this understanding, a seller can tailor his/her customer service and marketing mix offering to meet the needs of the customer. In so doing, satisfaction and repurchase intentions may be enhanced and the firm's market share and overall performance will likely improve.“¹²²

¹²¹In Anlehnung an Innis/LaLonde 1994, S. 20

¹²²Innis/LaLonde 1994, S. 23 f.

3.3.4 21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality

In den Jahren 1998 und 1999 wurde die o. g. Studie von der Michigan State University in Zusammenarbeit mit dem Council of Logistics Management (CLM) durchgeführt. Die Studie hatte dabei zum Ziel, Erfolgsfaktoren zu identifizieren, die dazu beitragen, bei der Konzeption der Supply Chain die gesamte Wertschöpfungskette integrieren zu können.

Die Studie selbst wurde bei nord-amerikanischen Industrieunternehmen durchgeführt. Im Vorfeld wurden zunächst Logistikexperten in persönlichen Interviews befragt. Mit Hilfe ihrer Aussagen wurde der Fragebogen entwickelt, welcher im Anschluss an die Mitgliedsunternehmen des CLM versendet wurde, die Rücklaufquote betrug 11,5%.

Zur Operationalisierung des Unternehmenserfolgs wurden die Kriterien Kundenservice, Kostenmanagement, Logistikqualität, Produktivität, Asset Management und Overall Performance (Gesamterfolg) verwendet. Die statistischen Auswertungen wurden unter Einsatz von Mittelwerttest sowie Korrelations- und Regressionsanalysen gewonnen.¹²³ Die Ableitung der Fragestellung und die Einordnung der Untersuchungsergebnisse erfolgte mit Hilfe des „Supply Chain 2000 Framework“¹²⁴, welcher in Abbildung 3.11 dargestellt ist.

BOWERSOX/CLOSS/STANK gehen davon aus, dass vier verschiedene Flüsse koordiniert werden müssen, um eine funktionierenden Supply Chain aufzubauen. Es handelt sich hierbei um

- Produkt-, Service- und Wertfluss,
- akquisitorischen Informationsfluss,
- logistischen Informationsfluss und
- Finanzmittelfluss.

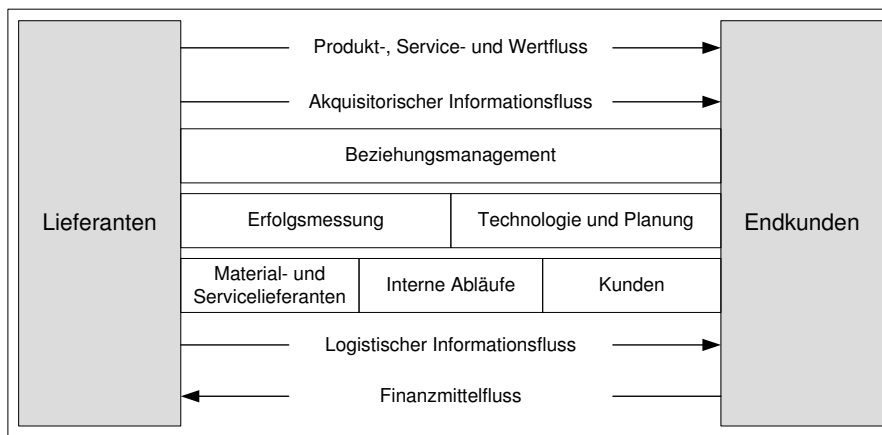
Um die Koordination zu gewährleisten, sind gemäß BOWERSOX/CLOSS/STANK sechs Kompetenzen notwendig, die sich aus der Abbildung 3.11 ableiten lassen:¹²⁵

¹²³Vgl. Bowersox/Closs/Stank 1999, S. 115-146.

¹²⁴Vgl. Bowersox/Closs/Stank 1999, S. 12-16.

¹²⁴In Anlehnung an Bowersox/Closs/Stank 1999, S. 25.

¹²⁵Vgl. Bowersox/Closs/Stank 1999, S. 25 f.

Abbildung 3.11: Supply Chain 2000 Framework¹²⁵

1. Integration von Beziehungen

Bezeichnet den partnerschaftlichen Umgang von Unternehmen, die an der Supply Chain partizipieren; es handelt sich hierbei nicht nur um den Austausch und die Bereitstellung von Informationen, sondern auch um die Fähigkeit sich auf Kernkompetenzen konzentrieren zu können

2. Integration der Erfolgsmessung

Zur frühzeitigen Erkennung von Abweichungen und Änderungsbedarfen ist eine stetige Erfolgsmessung notwendig

3. Integration von Technologie und Planung

Strukturierte Datenerfassung und strukturierter Datenaustausch mit allen Beteiligten der Supply Chain

4. Integration der Material- und Servicelieferanten

Um Skaleneffekte und Synergien effizient nutzen zu können, ist die Integration der Lieferanten ebenfalls notwendig

5. Integration der internen Abläufe

Meint die Komplexitätsreduktion von Supply Chains zur Steigerung des Kundennutzens

6. Integration der Kunden

Bezeichnet die Ausrichtung aller Unternehmensfunktionen auf die Kundenbedürfnisse

BOWERSOX/CLOSS/STANK untersuchten basierend auf ihrem Modell den Zusammenhang zwischen den einzelnen Kompetenzen und dem Unternehmenserfolg. Dazu gaben sie den o. g. Kompetenzen Ausprägungen, die diese beschreiben. So wird der Kundenservice etwa durch die Kundenzufriedenheit, die Produktflexibilität und die Lieferzeit operationalisiert. Das Kostenmanagement wird im Wesentlichen durch die Logistikkosten abgebildet. Die Logistikqualität findet ihren Ausdruck in der logistischen Anpassungsfähigkeit, der Lieferflexibilität, der Liefertreue und der Reaktionsfähigkeit. Die Produktivität wird durch die Unterstützungsleistung durch Informationssysteme, Verfügbarkeit der Produkte und die Auskunftsfähigkeit beschrieben. Schließlich operationalisieren Gesamtkapitalrentabilität und Lagerumschlag das Asset Management.¹²⁶

Im Ergebnis wird deutlich, dass die interne Integration und die Integration der Kunden den stärksten Einfluss auf den Unternehmenserfolg (Gesamterfolg) ausüben. Alle sonstigen untersuchten Fähigkeiten wie Beziehungsmanagement, Integration der Erfolgsmessung, Integration von Technologie und Planung sowie Lieferantenintegration üben einen signifikant schwächeren Einfluss aus. Hierbei erwiesen sich diese Fähigkeiten in Bezug auf die Performance eher als Grundvoraussetzungen, denn als Unterscheidungsmerkmale.¹²⁷

3.3.5 Implikationen für die vorliegende Arbeit

Wie die vorangegangenen Ausführungen zeigen, ermöglicht eine erfolgreiche Logistik die Steigerung des Unternehmenserfolgs. Obwohl alle Studien zur Erfolgswirkung der Logistik eines Unternehmens auf den ersten Blick unterschiedlich sind, können drei gemeinsame Faktoren abgeleitet werden, die den Logistikerfolg eines Unternehmens beeinflussen:

- Kundenorientierung

Die Kundenorientierung stellt einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor für die Unternehmen dar. Dabei steht die Erzielung der Kundenzufriedenheit im Fokus der Unternehmen.¹²⁸ Die Kundenzufriedenheit resultiert in einer stärkeren Kundenbindung,¹²⁹

¹²⁶Aus den Unterlagen zur Studie geht nicht hervor, wie das sechste Kriterium, der Gesamterfolg (Overall Performance) operationalisiert wird.

¹²⁷Vgl. Bowersox/Closs/Stank 1999, S. 117

¹²⁸Vgl. Pfohl 2004, S. 34.

¹²⁹Vgl. Wallenburg 2004, S. 89.

die wiederum zu einer stärkeren Loyalität der Kunden gegenüber den Produkten und Leistungen des Unternehmens führt. Auf diese Weise entwickeln sich Stammkunden, die dem Unternehmen eine konstante Absatzbasis sichern. Darüber hinaus äußert sich die Kundenloyalität in einer stärkeren Resistenz gegenüber Preisänderungen.

- Konzentration auf Kernkompetenzen

Für Speditionen bietet diese Entwicklung zwei Implikationen. Zunächst gehört die Logistik in vielen Fällen zu den Unternehmensbereichen, die von Industrie- und Handelsunternehmen ausgelagert werden. Hier besteht ein großes Tätigkeitsfeld für die Speditionen, darüber hinaus haben diese Kontrakte oftmals länger Bestand. Desweiteren stellt das Outsourcing auch für Speditionen eine Möglichkeit dar, das Unternehmen effizienter zu gestalten. Unternehmensbereiche wie z. B. Buchhaltung oder Schadensabwicklung können ebenfalls fremdvergeben werden.

- Zusammenarbeit der Beteiligten entlang der Supply Chain

Da es sich bei den beschriebenen Studien vielfach um Studien aus dem SCM handelt, spielt die Zusammenarbeit mit den übrigen Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette eine Rolle.¹³⁰ Die Zusammenarbeit im Rahmen von Kooperationen ermöglicht es den Unternehmen, die Vorteile der Arbeitsteilung zu nutzen und sich stärker auf die Verfolgung von Kosten-, Zeit- und Qualitätszielen zu konzentrieren. Dies kommt ebenfalls einer Konzentration auf Kernkompetenzen gleich.

Die Kernaussage der Untersuchungen von WEBER/DEHLER und DAUGHERTY/STANK/ELLINGER¹³¹ lautet: Logistik spielt für Industrie- und Handelsunternehmen neben Preis, Funktionalität und Qualität der Produkte das wichtigste Entscheidungskriterium beim Kauf.

Unter Berücksichtigung des Sachverhaltes, dass es sich bei Transportbedarf um eine abgeleitete Nachfrage handelt, muss ein Spediteur daran interessiert sein, dass sein Kunden soviel Absatz wie möglich hat, damit sein Transportbedarf steigt.¹³² Diese Anforderung kann der Spediteur durch konsequente Kundenausrichtung und gute Logistik erfüllen.

Die Konzentration auf Kernkompetenzen hat zur Folge, dass verstärkt Anforderungen aus

¹³⁰Jehle weist auf die besondere Relevanz des SC-Beziehungsmanagements hin und zeigt Defizite in der Interaktionsforschung in diesem Bereich auf. Vgl. dazu Jehle 2005, S. 161 f.

¹³¹Vgl. Kapitel 3.3.1 und Daugherty/Stank/Ellinger 1998, S. 36.

¹³²Vgl. Pfohl 2004, S. 280 und Kapitel 4.2.1.

den Industrieunternehmen an Spediteure herangetragen werden. Die Komplexität der zu übernehmenden Aufgaben steigt.

Schließlich bedeutet die enge Kooperation mit anderen Partnern z. B. Verlader und Empfänger eine verstärkte Anforderung an deren Integration.

4 Modellbildung

In diesem Kapitel werden die grundsätzlichen Überlegungen zur Durchführung der Untersuchung sowie die Modellbildung beschrieben. Ziel der Arbeit ist es zu ermitteln, welche Faktoren Expeditionen erfolgreich machen. Dabei wird ein besonderes Augenmerk auf die Strategieverfolgung gelegt. Die Untersuchungsziele lassen sich in Erkundung beziehungsweise Entdeckung von Strukturen (exploratorisch) und die Prüfung von Hypothesen (konfirmatorisch) klassifizieren.¹ Für die vorliegende Arbeit wird die konfirmatorische Vorgehensweise verfolgt. Zunächst werden Hypothesen getestet, die aus anderen Untersuchungsergebnissen abgeleitet wurden. Daran schließt sich eine exploratorische Untersuchung der Daten an, um die Besonderheiten der Speditionsbranche berücksichtigen zu können.

Aus Kapitel 3 ist deutlich geworden, dass nur eine eingeschränkte Zahl von Erfolgsfaktoren für die Unternehmen gültig ist. Hierbei handelt es sich um strategische Faktoren. Da Untersuchungen dieser Art bisher nicht für die deutsche Speditionsbranche durchgeführt wurden ist es notwendig, zunächst die erforderlichen Daten zu erheben. Hierzu können verschiedene Methoden angewendet werden, die in Kapitel 4.1 beschrieben werden. Für die Untersuchung wird die nachfolgende Vorgehensweise gewählt:

1. Datenerhebung
2. Deskriptive Datenauswertung
3. Hypothesentest (χ^2 -Unabhängigkeitstest)

¹Vgl. Fritz 1995, S. 60.

4.1 Befragungsmethoden

Insgesamt stehen drei Verfahren der Datenerhebung zur Auswahl², die als grundsätzlich geeignet eingeschätzt werden können:

- Dokumentenanalyse
- Befragung
 - Interview
 - Fragebogen
- Beobachtung

Voraussetzung für das weitere Vorgehen ist die Erstellung eines Bezugsrahmens. Erst wenn dieser existiert, kann eine Entscheidung über die Vorgehensweise bei der Datengewinnung getroffen werden.³

Dokumentenanalyse

Bei der Dokumentenanalyse werden die verfügbaren Unterlagen, wie z. B. Geschäftsberichte, ad-hoc Meldungen börsennotierter Unternehmen und sonstige Sekundärquellen auf ihre Relevanz für die zu untersuchende Fragestellung geprüft. Ein Beispiel für Dokumentenanalyse ist die Arbeit von PETERS/WATERMAN, welche zu einem Großteil auf dieser Methode beruht.⁴

Diese Art der Datengewinnung ist bei kleinen und mittelständischen Unternehmen wenig geeignet, da es kaum verwertbares Datenmaterial gibt. Eine Dokumentenanalyse kommt für die vorliegende Untersuchung daher nicht infrage.

²Weitere Methoden der empirischen Sozialforschung finden sich z. B. bei Friedrichs 1973; Mayntz/Holm/Hübner 1978; ihnen fehlt jedoch die Relevanz für die vorliegende Arbeit.

³Vgl. Kromrey 2006, S. 317 f.

⁴Vgl. Peters/Waterman 1982, S. 35.

Befragung

Ein weiteres Mittel zur Datengewinnung stellt die Befragung dar. Ziel einer Befragung ist es, Informationen und Meinungen zu ermitteln. Hierbei kann generell zwischen schriftlicher Befragung mit Hilfe eines Fragebogens und mündlicher Befragung (Interview) unterschieden werden.⁵

Die Befragung mittels eines Fragebogens weist einige Vorteile gegenüber den anderen Methoden der Datengewinnung auf. Mit seiner Hilfe können strukturiert eine Vielzahl von Daten gewonnen und anschließend elektronisch verarbeitet werden. Der Standardisierungsgrad der Antworten ist recht hoch, so dass die Ergebnisse gut miteinander vergleichbar sind. Zudem entfällt bei postalischer Befragung der mögliche Einfluss eines Interviewers. Nachteilig ist bei dieser Befragungsart jedoch die Möglichkeit, komplexe Sachverhalte zu erfassen. Eine kausale Aufarbeitung wird so erschwert. Die bei postalischer Befragung im Vergleich zur telefonischen Befragung geringere Rücklaufquote kann durch geeignete Methoden auf ein gleiches Maß erhöht werden.⁶

Eine andere Art der Befragung ist das Interview. Hierbei werden die zu befragenden Personen von einem Interviewer in einem persönlichen oder telefonischen Gespräch befragt. Es kann zwischen standardisierten und nicht standardisierten Interviews unterschieden werden, die Abstufungen sind dabei graduell.⁷

Die Vorteile von Interviews liegen in der Möglichkeit, auch komplexe Sachverhalte erfassen zu können. Weitere, sich an die Fragestellung anschließende Themen können diskutiert werden.⁸ Im Gegensatz zu einer Befragung mit Hilfe des Fragebogens besteht in Interviewsituationen die Möglichkeit, Nachfragen zu äußern und Missverständnisse durch unterschiedliche Begriffsdefinitionen vorzubeugen.⁹ Zudem ist bei den Gesprächspartnern durch den direkten Kontakt zum Interviewer eine höhere Motivation auf Fragen zu antworten zu unterstellen.¹⁰ Die Nachteile des Interviews können sowohl auf der Seite des Interviewers als auch auf der Seite des Interviewten ausgemacht werden. Als problematisch stellt sich die Reaktion des Befragten auf den Interviewer dar. Allein diese unbewusste Reaktion kann die Antwort verzer-

⁵Für eine differenziertere Darstellung des Verfahrens der Befragung vgl. Müller-Böling 1990, S. 15 ff; Kromrey 2006, S. 358-394 und die dort angegebene Literatur.

⁶Vgl. Diekmann 1995, S. 374.

⁷Vgl. Schrader 1971, S. 123 und Diekmann 1995, S. 374.

⁸Vgl. Atteslander 1975, S. 117.

⁹Vgl. Kömpf 1989, S. 122.

¹⁰Vgl. Scheuch 1973, S. 124.

ren.¹¹ Weiterhin können die Informationen, die der Interviewer erfasst, subjektiv belegt sein, so dass ein Rückschluss von den Befragungsdaten auf tatsächliche Werte nicht vorbehaltlos gezogen werden kann. Zeit- und Kostenaufwand sind für Interviews im Verhältnis zu einer schriftlichen Befragung vergleichsweise höher. Auf der Seite des Interviewten lassen sich ebenfalls mehrere potenzielle Fehlerquellen ausmachen. Es handelt sich hierbei um 'soziale Erwünschtheit'. Durch Antworten, welche vom Befragten als sozial erwünscht angenommen werden, kann das tatsächliche Meinungsbild verzerrt werden. Bei Response-Sets entwickeln die Befragten Antwort-Muster oder aber haben die Tendenz dazu, die gestellten Fragen zu bejahen. Schließlich können Befragte ohne Meinung das Bild ebenfalls beeinträchtigen. Dies spielt jedoch eher eine Rolle, wenn zu fachlichen Fragestellungen Unbeteiligte interviewt werden.¹²

Beobachtung

Laut Definition von GRÜMER handelt es sich bei der Beobachtung um: „[...] ein Verfahren, das auf die zielorientierte Erfassung sinnlich wahrnehmbarer Tatbestände gerichtet ist, wobei sich der Beobachter passiv gegenüber dem Beobachtungsgegenstand verhält und gleichzeitig versucht, seine Beobachtung zu systematisieren und die einzelnen Beobachtungsakte zu kontrollieren.“¹³

Die Methode der Beobachtung unterliegt einigen Einschränkungen. Zunächst ist in diesem Zusammenhang zu nennen, dass der Beobachter aufgrund seiner Unkenntnis über die Unternehmenssituation nicht vollständig in der Lage ist, die Konsequenzen bestimmter Entscheidungen oder Handlungen zu erfassen. Ihm fehlt gegebenenfalls das notwendige Verständnis, um die Handlungen richtig einschätzen zu können.¹⁴ Zudem unterliegt die Beobachtung grundsätzlich der Problematik der selektiven Zuwendung, Wahrnehmung und Erinnerung. Das bedeutet, dass der Beobachter fähig ist, lediglich einen Teil seiner Umwelt zu beobachten.¹⁵ Innerhalb dieses Teils kann er nur bestimmte Sachverhalte erfassen. Schließlich ist der Forscher in der Lage nur einen Teil der Beobachtung zu behalten und wiederzugeben.¹⁶ Hinzu kommt die große Komplexität dieses Verfahrens, die dazu führt, dass trotz hohen Aufwands

¹¹Vgl. Bogner/Menz 2005 S. 47-60; Schnell/Hill/Esser 1995, S. 302 f.

¹²Vgl. Diekmann 1995, S. 382-389.

¹³Grüner 1976, S. 26.

¹⁴Vgl. Grüner 1976, S. 67-79.

¹⁵Vgl. Wienold 2000, S. 80.

¹⁶Vgl. Grüner 1973, S. 56 f.

nur ein relativ kleiner Teil von Unternehmen betrachtet werden kann. Aus den genannten Gründen wird die Beobachtung als geeignetes Instrument für die vorliegende Fragestellung ausgeschlossen.

Vor diesem Hintergrund wurden für die vorliegende Untersuchung zwei Methoden gewählt, die schriftliche Befragung und Experteninterviews. Die schriftliche Befragung der Unternehmen mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens dient zunächst der Gewinnung von Grunddaten zur weiteren Analyse. Darauf aufbauend werden zusätzliche Experteninterviews mit ausgewählten Ansprechpartnern geführt um weiterführende Informationen zu erhalten.

Für die Vorbereitung der Befragung mittels eines Fragebogens, wurde zunächst ein Testfragebogen erarbeitet. Dieser wurde an verschiedene Probanden verteilt, hierbei handelt es sich um Personen, die in der Speditionsbranche tätig sind. Nach Prüfung und eingehender Diskussion wurde der Fragebogen optimiert und schließlich an die Speditionen verschickt. Um eine akzeptable Rücklaufquote zu erreichen, wurde den Unternehmen neben einer Kurzauswertung auch ein persönliches Benchmarking für ihre Teilnahme angeboten.¹⁷

4.2 Ableitung der Forschungsfragen und zu untersuchenden Erfolgsfaktoren

Unter Einbezug der Kapitel 2 und 3 werden nachfolgend die zu untersuchenden Erfolgsfaktoren formuliert. Auf Basis dieser Vorüberlegungen werden Kausalketten erstellt.¹⁸ Sie leiten sich aus drei wesentlichen Merkmalsgruppen ab:

- Merkmale des Marktes

Wie in Kapitel 3.2.2 deutlich wurde, spielen die Merkmale des Marktes eine entscheidende Rolle für den Erfolg der Unternehmen. Die Merkmale des Marktes werden im nachfolgenden Kapitel 4.2.1 kurz erläutert.

¹⁷Bei einem persönlichen Benchmarking handelt es sich um die Gegenüberstellung der Unternehmensantworten im Verhältnis zur Auswertung aller Antworten.

¹⁸Vgl. Kapitel 4.2.4

- Anforderungen an Speditionen
Die bereits formulierten Anforderungen an Speditionen¹⁹ werden in Kapitel 4.2.2 aufgegriffen und näher erläutert.
- Merkmale der Unternehmen
Die Eigenheiten, welche sich aus dem Unternehmenstyp ergeben, können den Handlungsspielraum einschränken.²⁰ Sie werden in Kapitel 4.2.3 eingehender betrachtet.

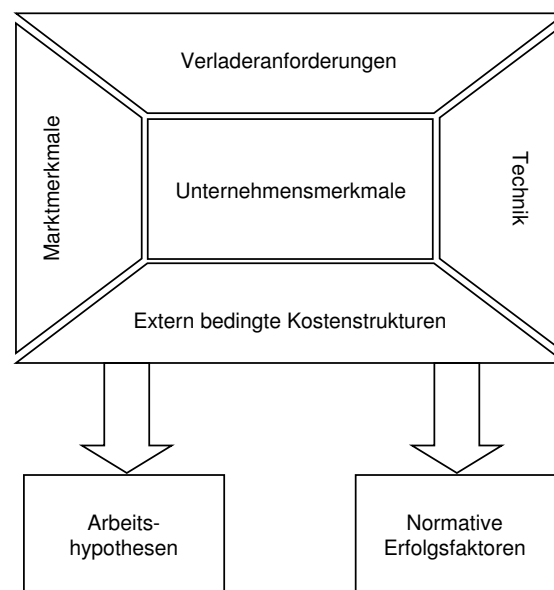


Abbildung 4.1: Ableitung von Arbeitshypothesen und Erfolgsfaktoren²¹

4.2.1 Marktmerkmale

Die Marktmerkmale wurden in den vorangegangenen Kapiteln bereits beschrieben. Sie werden an dieser Stelle noch einmal aufgegriffen und erläutert. Die Marktmerkmale kennzeichnen den Speditionsmarkt und beschreiben das Umfeld, in dem Spediteure sich bewegen. Sie geben den Rahmen für Handlungen vor und sind extern bestimmt. Marktmerkmale können sich im

¹⁹Vgl. Kapitel 2.5.1 und 2.5.2

²⁰Vgl. Kapitel 4.3.3

²¹Eigene Darstellung

Zeitablauf ändern, sie sind kurzfristig jedoch als gegeben anzunehmen.

Für die vorliegende Untersuchung werden die Marktmerkmale in drei Gruppen gegliedert:

1. Wettbewerbsmerkmale
2. Technische Entwicklungen
3. Extern bedingte Kostenstrukturen

Zu den *Wettbewerbsmerkmalen* zählt die starke Zersplitterung des Marktes. Wie aus Kapitel 2.4 hervorgeht, gibt es auf dem deutschen Speditionsmarkt rund 15.800 Anbieter. Die Entstehung dieser großen Zahl von überwiegend KMU (vgl. Tabelle 2.2, S. 19) lässt sich mit der langen Regulierung des Marktes begründen.²¹

Desweiteren ist eine geringe Anbieterkonzentration auszumachen. Die C4-Konzentration der deutschen Stückgutanbieter ergibt einen Wert von knapp 40 %.²²

Wie in Kapitel 2.5.3 beschrieben wurde, drängen ausländische Anbieter auf den Markt, die aufgrund ihrer Kostenstrukturen in der Lage sind, ihre Leistungen erheblich günstiger anzubieten.

Ein weiteres Merkmal des Wettbewerbs stellen die geringen Markteintrittsbarrieren dar.²³ Um die Tätigkeit des Spediteurs auszuüben, sind zunächst kaum Investitionen notwendig. Da es sich im Kern der Tätigkeit um die Frachtvermittlung handelt, stellen die einzigen Hindernisse eine ausreichende Kunden- sowie Frachtführerkenntnis dar. Wird der Stückguttransport im Selbsteintritt verfolgt, muss ein Netz aufgebaut werden. Dies erfordert umfangreiche Investitionen.

Schließlich handelt es sich bei der Transportnachfrage nicht um eine primäre, sondern um eine abgeleitete Nachfrage.²⁴ Das heißt, sie entsteht nicht aus sich selbst heraus, sondern nur in Verbindung mit der Nachfrage nach Gütern, die an unterschiedlichen Orten produziert und verwendet werden.

Die *technischen Entwicklungen* spielen ebenfalls eine Rolle. Hierbei handelt es sich in erster Linie um Weiterentwicklungen in der IT, die neue Anwendungen und Zusatzdienstleistungen ermöglichen. Darüber hinaus können durch den Einsatz neuer Techniken Service- oder

²¹Vgl. Bretzke 1999, S. 219-225.

²²Zur Berechnung der C4-Konzentration vgl. Kapitel 3.2.2

²³Vgl. Kapitel 3.2.4.2.

²⁴Vgl. Pfohl 2004, S. 280.

Kostenvorteile erzielt werden. Die technischen Entwicklungen umfassen im Wesentlichen das Tracking & Tracing von Sendungen (Sendungsverfolgung), den Barcodeinsatz sowie die fortschreitenden Entwicklungen in Bezug auf RFID.

Der letzte, die Marktmerkmale bestimmende Faktor sind die *extern bedingten Kostenstrukturen*. Hiermit sind Kosten gemeint, welche im Grunde nach durch die Ausübung der Tätigkeit entstehen und nicht bzw. nur bedingt vom Unternehmen beeinflussbar sind. Es handelt sich z. B. um Tariflöhne. Die Unternehmen sind an die Tarifabschlüsse gebunden und haben zunächst keine direkten Ausweichmöglichkeiten. Eine Änderung kann beispielsweise nur durch Verlegen des Firmensitzes in einen anderen Staat erzielt werden. Zu den extern beeinflussten Kostenstrukturen gehören weiterhin Steuern und Abgaben. Auch die Maut kann zu den extern bedingten Kostenstrukturen gerechnet werden. Wie beschrieben, können die Mautkosten selbst an die Verlader weiterbelastet werden. Es entstehen darüber hinaus aber weitere Kosten z. B. für den Einbau oder die Mitarbeiterschulung, die nicht uneingeschränkt überwältigt werden können.²⁵

4.2.2 Anforderungen an Speditionen

Die Verladeranforderungen nehmen großen Einfluss auf die Tätigkeit der Speditionen. Sie bestimmen indirekt, welche Leistungen angeboten werden. Die Anforderungen ergeben sich aus den Kapiteln 2.5.1 und 2.5.2 und sollen hier nur noch einmal in einer kurzen Übersicht zusammengestellt werden:

- Steigerung der Gütermenge bei gleichzeitig kleineren Einzelsendungen
- Tendenziell längere Transportwege
- Flexiblere Transportdurchführung bzw. bessere Reaktionsfähigkeit²⁶
- Größere Pünktlichkeit, Verkürzung der Zeitfenster für Abholung und Anlieferung
- Geringere Beschädigungsquoten
- Höhere Komplexität der Leistung

²⁵Vgl. Kapitel 2.5.4

²⁶Vgl. Lasch 1998, S. 36.

- Entwicklung von Lösungen
- Umfangreichere Informationsflüsse
- Durchgängige internationale Netze, Fähigkeit international zu agieren

4.2.3 Unternehmensmerkmale

Wie bereits in Kapitel 2.4 beschrieben, handelt es sich bei Speditionen überwiegend um KMU. Die Charakteristika dieser Unternehmenstypen beeinflussen wesentlich die Wahl und Umsetzung der Unternehmensstrategie. Aus diesem Grund werden im Folgenden die typischen Merkmale von kleinen bzw. mittelständischen Unternehmen dargestellt. Ziel dabei ist keine umfassende Definition des Begriffs, sondern die Abgrenzung der Untersuchungsobjekte. Die Definition von Mittelstand ist u. a. Gegenstand bei GERICKE. Dort findet sich ein Verweis auf mehr als 200 unterschiedliche Definitionen dieses Begriffs.²⁷

Neben der quantitativen Abgrenzung von KMU gibt es weitere qualitative Merkmale, die diesen Unternehmenstyp beschreiben. Bei quantitativen Merkmalen werden in der Regel die Kriterien Mitarbeiteranzahl, Umsatz, Marktanteil, Bilanzsumme oder Gewinn herangezogen. Nach den in Kapitel 2.4.4 angeführten Kenngrößen, kann der überwiegende Anteil der Speditionen damit den KMU zugerechnet werden. Die quantitative Abgrenzung allein ist jedoch für eine umfassende Beschreibung nicht ausreichend. Die qualitativen Kriterien, die ergänzend herangezogen werden, lassen sich in fünf Gruppen zusammenfassen. Die Merkmalsgruppen und ihre Ausprägungen sind in Tabelle 4.1 dargestellt.

²⁷Vgl. Gericke 2005, S. 136.

Unternehmensführung	<ul style="list-style-type: none"> - geführt durch Inhaber oder mehrheitliche Kapitalgeber - personenbezogene Führung - wenig Planung, geringe strategische Prägung - große Bedeutung von Improvisation und Intuition - Misstrauen gegenüber Kontroll- und Steuerungssystemen
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> - überwiegend in Familienbesitz - begrenzte finanzielle Ressourcen - geringe Eigenkapitalquote - beschränkter Zugang zum anonymen Kapitalmarkt
Organisation/Aufbau	<ul style="list-style-type: none"> - einfache Struktur - Ein-Linien-System - flache Hierarchien - kurze Informationswege und hohe Flexibilität - wenige Abteilungen, geringe Arbeitsteilung - geringe Formalisierung, wenig Koordinationsprobleme
Forschung & Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - selten dauerhaft institutionalisierte F&E-Abteilung - F&E ist eher kurzfristig, intuitiv ausgerichtet - bedarfsabhängige Produktentwicklung - kurzer Zeitraum zwischen Entwicklung und wirtschaftlicher Nutzung
Personal	<ul style="list-style-type: none"> - wenige angelernte/ungelernte Hilfskräfte - geringer Anteil an Akademikern - breites Fachwissen - begrenzte personelle Ressourcen

Tabelle 4.1: Merkmale und Merkmalsausprägungen von KMU²⁸

4.2.4 Ableitung der Kausalketten

Aus den vorangegangenen beschriebenen Merkmalen werden nachfolgend Kausalketten abgeleitet, die schließlich in die normativen Erfolgsfaktoren und die Arbeitshypothesen münden. Am Ende dieses Kapitel sind die zu untersuchenden Faktoren und Forschungsfragen bekannt und können in dem statistischen Modell formuliert werden. Für die Darstellung der Kausalketten wurde die Ishikawa-Methode gewählt, da sie geeignet ist, Ursache-Wirkungszusammenhänge aufzuzeigen.²⁸

Die Abbildung 4.2 zeigt die übergreifende Kausalkette mit allen Faktoren, die im Rahmen der

²⁷In Anlehnung an Gericke 2005, S. 143 f; Pfohl 2006, S. 18-20; Daschmann 1994, S. 54.

²⁸Vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 535 f.

Studie untersucht werden. Im weiteren Verlauf wird erläutert, wie diese Auswahl zustande kommt.

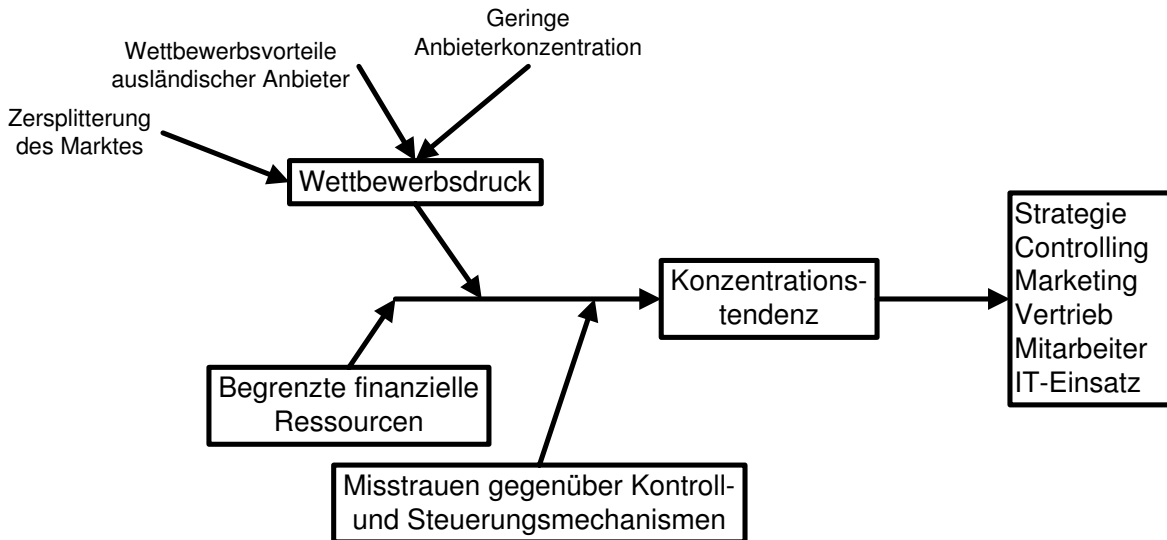


Abbildung 4.2: Übergreifende Kausalkette²⁹

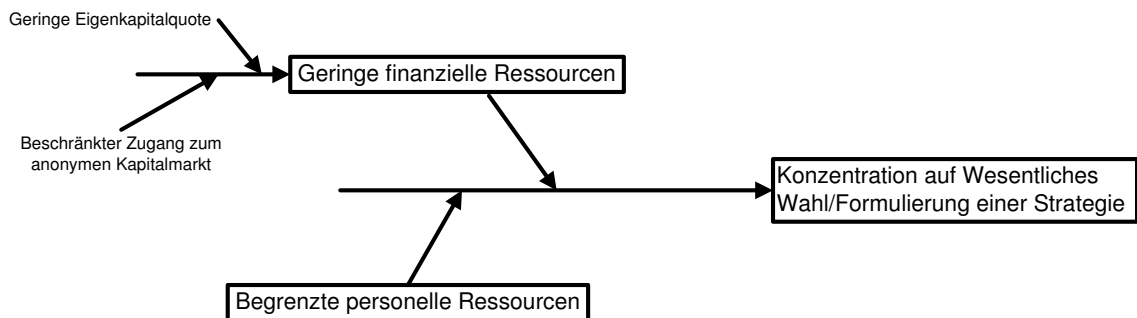
Die beschriebenen Marktmerkmale wie zersplitterte Anbieterstruktur, geringe Anbieterkonzentration und Wettbewerbsvorteile ausländischer Anbieter²⁹ führen zu einem starken Wettbewerbsdruck auf die Speditionen. Gleichzeitig stehen ihnen lediglich begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen zu Verfügung. Kombiniert mit Misstrauen gegenüber Kontroll- und Steuerungsmechanismen³⁰, ohne die eine Übersicht über den Stand des Unternehmens nur schlecht möglich ist, führt dies zu einer Konzentrationstendenz am Markt. Hierbei ist anzunehmen, dass unrentable Unternehmen eher vom Markt verschwinden als rentable.³¹ Um das eigene Unternehmen rentabel zu halten und der Konzentration zu entgehen, sind die in Abbildung 4.2 dargestellten Faktoren zu berücksichtigen. Es handelt sich hierbei um normative Erfolgsfaktoren, die im Rahmen der Studie untersucht und im Folgenden detailliert hergeleitet werden.

²⁸Eigene Darstellung

²⁹Vgl. Kapitel 4.2.1

³⁰Vgl. Bramsemann 1997, S. 30.

³¹Obwohl der Markt von einer Konzentrationstendenz beeinflusst wird, die sich sowohl in Insolvenzquoten, wie auch in Firmenzusammenschlüssen widerspiegelt, ist die Konzentration im Verhältnis zu anderen Branchen verhältnismäßig gering.

Abbildung 4.3: Kausalkette Strategie³²

Wie gezeigt handelt es sich bei Speditionen in der Mehrheit um KMU.³² Sie verfügen oftmals nur über eine geringe Eigenkapitalquote, gleichzeitig haben sie aufgrund ihrer Unternehmensstruktur nur einen beschränkten Zugang zum anonymen Kapitalmarkt. Das bedeutet, die Emission von Wertpapieren, um Fremdkapital zu erhalten, stellt keine zufriedenstellende Finanzierungsform dar. Die in der Fachliteratur zu beobachtende Diskussion um die Auswirkungen von Basel II, machen deutlich, dass Speditionen mehrheitlich auf eine Finanzierung mit Fremdkapital angewiesen sind.³³ In der Mehrzahl sind Speditionen nur mit geringen finanziellen Ressourcen ausgestattet.

Hinzu kommen begrenzte personelle Ressourcen. Beide Umstände zusammengenommen machen deutlich, dass eine Konzentration auf Wesentliches notwendig ist. Diese Zusammenhänge sind in Abbildung 4.3 dargestellt. Um diese Konzentration zu erreichen, muss das Unternehmen eine Strategie formulieren, die als Grundlage der Konzentration dient. Wichtig ist dabei die aktive Gestaltung der Strategie und deren Umsetzung.³⁴ Die Relevanz der strategischen Ausrichtung konnte bereits in früheren Untersuchungen gezeigt werden.³⁵ So konnten z. B. STEINLE/KIRSCHBAUM/KIRSCHBAUM die erfolgskritische Bedeutung der Planung grundlegender Ziele und Leitbilder zeigen.³⁶ KÖMPF verweist dabei auf den Umstand, dass die Strategie immer eine innere Konsistenz aufweisen muss.³⁷ Die Anzahl der anwendbaren Strategien ist sehr groß und durch unterschiedliche Aspekte gekennzeichnet.

³¹Eigene Darstellung

³²Vgl. Kapitel 2.4

³³Vgl. Bottler 2003a, S. 28-30.

³⁴Vgl. Bea/Haas 1995, S. 1.

³⁵Vgl. Buzzell/Gale 1989, S. 86-88.

³⁶Vgl. Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum 1996, S. 128-134 und S. 164.

³⁷Vgl. Kömpf 1989, S. 152.

Strategien können nach unterschiedlichen Kriterien kategorisiert werden, beispielhaft sei hier die Einteilung in Unternehmens-, Geschäftsfeld-, Funktionsbereichs- und Regionalstrategien nach HAHN genannt. (Vgl. Abbildung 4.4) RALL/KÖNIG weisen darauf hin, dass Strategien für unterschiedliche Wettbewerbsebenen zu definieren sind.³⁸

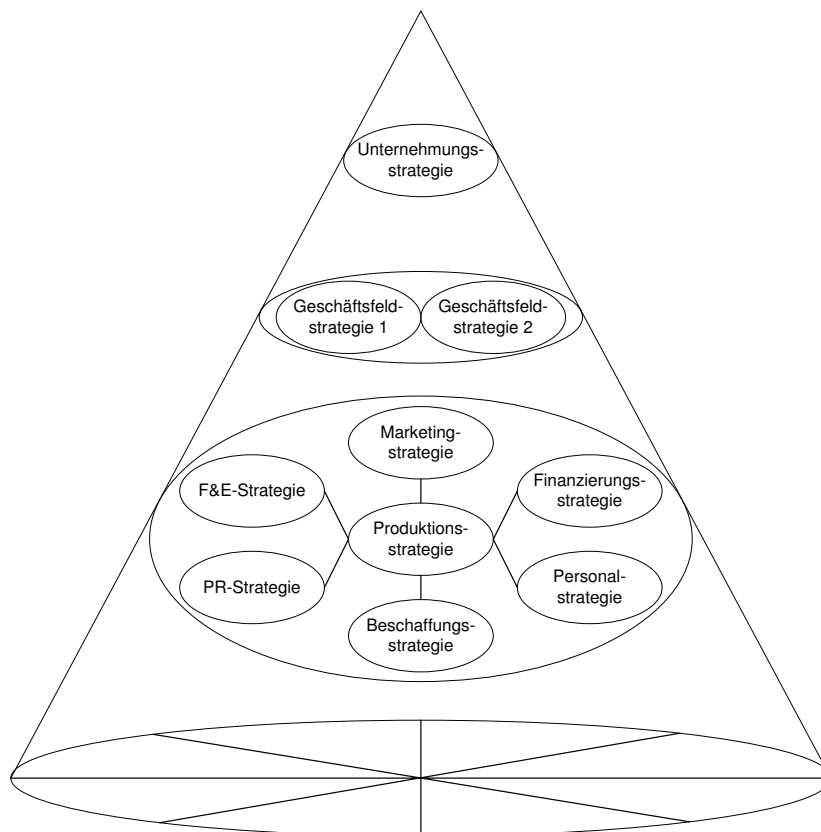


Abbildung 4.4: Geschäftsfeld-, Funktionsbereich- und Regionalstrategien³⁹

Darüber hinaus gibt es eine Unterscheidung von Strategien inhaltlicher Art z. B. Wachstums-, Stabilisierungs- oder Schrumpfungsstrategien.³⁹ Dennoch lassen sich drei generische Strategietypen ausmachen.⁴⁰ Sie kennzeichnen die Grundhaltung des Unternehmens und beeinflussen so alle gewählten Strategien, gleichgültig für welche Ebene oder in welcher Marktsitua-

³⁸Vgl. Rall/König 2005, S. 12 f.

³⁸Vgl. Hahn 1999, S. 42.

³⁹Vgl. Kreikebaum 1997, S. 73 f.

⁴⁰Vgl. Kapitel 3.2.3

tion die Strategie formuliert wird. Die aktive oder bewusste Wahl eines der Strategietypen und die Auseinandersetzung mit dessen Anforderungen und Voraussetzungen kennzeichnen das strategische Verständnis des Unternehmens. Wie gezeigt handelt es sich um einen stark preisgesteuerten Wettbewerb. Dennoch ist anzunehmen, dass auch die Strategie der Kostenführerschaft Erfolgchancen besitzt, hieraus leitet sich die nachfolgende Hypothese ab:

Hypothese 1 *Alle Strategietypen sind gleich erfolgreich.*

Die Ableitung der zugrunde liegenden Annahmen ist Abbildung 4.3 zu entnehmen.

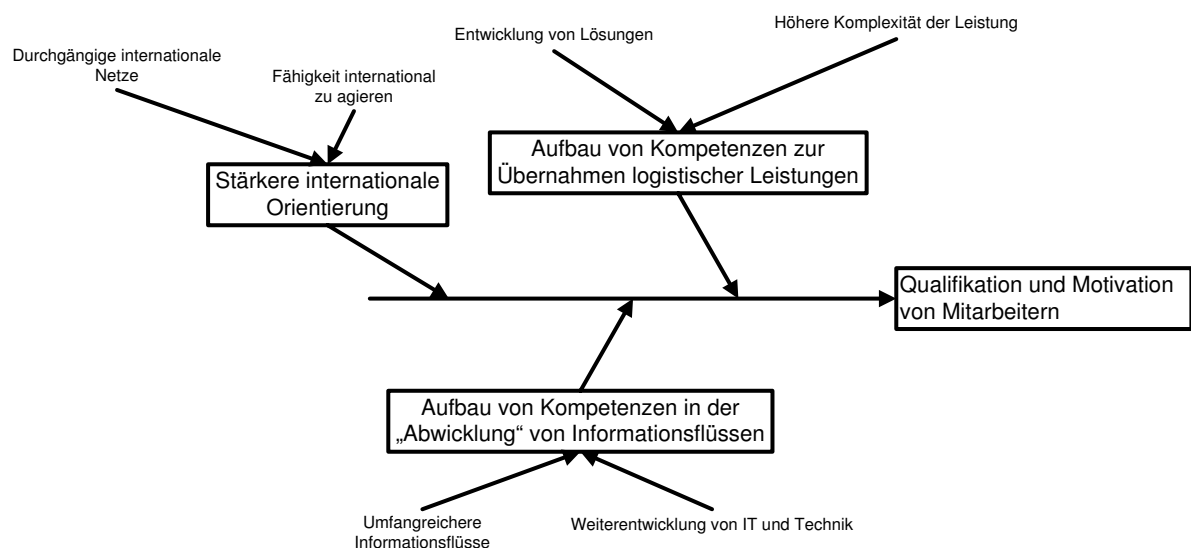


Abbildung 4.5: Kausalkette Mitarbeiterqualifikation und -motivation⁴¹

Infolge der Produktionsverlagerung in das Ausland und die Ausweitung der Absatzgebiete⁴¹ fordern die Verlagerer von Spediteuren verstärkt durchgängige internationale Netze und die Fähigkeit auch international agieren zu können. Diese Forderung umfasst sowohl notwendige Kenntnisse in Zollbestimmungen und rechtlichen Belangen als auch die Voraussetzungen zur operativen Abwicklung. Es spielt dabei jedoch keine Rolle, ob der Spediteur die Tätigkeiten selbst ausführt, das Netz in Eigenregie betreibt oder ob er dazu mit Partnern und Subunternehmern arbeitet.

⁴⁰Eigene Darstellung

⁴¹Vgl. Kapitel 2.5.3

Weitere Verladeranforderungen, die sich aus der zunehmenden Outsourcingtendenz ergeben, sind der Wunsch nach einer Lösungsentwicklung durch den Dienstleister und eine zunehmende Komplexität der Leistung. Hieraus resultiert für den Spediteur die Konsequenz Kompetenzen zur Übernahme logistischer Leistungen aufzubauen und vorhalten zu müssen.

Der Abbau von Beständen und deren Ersatz durch Informationen führt zu umfangreicheren Informationsflüssen. Hinzu kommen verkürzte Zeitfenster zur Abholung und Anlieferung von Waren im Rahmen von JIT-/JIS-Konzepten z. B. in der Automobilindustrie. Um hier einen reibungslosen Ablauf gewährleisten zu können sind Informationen über Standort der Fahrzeugteile, Ankunftszeiten etc. vonnöten. Die Weiterentwicklung von IT und Technik ermöglicht neue Anwendungen⁴² wie z. B. Tracking & Tracing, die den Kunden als Zusatzdienste angeboten werden können. Gleichzeitig sind Kostensenkungen bzw. Prozessvereinfachungen möglich, z. B. durch den Einsatz von RFID-Technologie. Hieraus folgt für den Spediteur die Konsequenz zum Auf- und Ausbau von Kompetenzen bei der „Abwicklung“ von Informationsflüssen.

Alle Konsequenzen zusammengefasst erfordern qualifizierte Mitarbeiter. Dabei steigen die Qualifikationsanforderungen im Laufe der Zeit.⁴³ Aufgrund der eingeschränkten Personalkapazitäten sehen sich die Mitarbeiter mit unterschiedlichen Problemkreisen konfrontiert.⁴⁴ Dies führt dazu, dass sie eine breite Wissensbasis aufbauen müssen, um allen Anforderungen gerecht zu werden.

Die Bedeutung von Mitarbeitern für den Unternehmenserfolg wurde bereits in verschiedenen vorausgegangenen Studien betrachtet. 1986 untersucht HOFFMANN die Fragestellung in Bezug auf die Managementqualität, konstatiert im Ergebnis der Untersuchung jedoch: „Die ausschließliche Betrachtung der Managementqualität wurde mehrfach als unzureichend angesehen, eine langfristige Entwicklung des gesamten Mitarbeiterpotenzials [...] als erfolgskritisch bezeichnet.“⁴⁵ Auch FRITZ und WOHLGEMUTH konnte die Bedeutung der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg nachweisen.⁴⁶ GABELE/MORAW stellen in einer Stichprobenumfrage fest, dass sich ein Wettbewerbsvorteil bei der Gewinnung von Mitarbeitern auf alle übrigen Faktoren positiv auswirkt.⁴⁷

Bezogen auf die Mitarbeiterqualität unterscheidet DASCHMANN in Motivation und Qualifi-

⁴²Vgl. Rommerskirchen 2005, S. 21.

⁴³Vgl. Kuwan/Thum 2003, S. 24.

⁴⁴Vgl. Jäger 2006, S. 11; Tabelle 4.1.

⁴⁵Hoffmann 1986, S. 837.

⁴⁶Vgl. Fritz 1998, S. 196; Wohlgemuth 1990, S. 49.

⁴⁷Vgl. Gabele/Moraw 1991, S. 1021.

kation der Mitarbeiter. Beide stellen für ihn Erfolgsfaktoren dar.⁴⁸ STAEHLE legt dabei den Fokus eher auf die Qualifikation und behauptet: "Der Erfolg einer Unternehmung hängt heute [...] in einem besonderen Maße von der richtigen Auswahl, Entwicklung und Training der menschlichen Ressource ab."⁴⁹

Diese Argumentation wird von WOLFF/GÖSCHEL nicht vertreten. Sie gehen davon aus, dass persönlicher Kontakt und Lob, also die Befriedigung emotionaler Bedürfnisse, eine erheblich größere Wirkung erzielt.⁵⁰ PFOHL/GROMM/FRUNZKE greifen eine ähnliche Argumentation auf und können im Rahmen einer empirischen Untersuchung zeigen, dass diese Argumentation glaubwürdig ist.⁵¹

Grundsätzlich kann demnach angenommen werden, dass qualifizierte und motivierte Mitarbeiter eine wichtige Grundlage für den Unternehmenserfolg bilden, da sie wesentlich die Ausgestaltung der weiteren Erfolgsfaktoren bestimmen.⁵² Hierbei ergibt sich die Fragestellung, welche Ausprägung, also Qualifikation oder Motivation, eine stärkere Erfolgswirkung zeigt bzw. ob eine Trennung überhaupt möglich ist.

Zunächst wird daher die nachfolgende Hypothese geprüft

Hypothese 2 *Unternehmen mit motivierten Mitarbeitern sind erfolgreicher als andere.*

Die Maßnahmen/Instrumente zur Zielerreichung, d. h. die Steigerung von Qualifikation respektive Motivation der Mitarbeiter wird ebenso diskutiert, wie die Erfolgswirkung der beiden Kriterien. Hinsichtlich der Qualifikation und Motivation sowie der Instrumente zu deren Erreichen sind in der Literatur jedoch widersprüchliche Aussagen zu finden. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass für unterschiedliche Mitarbeitergruppen verschiedene Qualifikationsanforderungen gelten. Grundsätzlich sind jedoch drei Anforderungskategorien zu unterscheiden⁵³

1. fachliche Anforderungen, hiermit ist das Wissen um spezielle Sachverhalte des Arbeitsumfelds gemeint,

⁴⁸Vgl. Daschmann 1994, S. 165 f.

⁴⁹Staehe 1994, S. 737.

⁵⁰Vgl. Wolff/Göschel 1991, S. 15.

⁵¹Vgl. Pfohl/Gromm/Frunzke 2004, S. 88; Lanzinger 2006, S. 60.

⁵²Vgl. Hahn 1999, S. 7.

⁵³Vgl. Schnalzer 2003, S. 107 f.

2. technische Anforderungen umfassen die Fähigkeit mit IT umzugehen und diese in die eigenen Arbeitsabläufe zu integrieren sowie
3. soziale und persönliche Anforderungen.

Um die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter zu entwickeln, greifen viele Unternehmen auf Schulungen zurück. Kombiniert mit der Annahme, dass Schulungen sich sowohl qualifikations- als auch motivationsfördernd auswirken, werden die Untersuchungshypothesen 3 und 4 gebildet. Schulungen werden im Allgemeinen vom Arbeitnehmer als Abwechslung vom Arbeitsalltag empfunden und als Möglichkeit sich weiterzuentwickeln.

Hypothese 3 *Unternehmen, die bevorzugt Schulungen im Soft Skill Bereich anbieten, sind erfolgreicher.*

Die Vermutung, dass sich Schulungen als motivationsfördernd erweisen können, wird aus der Theorie von HERZBERG abgeleitet. Er unterscheidet in zwei Faktorengruppen. „Satisfaktoren (Motivatoren) können die Zufriedenheit erhöhen. Dissatisfaktoren (Hygienefaktoren) können allenfalls Unzufriedenheit abbauen.“⁵⁴ Hygienefaktoren sind demnach nicht als Motivationsinstrumente geeignet. Tabelle 4.2 enthält eine Übersicht über die Faktoren und ihrer jeweiligen Gruppenzugehörigkeit.

Satisfaktoren (Motivatoren)	Dissatisfaktoren (Hygienefaktoren)
Leistung	Überwachung
Anerkennung der Leistung durch andere	Unternehmenspolitik und -verwaltung
Arbeit selbst	Arbeitsbedingungen
Verantwortung	Beziehungen zu Führungskräften
Aufstieg	Beziehungen zu Mitarbeitern
Möglichkeit zur Selbstverwirklichung	Beziehungen zu Gleichgestellten
	Status
	Arbeitsplatzsicherheit
	Gehalt
	Familiäre Implikationen

Tabelle 4.2: Satisfaktoren und Dissatisfaktoren nach HERZBERG ⁵⁵

⁵⁴Scholz 2000, S. 882.

⁵⁴Entnommen aus Herzberg 1966, S. 95 f.

Es wird weiterhin unterstellt, dass die Anzahl der Schulungen keinen signifikanten Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Diese Unterstellung begründet sich durch die Annahme, dass die Motivationsförderung schon bei jährlichen Schulungen eintritt.

Hypothese 4 *Die Häufigkeit von Schulungen pro Jahr beeinflusst den Unternehmenserfolg nicht.*

Als wirksame Werkzeuge der Mitarbeitermotivation werden darüber hinaus Erfolgsbeteiligung, Provisionszahlungen bzw. leistungsabhängige Bezahlungen generell verstanden.⁵⁵ Für Speditionen soll diese Annahme überprüft werden, daher werden die nachfolgenden Hypothesen abgeleitet.

Hypothese 5 *Unternehmen, die eine leistungsabhängige Bezahlung implementiert haben, sind erfolgreicher als andere.*

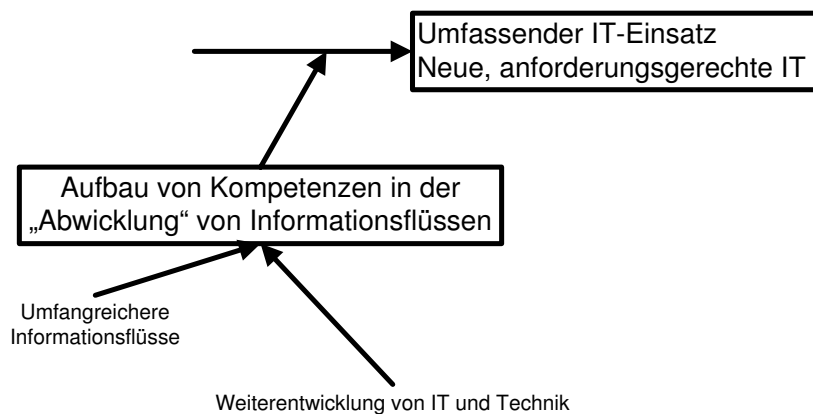
In einer empirischen Überprüfung seiner Theorie fand HERZBERG heraus, dass der Lohn gleichermaßen als Motivator und Hygienefaktor angesehen werden kann.⁵⁶ Um festzustellen ob die Bezahlung einen zusätzlichen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter ausübt, wird auch die nachfolgende Hypothese überprüft:

Hypothese 6 *Unternehmen, die sowohl mit Lob bzw. Identifikationsschaffung, als auch mit einer leistungsabhängigen Bezahlung arbeiten, sind erfolgreicher als andere.*

Im Rahmen der Studie werden daher Mitarbeiterqualifikation und -motivation als Erfolgsfaktoren betrachtet und untersucht.

⁵⁵Vgl. Pfohl/Gromm/Frunzke 2004, S. 126.

⁵⁶Vgl. Herzberg 1968, S. 57.

Abbildung 4.6: Kausalkette IT-Einsatz⁵⁷

Zur Abwicklung der Informationsflüsse zwischen den Teilnehmern der Transportkette ist der Einsatz von IT notwendig. Zugleich ergibt er sich aus der zentralen Rolle, welche Speditionen bei der Verbindung der einzelnen Wirtschaftssubjekte innehaben. Die Einschätzung von STIEGLITZ bezieht sich nicht speziell auf Speditionen, schließt sie aber dennoch mit ein: „IT hat eine große Bedeutung. Nicht in IT zu investieren, führt zum sicheren Tod des Unternehmens.“⁵⁷ Insbesondere im Logistikbereich gilt: „Die komplexen Ablaufprozesse in der Logistik machen die Informations- und Kommunikationstechnologien zu einem wichtigen Erfolgsfaktor des Logistik- und Unternehmenserfolgs.“⁵⁸

Die Zuverlässigkeit von Transporten spielt in einigen Branchen eine wichtigere Rolle als die Transportlaufzeit. Vor diesem Hintergrund erhalten Kommunikations- und DV-Integrationsentscheidungen von Spediteuren eine neue Bedeutung. Auf ihnen basiert die Positionierung ihrer Kunden am Markt.⁵⁹ In Abhängigkeit davon wie stark der Spediteur mit seinen Auftraggebern verbunden ist und welche Anforderungen diese haben, muss die IT-Ausstattung mehr oder weniger umfangreich gestaltet werden.⁶⁰ Insbesondere der Einsatz von EDI-Systemen zur elektronischen Kommunikation mit externen Partnern birgt Verbesserungspotenziale. So können Logistikkosten gesenkt, Durchlaufzeiten verkürzt und die Logistikqualität gesteigert werden. Gleichzeitig kann durch EDI eine zusätzliche Kundenbindung

⁵⁶Eigene Darstellung

⁵⁷is report 2004, S. 21.

⁵⁸Ivišić 2002, S. 166.

⁵⁹Vgl. Pielenhofer/Zinn 2001, S. 22; Wecker 1993, S. 25.

⁶⁰Vgl. Zügel 2001, S. 72.

erzielt werden.⁶¹

Allerdings hat sich diese Einsicht noch nicht bei allen Spediteuren durchgesetzt.⁶² In eigenen Studien zum Thema „Kritische IT-Infrastrukturen in Transport und Verkehr“ ermittelte der Lehrstuhl für Verkehrssysteme und -logistik der Universität Dortmund, dass die eingesetzte Soft- und Hardware insbesondere bei mittelständischen Speditionen ein kritischer Aspekt ist. Aufgrund von geringen Margen im operativen Geschäft werden vielfach keine ausreichenden Rückfallpositionen aufgebaut, um den Ausfall von Systemen zu kompensieren. Ein Ausfall kann aber je nach Unternehmen innerhalb kurzer Zeit in den wirtschaftlichen Ruin führen.⁶³ Der anforderungsgerechte IT-Einsatz wird aus den genannten Gründen im Rahmen der Studie als Erfolgsfaktor betrachtet und kann als Hypothese formuliert werden:

Hypothese 7 *Unternehmen, die gezielt IT einsetzen, sind erfolgreicher als andere.*

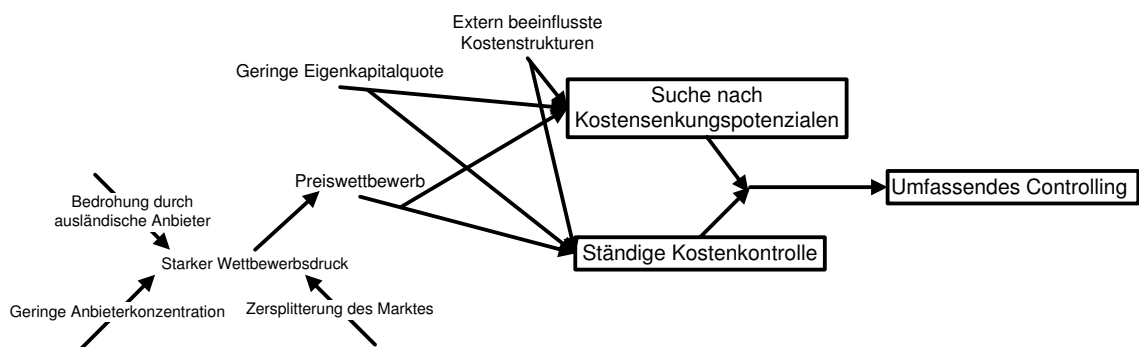


Abbildung 4.7: Kausalkette Controlling⁶⁴

Wie bereits geschildert, führen Wettbewerbsvorteile ausländischer Anbieter, geringe Anbieterkonzentration und Zersplitterung des Marktes zu einem starken Wettbewerbsdruck auf die Speditionen (vgl. Abbildung 4.7). In Anlehnung an die Industrial Organization Theory führt dies zu qualitativ höherwertigen Produkten, die zu einem höheren Preis veräußert werden können. Diese Konsequenz ist im Speditionsmarkt nicht zu beobachten, der Wettbewerb resultiert hier in einem Preiswettbewerb. Es ist anzunehmen, dass die Begründung in den günstigeren Kostenstrukturen der ausländischen Anbieter zu suchen ist. Hierdurch wird ein

⁶¹Vgl. Ivišić 2002, S. 167.

⁶²Vgl. Kranke 2005, S. 24; Ritterhoff 2005, S. 20 f.

⁶³Vgl. Clausen/Heimann 2004, S. 72.

⁶⁴Eigene Darstellung

Qualitätswettbewerb auf einem höheren Preisniveau unterbunden.

Weitere Einflussfaktoren sind begrenzte finanzielle Ressourcen, insbesondere Eigenkapital.⁶⁴ Dies hat zweierlei Auswirkungen. Zunächst fehlt den Speditionen eine Grundlage, mit der sie längere Umsatzausfälle überwinden können. Zudem macht eine geringe Eigenkapitalquote die Unternehmen abhängig von Fremdkapitalgebern. Sind diese nicht mehr gewillt das Risiko eines Rückzahlungsausfalls zu tragen, können unter Umständen notwendige Investitionen nicht getätigt werden.

Bei extern beeinflussten Kostenstrukturen handelt es sich, wie schon beschrieben, um Kostenarten, die entstehen, wenn eine Spedition ihren Firmensitz in Deutschland hat. Die Höhe der Kosten kann durch unterschiedliche Maßnahmen beeinflusst werden, die Kostenart jedoch kaum. Sie umfassen Tarifgehälter, Mautkosten sowie Kraftstoffpreise. Die beiden letzten wirken sich auch auf ausländische Unternehmen aus, die in Deutschland tätig sind. Ihnen stehen jedoch häufig erheblich geringere Kraftfahrzeugsteuern in den Heimatländern gegenüber, so dass diese Mehrausgaben aufgefangen werden können.⁶⁵

Daraus entstehen zwei Konsequenzen für Speditionen. Zunächst die Notwendigkeit eine regelmäßige und dauerhafte Kostenkontrolle einzurichten. Darüber hinaus ergibt sich eine konsequente Suche nach Kostensenkungspotenzialen. Letztere entsteht aus dem Erfordernis dem Preiswettbewerb standzuhalten. Dies umfasst sowohl wettbewerbsfähige Preise, aber ebenso Margen, welche die Fortführung des Unternehmensbetriebs gestatten.

Voraussetzung für beides ist die Einführung und Verwendung eines umfassenden Controllings im Unternehmen. Aufgrund der in Kapitel 2.4 dargestellten historischen Entwicklung des Marktes und der Festschreibung von Preisen, haben viele Unternehmen der Branche die Notwendigkeit des Controllings lange nicht erkannt.⁶⁶ Berichte über Speditionen, die eine Insolvenz abwenden konnten oder schwierige Restrukturierungsphasen hinter sich haben, verdeutlichen die Relevanz des Themas. Der Aufbau eines funktionierenden Controlling steht bei allen an erster Stelle.⁶⁷ Hieraus ergeben sich zwei Hypothesen, die im weiteren Verlauf überprüft werden:

Hypothese 8 *Unternehmen mit einem Controllingverständnis sind erfolgreicher.*

⁶⁴Vgl. Oetker 1997, S. 10.

⁶⁵Vgl. BGL 2005, S. 8.

⁶⁶Vgl. Clausen/Schmidt/Erdmann 2003, S. 274

⁶⁷Vgl. Wöhrle 2005, S. 149; Hassa 2005a, S. 32-35; Bottler 2006, S. 32.

Hypothese 9 *Unternehmen mit regelmäßiger Kosten- und Umsatzplanung und anschließender Abweichungsanalyse sind erfolgreicher.*

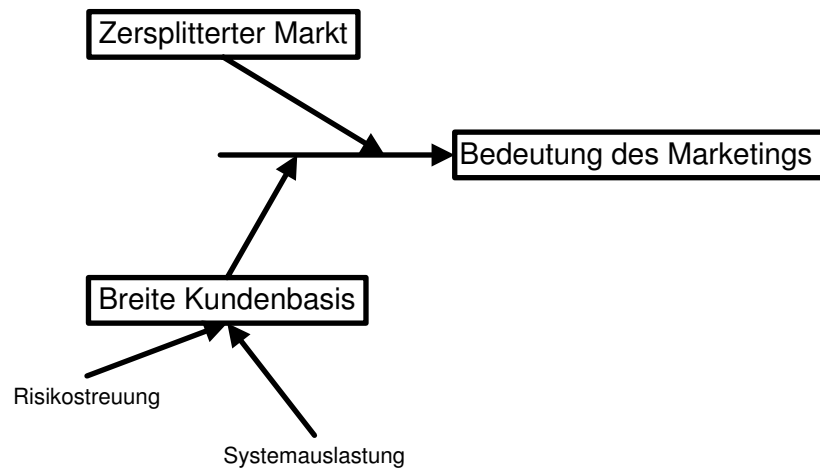


Abbildung 4.8: Kausalkette Marketing⁶⁸

Wie bereits deutlich wurde, sind Speditionen aufgrund ihrer Größe oftmals nicht in der Lage den für sie infrage kommenden Abnehmerkreis zu bearbeiten.⁶⁸ Aus diesem Grund ist zu beobachten, dass viele Unternehmen mit einer kleinen Kundenbasis arbeiten. Hieraus entsteht eine Abhängigkeit, die sich durch zwei Aspekte charakterisieren lässt.

Konjunkturell oder verladerspezifisch bedingte Absatzschwankungen schlagen sich unmittelbar auf die Spedition nieder und beeinflussen sowohl positiv als auch negativ den Transportumsatz. Desweiteren kann das Machtungleichgewicht dazu führen, dass der Verlader in Preisverhandlungen begünstigt ist. Um einen wichtigen Kunden nicht zu verlieren kann der Spediteur gezwungen sein Zugeständnisse zu machen und damit seinen Umsatz und in der Folge die Rendite zu mindern.

Eine breite Kundenbasis eröffnet dem Spediteur größere Flexibilität, sie ist gleichzusetzen mit Risikostreuung. Darüber hinaus können die Systemkosten über eine bessere Auslastung der Ressourcen vermindert werden. Dies jedoch nur dann, wenn die Verladeranforderungen in das System zu integrieren sind und keine zusätzlichen Anpassungen verlangen.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen kommt dem Marketing, insbesondere dem Vertrieb, eine große Bedeutung zu. Aufgrund des klein- und mittelständisch geprägten Marktes

⁶⁷Eigene Darstellung

⁶⁸Vgl. Kapitel 3.2.4.3

hat Marketing in den Unternehmen der Speditionsbranche bisher keinen oder nur einen geringen Stellenwert. Während große europäisch ausgerichtete Anbieter bereits über ein gutes Marketing verfügen, gibt es bei kleineren Unternehmen Optimierungspotenzial.⁶⁹

Es existieren unterschiedliche Definitionen des Marketingbegriffs. Im Sprachgebrauch dieser Arbeit wird Marketing als die Lehre von der Gestaltung des Absatzbereichs verstanden.⁷⁰ Das Marketing findet im Einsatz der absatzpolitischen Instrumente Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik seinen Ausdruck, sie werden als Marketing-Mix bezeichnet.⁷¹ Es ist anzunehmen, dass gerade kleinere Unternehmen die Kundengewinnung als wichtigste Funktion des Marketing ansehen.⁷²

FRITZ hat in seiner Untersuchung „Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg“ 1992 gezeigt, dass Marktorientierung, die mit Marketing gleichzusetzen ist,⁷³ als ein Erfolgsfaktor der Unternehmensführung betrachtet werden kann. Dabei steht sie gleichberechtigt neben anderen Faktoren. Dennoch gilt: „Im Rahmen eines integrierten Konzepts der Unternehmensführung muß der Marktorientierung somit eine tragende Rolle zukommen, wenn der Unternehmenserfolg sichergestellt werden soll.“⁷⁴ Gleichzeitig postuliert FRITZ eine Überbetonung des Marketingaspekts zu vermeiden.⁷⁵ Weitere Bestätigung der Relevanz von Marketingfähigkeiten bezogen auf den Unternehmenserfolg findet sich bei STRATIS/POWERS.⁷⁶ Sie konnten in branchenübergreifenden Untersuchungen zeigen, dass Marketingfähigkeiten einen signifikant positiven Beitrag zu Umsatz, Gewinn, ROI und Marktanteil leisten. Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass Unternehmen mit einer formalisierten strategischen Marketingplanung erfolgreicher sind als andere. Den Einfluss von Marktorientierung auf den Erfolg neuer Produkte konnte ATUAHENE-GIMA bestätigen. Besonders erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang, dass die Erfolgswirkung der Marktorientierung in einem von starkem Wettbewerb geprägten Umfeld umso höher ausfällt.⁷⁷

Die nachfolgende Hypothese wird daher im Rahmen der Studie überprüft:

⁶⁹Vgl. Polzin 2006, S. 6.

⁷⁰Vgl. Wöhe 2002, S. 464 f.

⁷¹Vgl. Wöhe 2002, S. 501.

⁷²Vgl. Dornis 1986, S. 16 f.

⁷³Vgl. Dornis 1986, S. 7.

⁷⁴Fritz 1992, S. 205.

⁷⁵Für eine ausführliche Darstellung der genannten Untersuchung und der Betrachtung einzelner Marketingaspekte vgl. Fritz 1992, S. 201-208 und 277-362.

⁷⁶Vgl. Stratis/Powers 2001, S. 174-177.

⁷⁷Vgl. Atuahene-Gima 1995, S. 284.

Hypothese 10 *Unternehmen, welche die Produktvermarktung als wichtig erachten, sind erfolgreicher als andere.*

Diese Annahme impliziert, dass lediglich die Auseinandersetzung mit der Produktvermarktung, und noch nicht ihre Umsetzung ausreichend ist, um den Unternehmenserfolg zu beeinflussen. Dahinter verbirgt sich der Gedanke, dass schon das Umdenken eine andere Form der Kundenorientierung ermöglicht. Bei dem Marketing für Dienstleistungen ist der besonderen Charakter dieser Leistungen zu berücksichtigen. KOTLER ET AL. nennen fünf wesentliche Merkmale einer Dienstleistung:⁷⁸

1. Dienstleistungen sind als immaterielle Güter nicht greifbar.
2. Die Untrennbarkeit von Leistungserbringer und Nutzer während der Dienstleistung.
3. Gleichartige Dienstleistungen können stark variieren, weil sie keine uneingeschränkte Reproduzierbarkeit haben.
4. Dienstleistungen stehen nur im Moment ihrer Entstehung zur Verfügung, sie müssen im Moment der Entstehung genutzt werden.
5. Dienstleistungen kann man nicht besitzen, weil sie im Moment ihrer Entstehung untergehen.

Da aufgrund der Immaterialität die Qualität der Leistung im Vorfeld nicht überprüfbar ist, steht die Vermittlung von Kompetenz im Vordergrund. Neben einem entsprechenden Auftreten dem Kunden gegenüber, gewinnt die Markenbildung eine große Bedeutung. Die Marke kann für den Kunden einen Anhaltspunkt über die zu erwartende Qualität der Dienstleistung liefern.⁷⁹ Darüber hinaus "[...] kommt der Marke eine bedeutende Orientierungs- und Differenzierungsfunktion zu."⁸⁰ Schließlich lassen sich höhere Margen eher über einen Markennamen als über einen funktionalen Nutzen erzielen.⁸¹

Hieraus ergibt sich

⁷⁸Vgl. Kotler et al. 2002, S. 579.

⁷⁹Vgl. Treis/Oppermann 1998, S. 789.

⁸⁰Jung 2006, S. 7.

⁸¹Vgl. Hassa 2005a, S. 34; Polzin 2006, S. 6.

Hypothese 11 *Unternehmen, die sich selbst als Markenanbieter betrachten, sind erfolgreicher als andere.*

Die Marktanalyse dient als Grundlage für alle weiteren Marketingaktivitäten. Es ist davon auszugehen, dass ein Unternehmen, das keine gezielte Marktanalyse betreibt, weniger erfolgreich ist als seine Wettbewerber. Für Dienstleister hat die Marktanalyse, insbesondere die Kundenbefragung, eine besondere Bedeutung. Da die Qualität von Dienstleistungen objektiv nur schwer bewertet werden kann, sind Kundenbefragungen für Dienstleister wichtige Indikatoren für die weitere Entwicklung. Das GAP-Modell von PARASURAMAN/ZEITHAML/BERRY macht deutlich, dass Kundenbefragungen notwendig sind, um die tatsächliche Einstellung der Kunden gegenüber dem Unternehmen und seiner Dienstleistung in Erfahrung zu bringen.⁸² Darüber hinaus müssen Kunden und Wettbewerber regelmäßig analysiert und bewertet werden, um eine Marktübersicht zu erhalten und Kundenwünsche bzw. Marktentwicklungen zu antizipieren. Die Marktanalyse schafft die Grundlage für das Angebot eines abgestimmten Produktportfolios.

Hypothese 12 *Unternehmen, die eine regelmäßige Analyse der Unternehmensumwelt durchführen, sind erfolgreicher als andere.*

Hierbei bedeutet regelmäßige Analyse nicht zwangsläufig Kundenbefragung. Ebenso relevant ist die Auseinandersetzung mit dem Wettbewerb. Die Erhebung der Daten stellt keinen Selbstzweck dar, der Verwendung der Analyseergebnisse kommt die gleiche Bedeutung zu. Sie sollten als Indikator für die weitere Unternehmensentwicklung herangezogen werden. Daher ist die formulierte Hypothese zu ergänzen.

Hypothese 13 *Unternehmen, die eine regelmäßige Analyse der Unternehmensumwelt durchführen und die Ergebnisse aktiv verwerten, sind erfolgreicher als andere.*

FROBÖSE/KAAPKE sehen im Rahmen des Marketing-Mixes die Produktpolitik in einer hervorgehobenen Stellung,⁸³ ZENTES bezeichnet sie als „Herz des Marketing“.⁸⁴ Als Produkt

⁸²Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry 1992, S. 62.

⁸³Vgl. Froböse/Kaapke 2003, S. 148.

⁸⁴Zentes 1996, S. 383.

werden dabei nicht nur materielle Dinge verstanden, sondern auch immaterielle Leistungen. KOTLER ET AL. definieren ein Produkt als "[...] Objekt, das auf einem Markt zur Beachtung oder Wahl, zum Kauf, zur Benutzung oder zum Verbrauch oder Verzehr angeboten wird und geeignet ist, damit Wünsche oder Bedürfnisse zu befriedigen."⁸⁵ Die Produktpolitik eines Unternehmens umfasst die Planung des Absatzprogramms, die Markenstrategie, Produktqualität und -verpackung sowie den Kundendienst.⁸⁶ Ausgehend von den Besonderheiten der Dienstleistung entfallen die Kriterien Produktverpackung und Kundendienst. Somit handelt es sich bei den übrigen Betrachtungsmerkmalen im Rahmen der Produktpolitik um die Planung des Absatzprogramms, die Markenstrategie sowie die Produktqualität.

Die Zusammensetzung des Leistungsangebots entscheidet über den Erfolg bzw. Misserfolg eines Unternehmens.⁸⁷ MEFFERT/BRUHN vertreten die Ansicht, dass „[...] eine zweckmäßige und attraktive Gestaltung des Dienstleistungsprogramms für die Erfolgsposition des Dienstleistungsanbieters im Wettbewerb, sein Unternehmenswachstum und die langfristige Unternehmensexistenz von zentraler Bedeutung sind.“⁸⁸ Damit kommt der Gestaltung des Produktangebotes eine wichtige Rolle zu. Der Spediteur befindet sich dabei in einem Dilemma. Er möchte seinen Kunden einerseits ein attraktives Produktspektrum anbieten. Dies erfordert andererseits das Vorhalten von Kapazitäten (Personal, IT, Fahrzeuge, Umschlagmittel) und damit einhergehende Fixkosten. Neben der materiellen und personellen Ausstattung sind auch die Ablaufprozesse und in der Folge die Planung von raum- und zeitbezogenen Dienstleistungskapazitäten betroffen.⁸⁹ Die regelmäßige Prüfung der Nutzung des Dienstleistungsangebotes sollte daher im Vordergrund stehen. Darüber hinaus stellt eine Rentabilitätsprüfung des Angebotsspektrums eine sinnvolle Ergänzung dar. Eine weitere Überlegung kommt der Konsistenz der Leistungspalette zu. Hierzu werden zwei Annahmen getroffen. Zunächst ergibt sich aus der vorausgegangenen Argumentation, dass ein modular aufgebautes, in sich konsistentes Produktprogramm weniger Ressourcen benötigt. Darüber hinaus ist die Vermittlung eines in sich geschlossenen Produktprogramms, welches z. B. auf bestimmte Verladergruppen abgestimmt sein kann, einfacher, als das Angebot vieler Einzelleistungen, die evtl. auf speziellen Wunsch hin entwickelt wurden.

⁸⁵Kotler et al. 2002, S. 526.

⁸⁶Vgl. Freter 2004, S. 58

⁸⁷Vgl. Froböse/Kaapke 2003, S. 148.

⁸⁸Meffert/Bruhn 2006, S. 392.

⁸⁹Meffert/Bruhn 2006, S. 397.

Das Produktportfolio selbst wird im Rahmen der Studie nicht überprüft, sondern nur die Auseinandersetzung mit dem Produktportfolio.

Hypothese 14 *Unternehmen, die sich regelmäßig mit ihrem Produktportfolio auseinandersetzen und es auf die veränderten Bedingungen anpassen, sind erfolgreicher als andere Unternehmen.*

Grundsätzlich kann zwischen reaktivem und proaktivem Marketing unterschieden werden. Beim reaktiven Marketing werden die Bedürfnisse des Marktes erforscht und durch passende Problemlösungen befriedigt. In der Folge werden bestehende Produkte verbessert und weiterentwickelt, generell neuartige Produkte entstehen auf diese Weise jedoch kaum.⁹⁰ Das proaktive Marketing zielt darauf ab einem Kundenkreis völlig neuartige Produkte zu präsentieren und für ihn interessant zu machen.

In Analogie zu den Befunden von BUZZELL/GALE zu Marktführer und -folgerstrategien wird angenommen, dass Unternehmen mit einer aktiven Produktentwicklung erfolgreicher sind. Bezogen auf die Marktführerrolle erfordert diese einen höheren Kapitaleinsatz. Damit kann ein Entwicklungsvorsprung erzielt werden, der eine Abschöpfung erlaubt.

Nach BENNETT/COOPER führt die starke Marktorientierung am Kunden eher zu Nachahmerprodukten. Produktinnovationen, die etwa durch technische Neuerungen entstanden sind, sind vergleichsweise erfolgreicher.⁹¹ Eine etwas andere Sichtweise vertreten DESHPANDÉ/FARLEY. Sie gehen davon aus, dass eine Marktorientierung durchaus zu erfolgreichen Produktinnovationen und weiter auch zum Unternehmenserfolg führt.⁹²

Im Rahmen dieser Untersuchung wird die Ansicht vertreten, dass eine reine Orientierung an den Kundenwünschen nicht ausreichend ist. Auf dieser Basis wird die nachfolgende Hypothese formuliert.

Hypothese 15 *Unternehmen, die aktiv Produktinnovationen entwickeln, sind erfolgreicher als andere.*

Ein weiterer Aspekt im Rahmen des Marketings ist der Vertrieb des Unternehmens. In Form des persönlichen Verkaufs ist er der Kommunikationspolitik zuzuordnen. Gleichzeitig ist er

⁹⁰Vgl. Froböse/Kaapke 2003, S. 11.

⁹¹Vgl. Bennett/Cooper 1979, S. 77.

⁹²Vgl. Deshpandé/Farley 1999, S. 119.

ein Bestandteil der Distributionspolitik des Unternehmens.⁹³ Hierzu werden zwei Hypothesen formuliert:

Hypothese 16 *Ein persönlicher Vertrieb ist notwendig.*

Hypothese 17 *Die Mitarbeit des Firmeninhabers im Vertrieb hat keine pauschale Erfolgswirkung.*

Abschließend werden die abgeleiteten, zu untersuchenden Erfolgsfaktoren noch einmal aufgelistet:

- Strategie
- Mitarbeiter(-qualifikation und -motivation)
- IT-Einsatz
- Controlling
- Marketing (Marktanalyse und Produktpolitik)
- Vertrieb

4.3 Statistisches Bewertungsmodell

4.3.1 Operationalisierung von Erfolg

Die Festlegung des Erfolgsmaßstabs spielt in der Erfolgsfaktorenforschung eine zentrale Rolle. Dazu steht eine Reihe von Möglichkeiten offen. Die Verwendung des geeigneten Erfolgsmaßes stellt einen Streitpunkt unter Forschern dar.⁹⁴ Zunächst existieren verschiedene Forschungsansätze zur Untersuchung des Unternehmenserfolgs. Es handelt sich hierbei z. B.

⁹³Vgl. Rumler 2002, S. 286.

⁹⁴Vgl. Woywode 2004, S. 22.

um den Systemansatz, den Organisationsteilnehmer-Ansatz, den Interessen-Ansatz oder den Management-Audit-Ansatz.⁹⁵ In Zusammenhang damit stehen unterschiedliche Möglichkeiten zur Erfolgsoperationalisierung zur Verfügung.⁹⁶ ADAMER/KAINDL nennen beispielhaft finanzwirtschaftliche Kennzahlen, subjektive Kriterien, eine Kombination beider Ansätze und die Markt- bzw. Weltmarktführerschaft.⁹⁷

Auf Basis der in Kapitel 3.1 beschriebenen Definition von Erfolg ergibt sich für die vorliegende Arbeit die Verwendung des Zielansatzes. Dabei wird trotz der Kritik an dieser Vorgehensweise vernachlässigt, dass Unternehmen nicht nur Einzelziele, sondern Zielbündel verfolgen.⁹⁸

Ausgehend von der Annahme, dass das Unternehmensziel die Erreichung eines möglichst hohen ROI ist, kann dieser zur Operationalisierung des Erfolgs verwendet werden. Beim ROI handelt es sich um eine Rentabilitätskennzahl. Sie dient der „[...] Beurteilung des aus der betrieblichen Tätigkeit erwirtschafteten, nachhaltigen Periodenerfolgs im Verhältnis zu dem dafür eingesetzten Gesamtkapital.“⁹⁹ Die Berechnung des ROI erfolgt gemäß dem Schema

$$\frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Betriebsbedingtes Kapital}} \cdot 100 = ROI$$

Wie bereits in Kapitel 3.1 angesprochen, besitzt der ROI als Kennzahl zur Ermittlung der Rendite eine stärkere Aussagekraft über den geschäftlichen Erfolg als z. B. der Gewinn. Aus diesem Grund findet der ROI auch Eingang in die Erfolgsfaktorenforschung von BUZZELL/GALE im Rahmen der PIMS-Studie. Desweiteren bildet der ROI im DuPont-Kennzahlensystem die Spitzenkennzahl.¹⁰⁰

Grundsätzlich ist die Eignung des ROI als Erfolgsmaß unbestritten. Eine stichprobenartige Auswertung 18 verschiedener Erfolgsfaktorenstudien ergab, dass in 8 Fällen der ROI als Erfolgsmaß zum Einsatz kam.¹⁰¹

⁹⁵Vgl. Raffée/Fritz 1990, S. 7 und die dort angegebene Literatur.

⁹⁶Für eine Übersicht über Indikatoren zur Operationalisierung vgl. z. B. Salomo 2001, S. 390-412; Boyd 1991, S. 358-361.

⁹⁷Vgl. Adamer/Kaindl 1994, S. 2 f.

⁹⁸Vgl. Fritz et al. 1985, S. 390.

⁹⁹Reichmann 2001, S. 817.

¹⁰⁰Vgl. Horváth 1998, S. 551.

¹⁰¹Zur Übersicht über die verwendeten Untersuchungen vgl. Anhang A.3

Erfolgsmaßgröße	Anzahl Nennungen
Cash-Flow	2
Gewinnwachstum	2
Marktanteil	2
ROS	3
Umsatz	3
Gesamterfolg	3
Umsatzwachstum	6
ROI	8
Sonstige	9

Tabelle 4.3: Verwendung von Erfolgs-Maßgrößen¹⁰²

Seine häufige Verwendung wird explizit auch bei SCHMIDT, WOYWODE und BOYD erwähnt.¹⁰² Bei BUZZELL/GALE findet der ROI neben dem ROS Eingang in die Erfolgsoperationalisierung im Rahmen der PIMS-Studie.¹⁰³

Die Verwendung des ROI als alleiniges Erfolgsmaß birgt auch Nachteile. Da bei einer ausschließlichen Betrachtung des ROI keine Aussage darüber getroffen werden kann, ob sich Zähler oder Nenner verändert haben,¹⁰⁴ werden im Rahmen der vorliegenden Studie sowohl das Umsatz- als auch das Gewinnwachstum berücksichtigt. Darüber hinaus kann der ROI durch die Ausnutzung von bilanziellen Spielräumen verzerrt werden.¹⁰⁵ Weiterhin ist zu beachten, dass der Aufwand zur Erhebung des ROI in KMU den Nutzen übersteigen kann.¹⁰⁶ Und schließlich “[...] ergibt sich für Forscher bei kleinen und mittleren Unternehmen das Problem, dass diese zumeist nicht publizitätspflichtig sind und die Auskunft über Finanzkennzahlen wie Gewinn, Rendite [...] verweigern.”¹⁰⁷

Aus den genannten Gründen wird der ROI als geeignetes Kriterium angenommen, jedoch nicht allein zur Erfolgsmessung verwendet.

Die Umsatzrentabilität gibt Aufschluss darüber, wie gut das Unternehmen seine Leistungen verkaufen und erstellen konnte. Je höher die Umsatzrentabilität, umso größer die Spielräume bei Preisrückgängen und Kostensteigerungen. Die Umsatzrentabilität berechnet sich nach

¹⁰¹Eigene Darstellung

¹⁰²Vgl. Schmidt 2004, S. 148; Woywode 2004, S. 22; Boyd 1991, S. 353-375.

¹⁰³Vgl. Buzzell/Gale 1989, S. 22.

¹⁰⁴Vgl. Horváth 1998, S. 553.

¹⁰⁵Vgl. Gabler 2004, S. 2531; Heyde 1984, S. 137.

¹⁰⁶Vgl. Albrecht 1984, S. 143.

¹⁰⁷Woywode 2004, S. 23.

dem Schema:

$$\frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Umsatz}} \cdot 100 = \text{Umsatzrentabilität}$$

Gemäß KÜTING/WEBER gibt die Umsatzrentabilität Aufschluss über die Leistung der Unternehmung, ohne dabei betriebsfremde und außerordentliche Ergebnisse zu berücksichtigen.¹⁰⁸ Insofern kann sie als geeignetes Maß für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens eingesetzt werden. Ihre Verwendung zur Erfolgsmessung in anderen Untersuchungen wird zusätzlich durch Tabelle 4.3 belegt.

Um darüber hinaus einen Indikator für die Geschäftsentwicklung bzw. das Wachstum zu erhalten, werden zusätzlich Gewinn und Umsatz erhoben. Hieraus werden für die Erfolgsmessung Umsatz- bzw. Gewinnwachstum ermittelt. Die Kritik, das Umsatzwachstum sei insgesamt von der Branchenentwicklung abhängig, kann hierbei vernachlässigt werden, da alle Unternehmen einer Branche entstammen.¹⁰⁹ Für die Untersuchung wurden die Kennzahlen der Geschäftsjahre 2002-2004 bei den Unternehmen abgefragt.

Allgemein besteht bei Untersuchungen dieser Art das Problem, dass eher überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen an Umfragen teilnehmen.

Aufgrund der kleinen und mittelständischen Prägung der Grundgesamtheit, kann die Gewinnung von aussagefähigen Kennzahlen zu Problemen führen. Für den ROI wurde diese Einschränkung bereits angesprochen. Dies hat mehrere Ursachen, z. B. liegen wegen des Erstellungsaufwands einige Daten einfach nicht vor.¹¹⁰ Die Unternehmen sind häufig nicht publizitätspflichtig und darüber hinaus nicht gewillt Daten herauszugeben.¹¹¹ Schließlich gibt es generelle Kritik an ökonomischen Erfolgsmaßen. Diese besteht darin, dass der zeitliche Bezug zwischen unternehmerischen Maßnahmen und dem Unternehmenserfolg nicht direkt herzustellen ist. Die Maßnahmen benötigen in der Regel einige Zeit, bis sie Wirkung zeigen. Diese Kritik ist bezogen auf Investitionsmaßnahmen durchaus berechtigt, allerdings lässt sich zeigen, dass z. B. Marketingmaßnahmen eine direkte Wirkung auf den Umsatz ausüben. Um diese Probleme zu umgehen, können zusätzlich subjektive Erfolgsmaße herangezogen werden. DESS/ROBINSON propagieren eine besonders zuverlässige Bestimmung des Unternehmenserfolgs, wenn neben gut gewählten objektiven Erfolgsmaßen auch subjektive zum Einsatz

¹⁰⁸Vgl. Küting/Weber 2001, S. 304.

¹⁰⁹Vgl. Parnell 1997, S. 175-181.

¹¹⁰Vgl. Voigt et al. 2005, S. 162

¹¹¹Vgl. Simon 1990, S. 877.

kommen. Darüber hinaus stellen subjektive Erfolgsmaße eine sinnvolle Alternative dar, wenn objektive Indikatoren nicht verfügbar sind.¹¹²

Im Rahmen der vorliegenden Studie werden zwei zusätzliche Kriterien verwendet. Zunächst wird die Existenzdauer der Unternehmen betrachtet.¹¹³ Darüber hinaus werden die Unternehmen bezogen auf die angenommenen Erfolgsfaktoren nach einer Selbsteinschätzung befragt. D. h. jedes Unternehmen gibt an, ob es sich in Bezug auf einen bestimmten Erfolgsfaktor, z. B. Dienstleistungsqualität eher überdurchschnittlich, durchschnittlich oder unterdurchschnittlich einschätzt. Die Selbsteinschätzung der Unternehmen erfolgt in Frage 2.6.9 des Fragebogens. Dieser befindet sich im Anhang A.2.

Für die vorliegende Untersuchung werden folgende Kenngrößen zur Operationalisierung des Unternehmenserfolgs verwendet:

- Umsatz
- Umsatzwachstum
- Return On Sales (ROS)
- Return On Invest (ROI)
- Selbsteinschätzung
- Existenzdauer

Zur Bestimmung des Erfolgs wurden jeweils die durchschnittlichen Kennzahlen über den Erhebungszeitraum ermittelt. Die berechneten Daten wurden soweit möglich in Verhältnis zum Branchendurchschnitt gesetzt. Lagen keine Angaben über den Branchendurchschnitt vor, so wurde der Durchschnitt über die vorhandenen Unternehmensdaten gebildet. Unternehmen, die über dem Durchschnitt lagen, wurden als erfolgreich eingestuft. Unternehmen, die unterdurchschnittliche Kennzahlen aufwiesen, wurden als weniger erfolgreich angenommen. Die Durchschnittsangaben sind in Tabelle 5.1, S. 156 aufgeführt, dabei ist angegeben, ob es sich um den Branchendurchschnitt oder den Mittelwert über die Stichprobe handelt.

Für die statistischen Auswertungen werden die Unternehmen hinsichtlich ihrer Antwortausprägungen in zwei Gruppen eingeteilt. Liegen vier der sechs Kategorien über dem

¹¹²Vgl. Dess/Robinson 1984, S. 271.

¹¹³Zum Thema überleben vgl. Simon 1996, S. 17-20.

Durchschnitt der Stichprobe, so gehört das Unternehmen zur Gruppe der erfolgreichen Expeditionen, ansonsten wird es der Gruppe der nicht erfolgreichen Expeditionen zugerechnet.

4.3.2 Statistische Auswertungsmethoden

Die in Kapitel 4.2.4 hergeleiteten Hypothesen werden mit Hilfe des χ^2 -Test geprüft.¹¹⁴ Bei der Signifikanzprüfung wird die Korrelation zwischen zwei Merkmalen getestet. Dazu wird zunächst die Nullhypothese H_0 gebildet. Sie wird gegen die Alternativhypothese H_1 getestet. Dabei gelten folgende Aussagen:

H_0 : Die beiden Faktoren sind voneinander unabhängig. Die Korrelation der Merkmale ist zufällig entstanden.

H_1 : Die beiden Faktoren sind voneinander abhängig. Die Korrelation der Merkmale ist nicht zufällig entstanden.

Zuvor wird das Testniveau α festgelegt. Es definiert, mit welcher Irrtumswahrscheinlichkeit die Nullhypothese abgelehnt wird. Sie gibt an wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, die Nullhypothese zu verwerfen, obwohl diese richtig ist. Die Irrtumswahrscheinlichkeit wird im Vorfeld der Untersuchung festgelegt. In Tabelle 4.4 ist die Bedeutung der Irrtumswahrscheinlichkeiten p angegeben.

Irrtumswahrscheinlichkeit p	Bedeutung	Symbolisierung
$p > 0,05$	Nicht signifikant	ns
$p \leq 0,05$	Signifikant	*
$p \leq 0,01$	Sehr signifikant	**
$p \leq 0,001$	Höchst signifikant	***

Tabelle 4.4: Bedeutung der Irrtumswahrscheinlichkeit p ¹¹⁵

Für die vorliegende Untersuchung wird $p = 0,05$ verwendet. Dies bedeutet, dass die Nullhypothese H_0 mit einer Wahrscheinlichkeit von 5% verworfen wird, obwohl sie richtig ist.

¹¹⁴Es handelt sich hierbei um den χ^2 -Unabhängigkeitstest. Im Rahmen dieses Verfahrens werden zwei Merkmale auf statistische Unabhängigkeit geprüft. Zur näheren Erläuterung des Testverfahrens vgl. z. B. Schira 2003, S. 520 f; Sauerbier 2003, S. 207-209; Litz 1997, S. 328 f.

¹¹⁵In Anlehnung an Bühl/Zöfel 2005, S. 113.

Die Korrelationsanalyse dient dazu „[...] qualitative Aussagen über das Vorhandensein und die Stärke von Abhängigkeiten zu gewinnen.“¹¹⁵ Für metrische Variablen findet der Korrelationskoeffizient nach BRAVAIS-PEARSON Anwendung. Die Ausprägungen des Korrelationskoeffizienten liegen zwischen -1 und 1. Dabei gilt:

- $\text{Korr}(X,Y) = -1$ die Merkmale sind vollständig negativ korreliert. D. h. je stärker Merkmal X ausgeprägt ist, umso schwächer ist das Merkmal Y ausgeprägt.
- $\text{Korr}(X,Y) = 1$ die Merkmale sind vollständig positiv korreliert. D. h. je stärker Merkmal X ausgeprägt ist, umso stärker ist auch Merkmal Y ausgeprägt.
- $\text{Korr}(X,Y) = 0$ die Merkmale sind unkorreliert. D. h. es besteht kein linearer Zusammenhang zwischen den Merkmalen. Dies schließt einen anderen Zusammenhang nicht aus.¹¹⁶

Bei ordinalskalierten Daten wird der SPEARMANSCHER Rangkorrelationskoeffizient verwendet. Hierbei wird der Koeffizient über die Rangplätze der Beobachtungen gebildet.¹¹⁷ Die Ausprägung des Rangkorrelationskoeffizienten liegen ebenfalls zwischen -1 und 1. Tabelle 4.5 liefert die Interpretation für die Werte der Koeffizienten.

Korrelationskoeffizient r	Interpretation
$0,0 \leq r < 0,2$	Sehr geringe Korrelation
$0,2 \leq r < 0,5$	Geringe Korrelation
$0,5 \leq r < 0,7$	Mittlere Korrelation
$0,7 \leq r < 0,9$	Hohe Korrelation
$0,9 \leq r < 1,0$	Sehr hohe Korrelation

Tabelle 4.5: Interpretation des Korrelationskoeffizienten¹¹⁸

Für nominalskalierte Daten mit mehr als zwei Kategorien können die vorgestellten Koeffizienten nicht genutzt werden, da keine sinnvolle Reihenfolge der Variablen gebildet werden kann. In diesem Fall wird lediglich der χ^2 -Test durchgeführt.

¹¹⁵Hartung/Elpelt 1984, S. 143

¹¹⁶Vgl. Hartung/Elpelt 1984, S. 144.

¹¹⁷Schira 2003, S. 95

¹¹⁸In Anlehnung an Bühl/Zöfel 2005, S. 249.

Wie in Kapitel 4.3.1 Operationalisierung von Erfolg beschrieben, werden die Unternehmen in zwei Gruppen eingeteilt. Für die Gruppen werden die in Kapitel 4.2.4 formulierten Hypothesen mit Hilfe des vorgestellten Signifikanztest überprüft. Die Hypothesen werden nachfolgend noch einmal in der Übersicht dargestellt.

Hypothese 1: Alle Strategietypen sind gleich erfolgreich.

Hypothese 2: Unternehmen mit motivierten Mitarbeitern sind erfolgreicher als andere.

Hypothese 3: Unternehmen, die bevorzugt Schulungen im Soft Skill Bereich anbieten, sind erfolgreicher.

Hypothese 4: Die Häufigkeit von Schulungen pro Jahr beeinflusst den Unternehmenserfolg nicht.

Hypothese 5: Unternehmen, die eine leistungsabhängige Bezahlung implementiert haben, sind erfolgreicher als andere.

Hypothese 6: Unternehmen, die sowohl mit Lob bzw. Identifikationsschaffung, als auch mit einer leistungsabhängigen Bezahlung arbeiten, sind erfolgreicher als andere.

Hypothese 7: Unternehmen, die gezielt IT einsetzen, sind erfolgreicher als andere.

Hypothese 8: Unternehmen mit einem Controllingverständnis sind erfolgreicher.

Hypothese 9: Unternehmen mit regelmäßiger Kosten- und Umsatzplanung und anschließender Abweichungsanalyse sind erfolgreicher.

Hypothese 10: Unternehmen, welche die Produktvermarktung als wichtig erachten, sind erfolgreicher als andere.

Hypothese 11: Unternehmen, die sich selbst als Markenanbieter betrachten, sind erfolgreicher als andere.

Hypothese 12: Unternehmen, die eine regelmäßige Analyse der Unternehmensumwelt durchführen, sind erfolgreicher als andere.

Hypothese 13: Unternehmen, die eine regelmäßige Analyse der Unternehmensumwelt durchführen und die Ergebnisse aktiv verwerten, sind erfolgreicher als andere.

Hypothese 14: Unternehmen, die sich regelmäßig mit ihrem Produktportfolio auseinandersetzen und es auf die veränderten Bedingungen anpassen, sind erfolgreicher als andere Unternehmen.

Hypothese 15: Unternehmen, die aktiv Produktinnovationen entwickeln, sind erfolgreicher als andere.

Hypothese 16: Ein persönlicher Vertrieb ist notwendig.

Hypothese 17: Die Mitarbeit des Firmeninhabers im Vertrieb hat keine pauschale Erfolgswirkung.

In Anlehnung an die formulierten Hypothesen und Annahmen, wurde ein Fragebogen erstellt. Dieser befindet sich in Anhang A.2.

4.3.3 Untersuchungsobjekte

Gegenstand der Untersuchung sind die Erfolgsfaktoren in deutschen Speditionen¹¹⁸. Um eine repräsentative Aussage machen zu können, wurden knapp 4.000 Unternehmen angeschrieben. Die Auswahl erfolgte zufällig aus einer Grundgesamtheit von 16.000 Unternehmen. Hierbei wurden nur Unternehmen berücksichtigt, die im Telefonbuch verzeichnet sind, da davon auszugehen ist, dass jede Spedition über einen Telefonanschluss verfügt. Im Gegensatz zu Privatpersonen ist weiterhin anzunehmen, dass Speditionen gefunden werden möchten und ihre Telefonnummer daher im Telefonbuch eingetragen ist. Die Unternehmen wurden im Vorfeld nicht informiert. Es wurden lediglich Pressemitteilungen in Fachzeitschriften sowie der Tageszeitung herausgegeben.

Statistisch gesehen handelt es sich bei der Auswahl der Unternehmen um eine Zufallsauswahl.¹¹⁹

¹¹⁸Vgl. hierzu Kapitel 3.2.4.2, S. 73.

¹¹⁹Vgl. Schlittgen 2003, S. 72-75; Schira 2003, S. 423.

5 Auswertung der Erhebungsdaten

Um einen Überblick über die erhobenen Daten zu bekommen erfolgt zunächst eine deskriptive Auswertung. Die Erhebungsergebnisse werden in Kapitel 5.1 dargestellt. Im weiteren Untersuchungsverlauf werden die in Kapitel 4.2.4 formulierten Hypothesen getestet. Die Testergebnisse werden in Kapitel 5.2.2 vorgestellt.

5.1 Deskriptive Auswertung

Die Auswertung der einzelnen Fragen wird nachfolgend dargestellt. Es handelt sich hierbei zunächst um deskriptive Beschreibungen. Besonderheiten in den Auswertungen werden an späterer Stelle aufgegriffen und durch weitere statistische Tests geprüft.

Insgesamt haben sich 195 Unternehmen an der Umfrage beteiligt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 5%. Diese Quote kann als zufriedenstellend angesehen werden. Bei der Durchführung der Empirie war auffällig, dass ein bemerkenswerter Anteil von Anschreiben mit dem Hinweis der Unzustellbarkeit zurückgeschickt wurde.

Unternehmensgröße - Anzahl der Mitarbeiter

Insgesamt haben 158 Unternehmen auf diese Frage geantwortet. 22,8% beschäftigen, für die Branche durchaus typisch, 1 bis 10 Mitarbeiter und sind nach EU-Definition als Kleinunternehmen zu klassifizieren. 45,6% aller Befragten haben zwischen 11 und 50 Mitarbeiter. Etwa ein Viertel der Unternehmen gab eine Mitarbeiteranzahl zwischen 51 und 200 Personen an, lediglich 6,3% beschäftigen mehr als 200 Mitarbeiter in ihrem Unternehmen.

Diese Verteilung lässt sich auch in der Befragung des DSLV¹ unter den 2.900 Mitgliedsunter-

¹Vgl. DSLV 2005a, S. 28.

nehmen wieder finden, so dass davon auszugehen ist, dass der Rücklauf einen repräsentativen Anteil darstellt. Die Verteilung der Unternehmensgröße nach Mitarbeiteranzahl kann Abbildung 5.1 entnommen werden.

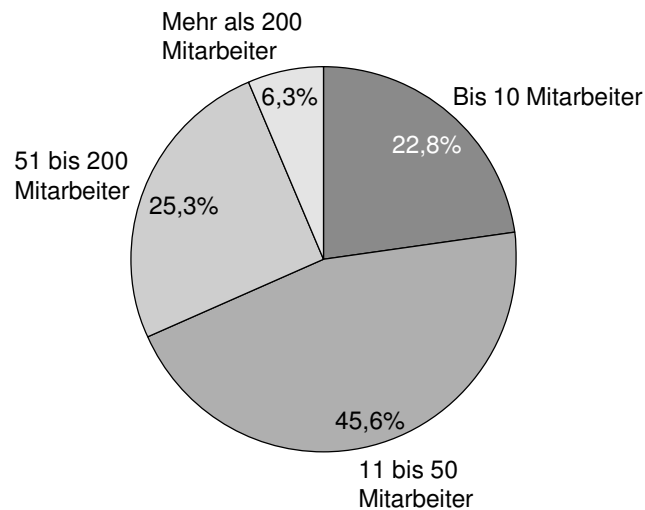
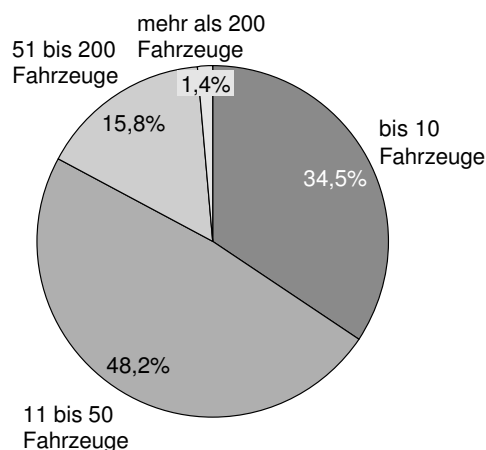


Abbildung 5.1: Unternehmensgröße - Anzahl Mitarbeiter²

Unternehmensgröße - Anzahl der Fahrzeuge

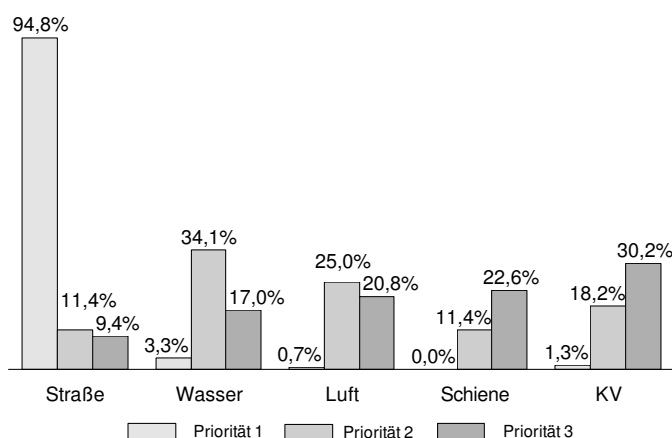
Die Verteilung der Fahrzeuganzahl pro Betrieb zeigt ein ähnliches Bild wie bei der Anzahl der Mitarbeiter. 34,5% der Befragten besitzen bis zu 10 Fahrzeuge. Die meisten der befragten Unternehmen (48,2%) verfügen über 11 bis 50 Fahrzeuge, 15,8% haben einen eigenen Fuhrpark mit 51 bis 200 Fahrzeugen, lediglich 1,4% unterhalten mehr als 200 eigene Fahrzeuge. In Abbildung 5.2 ist die Verteilung dargestellt.

¹Eigene Darstellung

Abbildung 5.2: Unternehmensgröße - Anzahl Fahrzeuge²

Verkehrsträger

Wie aus Abbildung 5.3 ersichtlich ist, stellt die Straße den wichtigsten Verkehrsträger dar. 94,8% gaben der Straße die Priorität 1. Für 11,4% steht die Straße an 2. Stelle der genutzten Verkehrsträger und 9,4% vergaben die Priorität 3 bei der Nutzung. Alle anderen Verkehrsträger haben eine nachrangige Bedeutung. Mit großem Abstand wird Wasser als zweiter wichtiger Verkehrsträger genannt, 34,1% der befragten Unternehmen vergaben hier die Priorität 1, immerhin 34,1% die Priorität 2. Weitere 17% nutzen den Wassertransport an 3. Stelle.

Abbildung 5.3: Einsatz von Verkehrsträgern²¹Eigene Darstellung¹Eigene Darstellung

Tätigkeitsschwerpunkte der Unternehmen

Abbildung 5.4 enthält die Antwortverteilung zu den Tätigkeitsschwerpunkten der Unternehmen. Die Angaben beziehen sich auf die Sendungsgrößen. Bei dieser Frage waren Mehrfachantworten möglich, so dass sich die Prozentangaben nicht zu 100% aufaddieren lassen. Nach den schwerpunktmäßigen Tätigkeiten gewichtet, bieten 68% der Spediteure in Deutschland Ganzladungen für die Kunden an. Der Stückgutversand wird noch von knapp 35% der Unternehmen als Kernkompetenz gesehen. 8,7% der befragten Unternehmen sind nach eigenen Angaben im KEP-Segment tätig. 18% gaben sonstige Dienstleistungen an.

Unter dieser Kategorie subsumieren sich verschiedene Dienstleistungen. Die häufigste Nennung war das Angebot von Lagerlogistik (16,7%). Die weiteren Tätigkeiten sind, der jeweiligen Spezialisierung entsprechend, sehr unterschiedlich. Aus Abbildung 5.5 geht hervor, dass

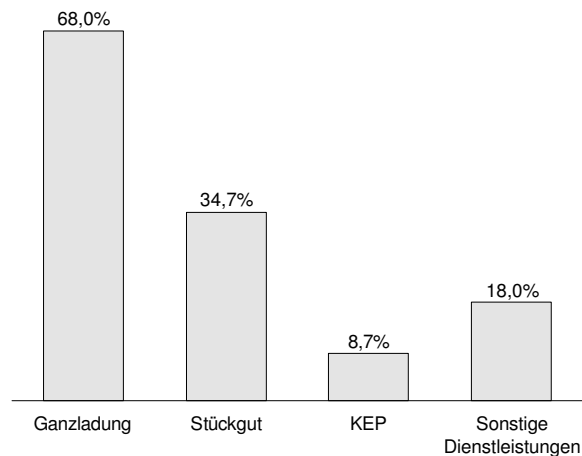
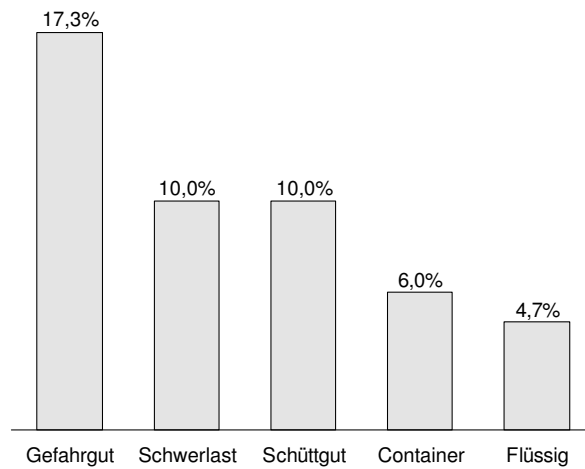


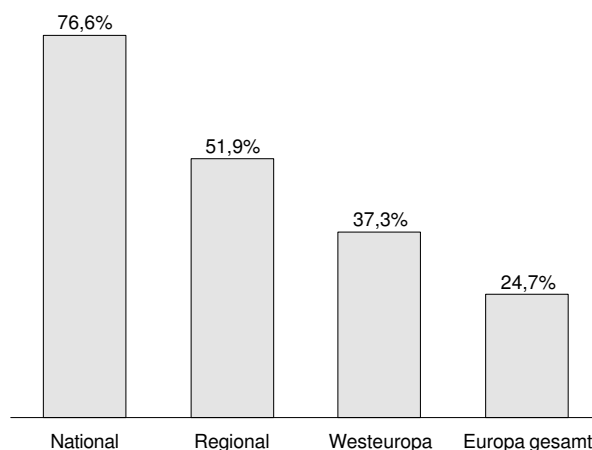
Abbildung 5.4: Tätigkeitsschwerpunkte I²

17,3% der Unternehmen Leistungen im Gefahrgutbereich anbieten, gefolgt von Anbietern des Schwerlastverkehrs und des Schüttguttransportes mit jeweils 10% der Nennungen. 6% bieten Containerverkehre an, 4,7% Flüssigtransporte.

¹Eigene Darstellung

Abbildung 5.5: Tätigkeitsschwerpunkte II²

Regionale Ausrichtung von Spediteuren

Abbildung 5.6: Regionale Ausrichtung²

76,6% aller Speditionen bieten überwiegend nationale Sendungen an, ca. 50 % betrachten zudem regionale Verkehre als Firmenfokus. Diese Unternehmen beschäftigen dabei zumeist weniger als 50 Mitarbeiter. Bei Dienstleistungen innerhalb Europas dominieren Angebote für Westeuropa (37,3%), gefolgt von Gesamteuropa (24,7%), Süd- und Mitteleuropa (21,5%),

¹Eigene Darstellung

¹Eigene Darstellung

Osteuropa (17,1%) und Nordeuropa/Skandinavien (7,6%). Die europäisch agierenden Unternehmen beschäftigen zumeist 21 bis 50 Mitarbeiter.

Immerhin noch 6,4% der befragten Spediteure sind schwerpunktmäßig interkontinental aufgestellt. Abbildung 5.6 gibt eine Übersicht über die Antwortverteilung.

Strategie im Kernmarkt

Die Einschätzung der Unternehmen hinsichtlich ihrer Kernmarktstrategie geht aus Abbildung 5.7 hervor. Demnach sehen sich mehr als 50% in der Rolle eines Nischenanbieters. 31% der befragten Spediteure sehen ihre Chance in der Differenzierung. Wichtige Eigenschaften, die sie besitzen, um sich von anderen Wettbewerbern zu unterscheiden, stellen flexible Leistungen, eine geringe Fehlerquote, Mitarbeiterqualität und kundenspezifische Logistiklösungen dar. Es lässt sich demnach die hohe Wertigkeit der eigenen Prozesse und deren menschlicher Einflüsse ausmachen, welche einen maßgeblichen Einfluss auf die Außendarstellung und Leistung einer Spedition ausübt. Nur 16% geben die Kostenführerschaft als Unternehmensstrategie an.

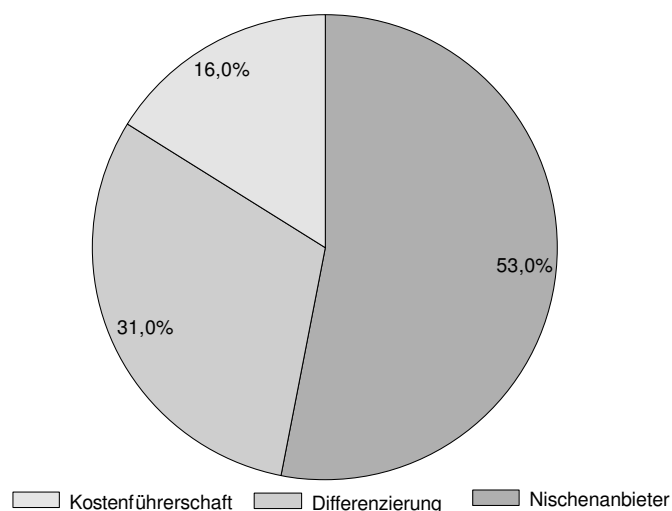


Abbildung 5.7: Kernmarktstrategie²

Durch die Strategieentscheidung zwischen Differenzierung und Kostenführerschaft ändern sich die Anforderungen an die Steuerung des Unternehmens und die zu ergreifenden Maßnahmen. Die Differenzierung erfordert die ständige Beobachtung der Konkurrenzprodukte und

¹Eigene Darstellung

eine zeitnahe Reaktion bei ähnlichen Aktivitäten der Wettbewerber. Die Kostenführerschaft verlangt hingegen eine in hohem Maße effiziente Organisationsstruktur. Dadurch ergeben sich Kostenvorteile, die von der Konkurrenz nicht so schnell eingeholt werden können.

Erfolgsfaktoren für das eigene Unternehmen

Weiterhin wurden die Unternehmen nach den Erfolgsfaktoren für das eigene Unternehmen befragt. Das Ergebnis dieser Frage lässt sich Abbildung 5.8 entnehmen.

86,4% der befragten Unternehmen schätzen die Leistungsflexibilität als sehr wichtig für ihren Unternehmenserfolg ein, weitere 13,6% halten sie zumindest für wichtig. Kein Unternehmen glaubt, dass Flexibilität weniger wichtig oder gar unwichtig für den Unternehmenserfolg sein könnte. Bei den geringen Fehlerquoten fällt das Ergebnis ähnlich aus. 79,2% sehen auch diesen Aspekt als sehr wichtig für den Unternehmenserfolg an, 20,2% antworteten mit wichtig. Nur 0,6% schätzten geringe Fehlerquoten als weniger wichtig für den eigenen Unternehmenserfolg ein. Auch die Mitarbeiterqualität spielt eine große Rolle für die Unternehmen, hier antworteten 68,2% mit "Sehr wichtig", 28,6% mit "Wichtig" und nur 2,6% bzw. 0,6% mit "Weniger wichtig" oder "Unwichtig". Die offensichtlichen Erfolgsfaktoren für die befragten Unternehmen sind Flexibilität, Qualität und kundenspezifische Lösungen. An diesen Aspekten machen die Unternehmen ihren Erfolg fest. Diese Antworten korrespondieren mit den zuvor genannten Strategietypen Differenzierer bzw. Nischeanbieter.

Erheblich zurückhaltender werden dagegen die Faktoren Angebot von Mehrwertdienstleistungen (59%) und geringer Preis (59%) beurteilt. Die Schlusslichter bilden das Angebot des One-Stop-Shopping (23,2%), regelmäßige (Kunden-)Statistiken (35,9%) und eine hohe IT-Kompetenz (46,1%). Die Angaben zur IT-Kompetenz und One-Stop-Shopping sind dabei besonders bemerkenswert. Gerade diese Aspekte werden von großen Anbietern der Branche aber auch von Beratungsunternehmen und Wissenschaft regelmäßig betont. Hier besteht offensichtlich eine Diskrepanz in der Sichtweise. Es kann vermutet werden, dass kleine Unternehmen schlechter in der Lage sind ein One-Stop-Shopping anzubieten und sich aus diesem Grunde eher auf Spezialdienstleistungen stützen. In diesem Fall liegen die Vorteile eher im Bereich der flexiblen Leistungserbringung und der hohen Kundenspezifität. Weitere Nennungen zu dieser Frage in der Kategorie "Sonstige" waren: regionale Standorte, persönliche Kundennähe und Samstagsverladungen.

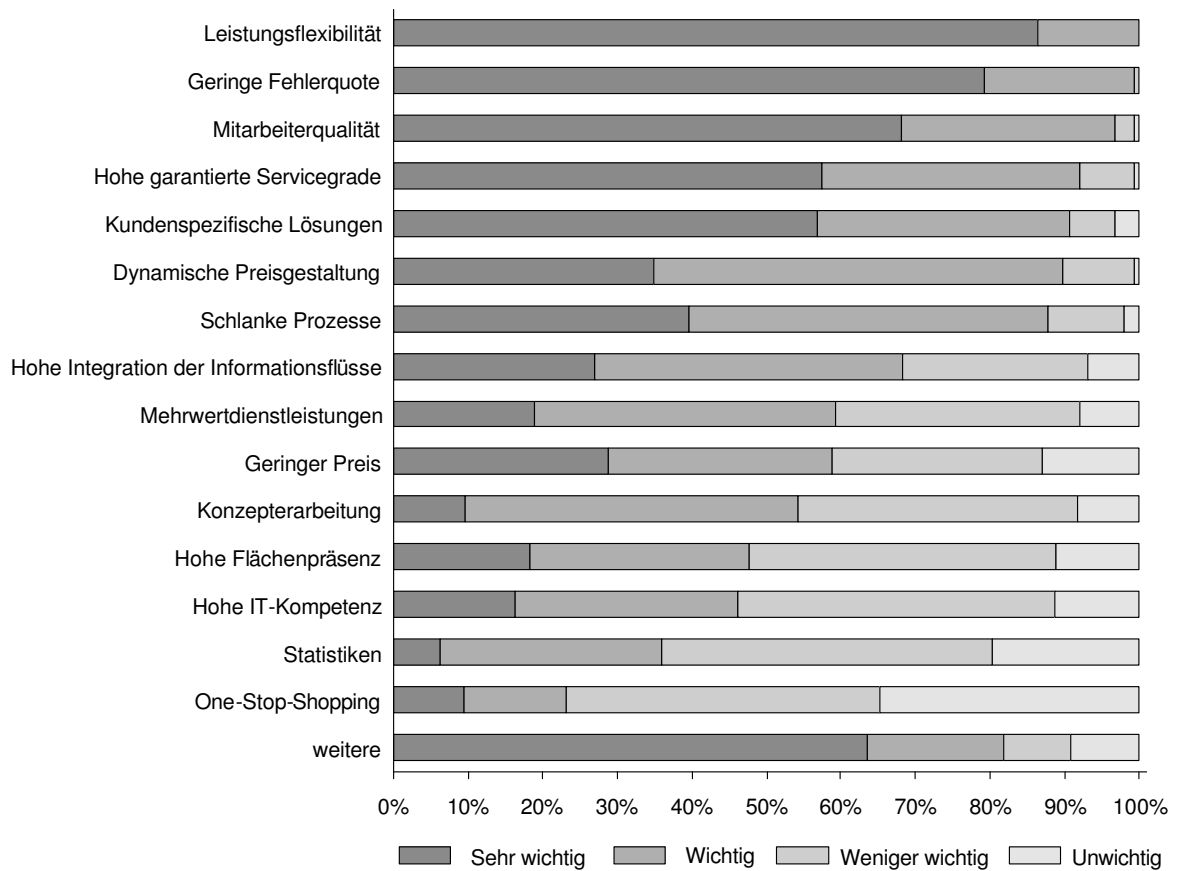


Abbildung 5.8: Erfolgsfaktoren des Unternehmens (Unternehmenseinschätzung)²

Auslöser für die Änderung des Dienstleistungsangebotes

36,8% der Unternehmen hatten zuletzt in 2004 ein neues Produkt oder eine Zusatzdienstleistung eingeführt, 28% in 2005. In 14,4% der Fälle wurden dabei entweder neue Produkte angeboten wie z. B. Paketversand, Stückgut etc. weitere 14,4% führten neue Services ein wie etwa Tracking & Tracing, weitere Zollabwicklungen oder Incoterms. (ohne Abbildung)

¹Eigene Darstellung

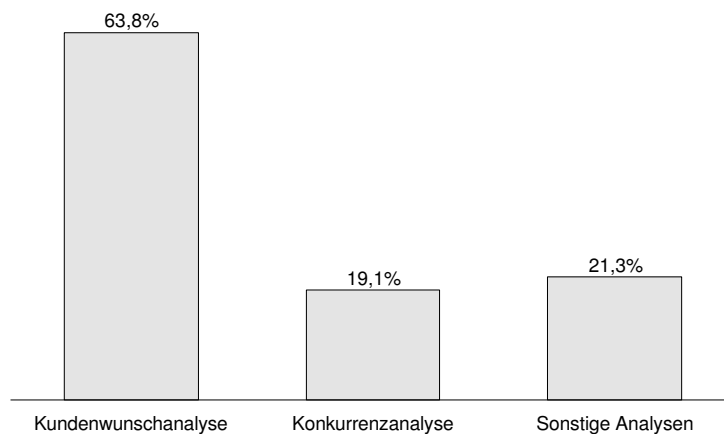


Abbildung 5.9: Auslöser für die Änderung des Dienstleistungsangebotes²

Auf die Frage, was sie zur Entwicklung neuer Produkte bewogen hat, antworteten knapp 64% der befragten Unternehmen, dass dies das Ergebnis einer Kundenwunschanalyse gewesen sei. Nur 19% haben sich aufgrund der Angebote des Wettbewerbs dazu entschlossen. Dies geht aus Abbildung 5.9 hervor. Auch bei den "Sonstigen Analysen" war die häufigste Nennung der Kundenwunsch. Hierbei wurden die Kunden jedoch nicht systematisch befragt, sondern die veränderten Anforderungen ergaben sich aus der täglichen Arbeit mit dem Kunden. Auch die Entwicklung neuer Produkte aufgrund unternehmensinterner Überlegungen, wie etwa Risikostreuung, Erhöhung der Produktivität oder der Neuausrichtung auf andere Segmente wurden hier genannt. Festzuhalten ist, dass die Entwicklung des Produktportfolios stark kundengetrieben ist.

Produktrentabilität

Inwiefern die Produktnutzung bzw. -rentabilität überprüft wird, wurde wie folgt beantwortet: 84,4% der Unternehmen überprüfen die Produktrentabilität, jedoch nur 67,2% die Nutzung der Produkte. Da die Unternehmen ihr Produktportfolio überwiegend auf Kundenwunsch hin anpassen, ist anzunehmen, dass eine weitere Überprüfung der Nutzung nicht notwendig ist. Hervorzuheben ist, dass 16% der Unternehmen die Rentabilität der Produkte nicht prüfen. Damit fehlt ihnen die Grundlage zur Entscheidung, ob diese einen Gewinn oder Verlust für das Unternehmen bedeuten. Auch von den Unternehmen, die die Rentabilität prüfen, ziehen nicht alle Konsequenzen aus einer negativen Rentabilität. 16,3% nehmen unrentable

¹Eigene Darstellung

Produkte auf jeden Fall aus dem Programm, 6,5% unternehmen nichts und die überwiegende Zahl (77%) überprüft vor Bereinigung des Produktprogramms inwiefern eine strategische Bedeutung der Produkte gegeben ist. Hier ist insbesondere der Produktverbund zu nennen, der dazu führt, dass ohne die unrentable Leistung eine zweite rentable evtl. nicht nachgefragt wird (ohne Abbildung).

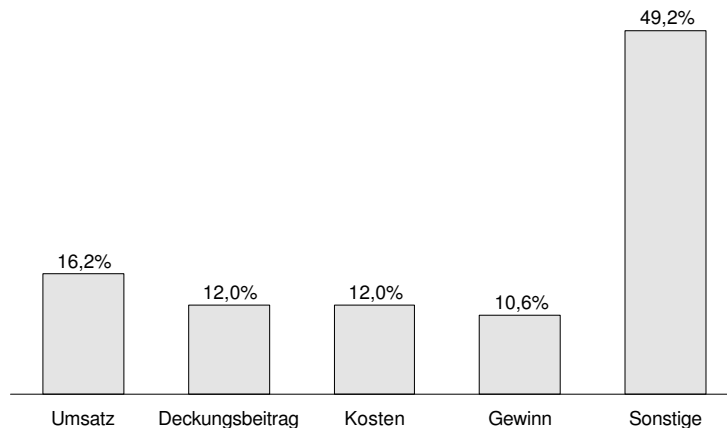


Abbildung 5.10: Kennzahlen zur Überprüfung der Produktrentabilität²

Zur Überprüfung der Produktrentabilität nutzen 16,2% den Umsatz. Diese Vorgehensweise ist problematisch, da die entstehenden Kosten für die Leistungserbringung außer Acht gelassen werden. 12% verwenden den Deckungsbeitrag der Produkte, wobei nicht zwangsläufig nach verschiedenen Deckungsbeiträgen unterschieden wird. Unternehmen, die lediglich den Deckungsbeitrag ¹ verwenden, laufen Gefahr auf lange Sicht ihre Fixkosten nicht decken zu können. Ebenfalls 12% gaben an, die Kosten für die Rentabilitätsprüfung zu nutzen. Hier gilt der gleiche Einwand wie für die ausschließliche Verwendung des Umsatzes. 10,6% messen die Produktrentabilität mit Hilfe des durch das Produkt erzielten Gewinns. Alle übrigen Angaben spielen eine untergeordnete Rolle. Die Verteilung der Antworten ist in Abbildung 5.10 dargestellt.

Schulungshäufigkeit und -inhalte

Die Bedeutung der Mitarbeiter für die Unternehmen wird aus der Bereitschaft Schulungen durchzuführen deutlich. Nur 12,8% lassen ihre Mitarbeiter weniger als 1x pro Jahr an Weiter-

¹Eigene Darstellung

² $db_1 = e - k_v$, db_1 : Deckungsbeitrag 1, e : Erlöse, k_v : variable Kosten

bildungsmaßnahmen teilnehmen, ein Drittel zumindest 1x jährlich. Knapp 40% der befragten Speditionen führen 2 bis 3 Mal pro Jahr Mitarbeiter-Schulungen durch, alle übrigen sogar häufiger als 4x jährlich.

Favorisiert werden fachliche Schulungen, die sich auf die Vermittlung neuer Sachverhalte richten (82,7%). Mit weitem Abstand folgen Schulungen persönlicher Fähigkeiten wie Verkauf oder Rhetorik (25,7%). Fremdsprachentraining fragen lediglich 11,2% der Unternehmen nach.

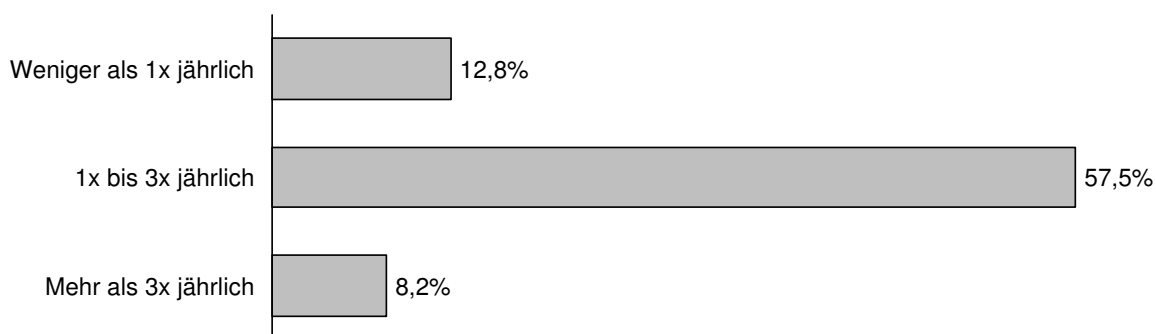


Abbildung 5.11: Schulungshäufigkeit³

Einsatzbereiche von Logistiksoftware

Auf die Frage, ob spezielle Logistiksoftware im Unternehmen zum Einsatz kommt, antworteten knapp 73% der Unternehmen mit "Ja". Dies bedeutet, dass 27% der Unternehmen die täglich anfallenden Geschäfte mit Standardsoftware wie z. B. Excel und Word erledigen. Zwei Drittel schätzen ihre eingesetzte Software als vollkommen ausreichend für die tägliche Arbeit ein. 25% befinden sich nach eigenen Angaben auf dem neusten Stand der Technik. Nur 0,7% halten ihre Software für vollkommen unzureichend (ohne Abbildung). Spezialsoftware kommt insbesondere in der Fakturierung zum Einsatz (79,2%), gefolgt von Auftragsmanagement, Disposition (je 64,2%) und Tourenplanung (60,4%). Software zur Unterstützung von SCM wird lediglich in 5,7% der befragten Unternehmen eingesetzt.³

²Eigene Darstellung

³Bei dieser Frage waren Mehrfachantworten möglich, so dass sich die Prozentangaben nicht zu 100% aufaddieren lassen.

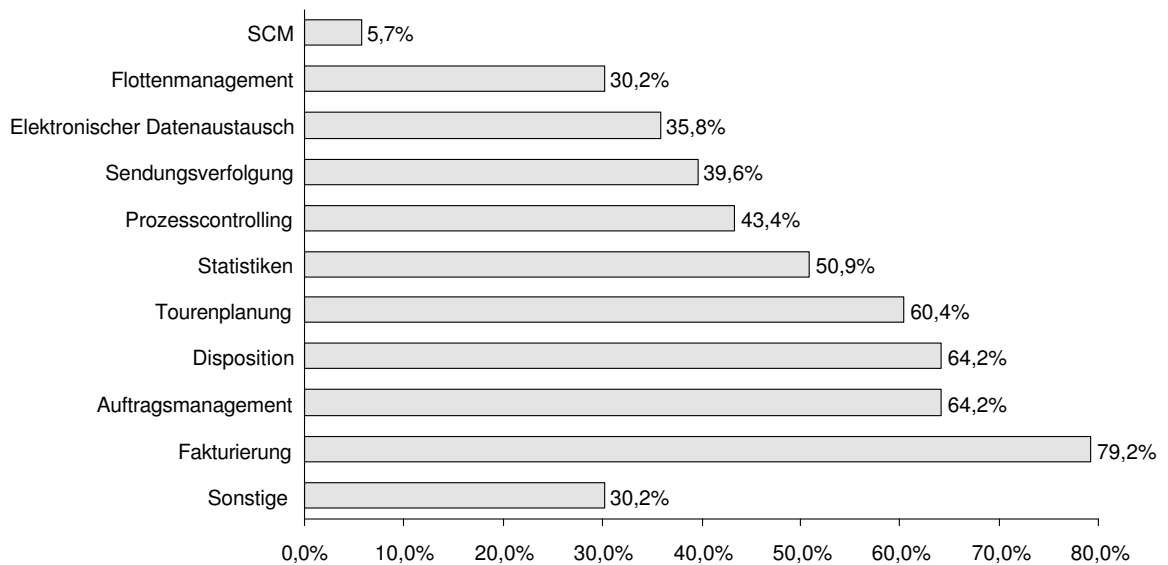


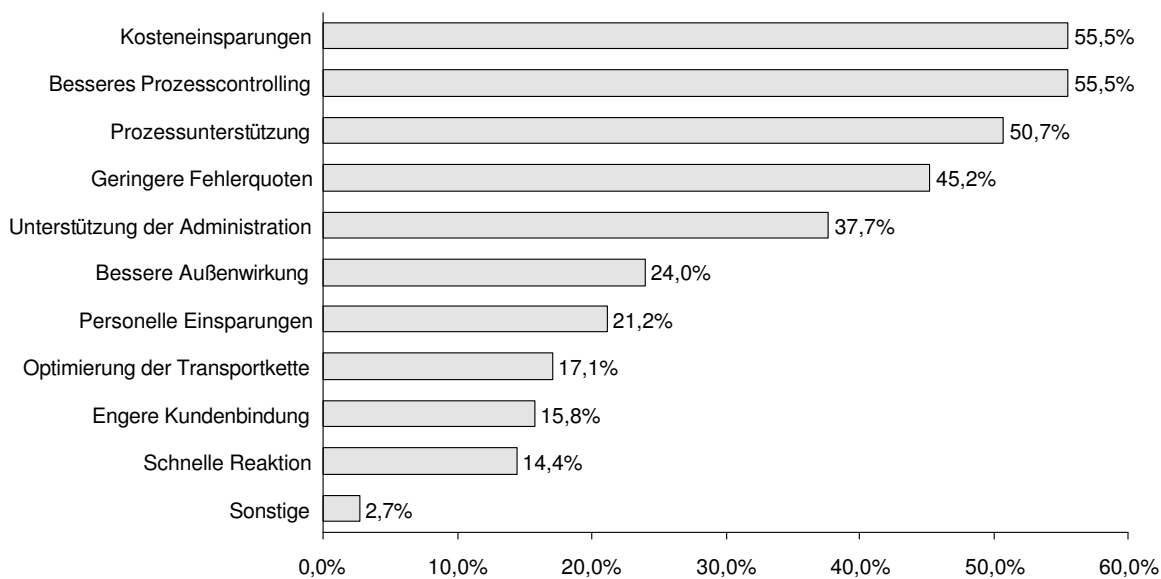
Abbildung 5.12: Einsatzbereiche von Logistiksoftware⁴

Nutzen von Software

Die Hauptgründe für den Einsatz spezieller Logistiksoftware sind Kosteneinsparungen und besseres Prozesscontrolling (je 55,5%). 50,7% der Unternehmen setzen spezielle Software auch zur Prozessunterstützung ein. 45,2% erhoffen sich dadurch geringere Fehlerquoten. Der Nutzen der Software liegt in der Unterstützung der Administration gaben 37,7% der Unternehmen an. Weniger Nutzen sehen die befragten Unternehmen in einer besseren Außenwirkung (24%), personellen Einsparungen (21,2%), Optimierung der Transportkette (17,1%), einer engeren Kundenbindung (15,8%) oder einer schnelleren Reaktionsfähigkeit auf Kundenanfragen (14,4%).⁴

³Eigene Darstellung

⁴Bei dieser Frage waren Mehrfachantworten möglich, so dass sich die Prozentangaben nicht zu 100% aufaddieren lassen.

Abbildung 5.13: Nutzen von Software⁵

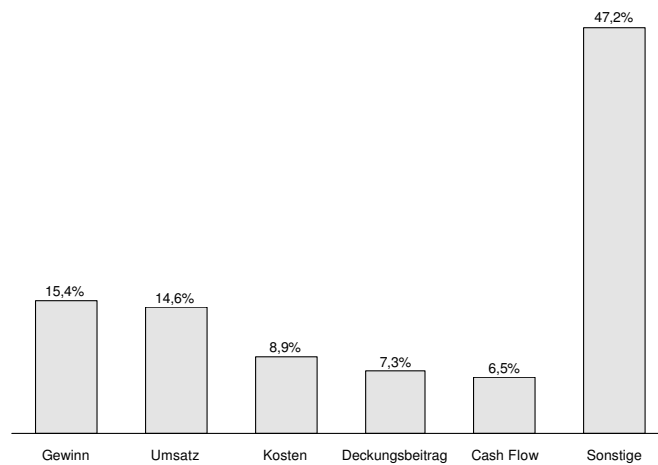
Controllingsystem

Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen (51,1%) verfügt über ein unternehmensumfassendes Controllingsystem.

52,2% führen monatliche Abweichungsanalysen durch. 45,5% gaben an, ihre Kosten auf monatlicher Basis zu planen. Eine monatliche Umsatzplanung machen 40,3%, eine Erfolgsplanung 41,7%. 14,9% der Unternehmen führen keinerlei Abweichungsanalysen durch (ohne Abbildung). Wie Abbildung 5.14 zu entnehmen ist, sind die überwiegend eingesetzten Performance-Kennzahlen Gewinn (15,4%), Umsatz (14,6%), Kosten (8,9%), Deckungsbeitrag (7,3%) und Cash Flow (6,5%).

Alle Kennzahlen, die nicht zu einer sinnvollen Kategorie zusammengefasst werden konnten, wurden unter der Kategorie "Sonstige" subsumiert. Der hohe Prozentwert (47,2%) macht deutlich, dass in den einzelnen Unternehmen sehr unterschiedliche Kennzahlen zur Performance-Messung Einsatz finden.

⁴Eigene Darstellung

Abbildung 5.14: Performance-Kennzahlen⁵

Wie bereits in Kapitel 4.3.1 dargelegt, ist die alleinige Verwendung von Umsatz oder Kosten als Performance-Kennzahl problematisch. Auffällig ist, dass der ROI, der in der betriebswirtschaftlichen Literatur sehr häufig als Erfolgsmaß verwendet wird, nur von einem einzigen Unternehmen genannt wurde. Ein Grund hierfür ist sicherlich die aufwändige Erhebung, die auch den Kapitaleinsatz berücksichtigt.⁵

78% gaben an, die Kundenrentabilität zu prüfen. Dazu wird in erster Linie der Umsatz pro Kunde ermittelt (29,2%). Mit Abstand folgt die Ermittlung des Deckungsbeitrags je Kunde (6,2%). Die Zahlungsmoral ist ebenfalls ein Kriterium zur Kundenprüfung, 4,4% der befragten Unternehmen erheben diese Kennzahl.

Vertriebsargumente

Auf die Frage, welche Vertriebsargumente sie einsetzen, antworten 70,6% mit "Hoher Qualität der Leistung". 67,6% argumentieren mit einer schnellen, flexiblen Leistung und 60,3% stellen die Zuverlässigkeit heraus. Weitere wichtige Merkmale sind ein individuelles Dienstleistungsangebot (54,4%) und eine persönliche Betreuung (52,3%). Weniger oder kaum ins Gewicht fallen eine hohe Logistikkompetenz (33,8%), günstige Preise (19,1%), Flächendeckung (16,5%) und eine hohe IT-Kompetenz (5,9%). Hier lassen sich Übereinstimmungen mit der Einschätzung der Unternehmen hinsichtlich der Erfolgsfaktoren gut

⁴Eigene Darstellung

⁵Vgl. Albrecht 1984, S. 143.

beobachten. Kein Unternehmen argumentiert mit seinem Markennamen oder guten Ruf. Die jeweils drei wichtigsten und unwichtigsten Vertriebsargumente sind in Abbildung 5.15 dargestellt.

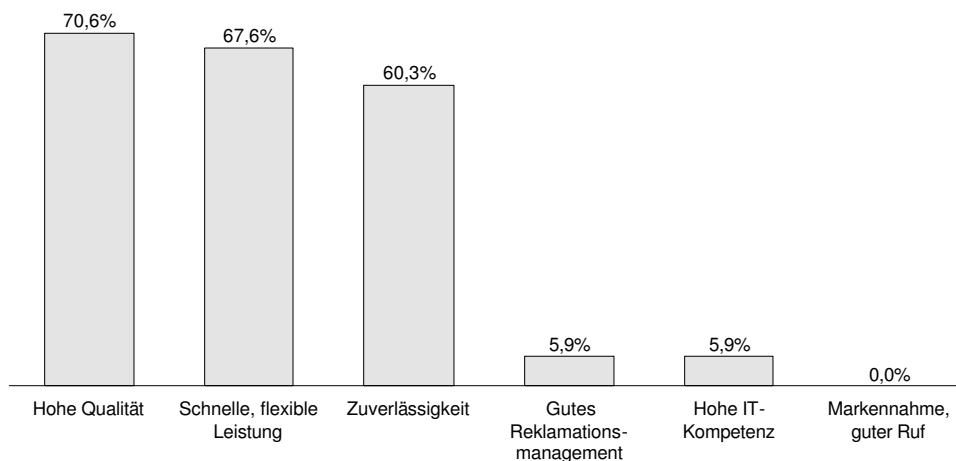


Abbildung 5.15: Vertriebsargumente⁶

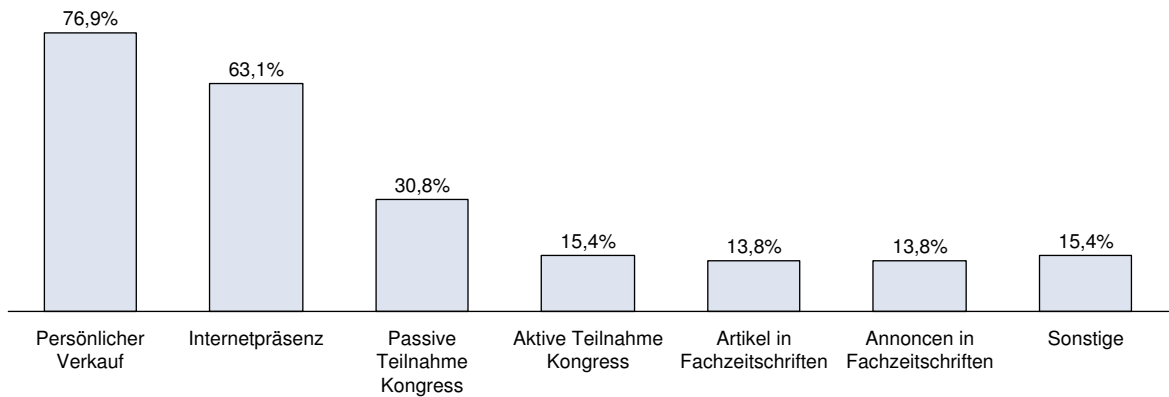
Für Speditionen ist es wichtig vor Ort bei den Kunden zu sein, diese Tatsache lässt sich aus der Befragung zur Anzahl der Vertriebsmitarbeiter ablesen. Hier ist zu beobachten, dass tendenziell mehr Außendienstmitarbeiter als Innendienstmitarbeiter im Einsatz sind (ohne Abbildung). Das zeigt auch die Auswertung der nachfolgenden Frage zum Medieneinsatz.

Medieneinsatz

Der persönliche Verkauf ist das wichtigste Instrument zur Kundengewinnung (76,9%). Knapp zwei Drittel der Unternehmen verfügen zudem noch über eine Internetpräsenz. Andere Vertriebsmaßnahmen wie z. B. Teilnahme an Fachkongressen (aktiv und passiv) oder Artikel bzw. Annoncen in Fachzeitschriften werden weniger genutzt. Dies geht aus Abbildung 5.16 hervor. Bei der Kategorie "Sonstige" überwiegt die Angabe "Mailing-Aktionen".

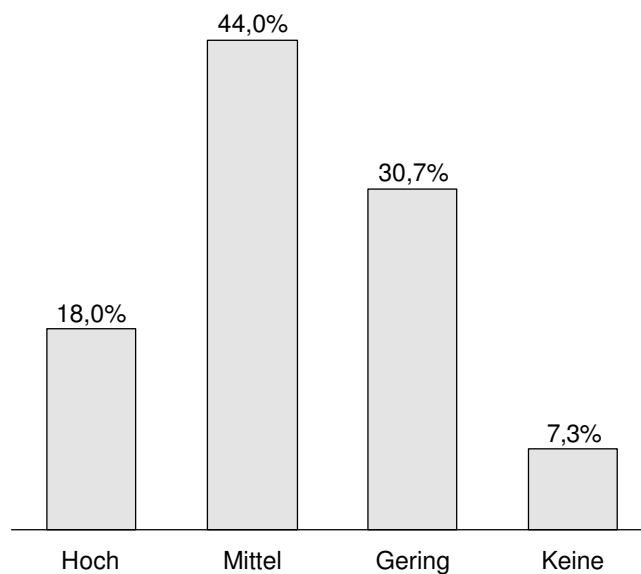
Auch in der Beauftragung von Werbeagenturen sind Speditionen eher zurückhaltend, 26% haben bereits einmal oder mehrmals eine Agentur beauftragt.

⁵Eigene Darstellung

Abbildung 5.16: Medieneinsatz im Marketing⁶

Markenbildung

Im Hinblick auf die Notwendigkeit zur Differenzierung im Markt wurden die Unternehmen gefragt, welche Chancen sie einem Markenprodukt in der Transportbranche einräumen. 18% schätzten diese als hoch ein, 44% als mittelmäßig und nur 38% räumten einem Markenunternehmen in der Transportbranche geringe bis keine Chancen ein.

Abbildung 5.17: Markenbildung⁶

⁵Eigene Darstellung

⁵Eigene Darstellung

Vor diesem Hintergrund ist verständlich, dass 33% der befragten Unternehmen sich selbst als Markenanbieter sehen. 7,9% planen ihr Unternehmen dazu zu machen. Der Großteil (58,9%) sieht das eigene Unternehmen jedoch nicht in dieser Position und strebt sie auch nicht an.

Unternehmensziele

Auf die Frage, ob das Unternehmen im Kernmarkt eine Erhöhung des Marktanteils anstrebt, antworteten 77,4% mit "Ja". Um dieses Ziel zu erreichen, würden 51% eine Umgestaltung der Organisation in Kauf nehmen, jeweils 41% würden Investitionen in Produktionsanlagen und eine Neuordnung der Prozesse veranlassen. 27% schrecken vor Anfangsverlusten nicht zurück und 15% würden dazu auch dauerhaft niedrigere Preise akzeptieren.

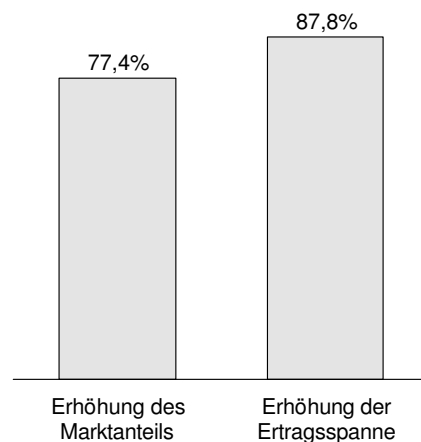


Abbildung 5.18: Unternehmensziele⁶

Auf die Frage, ob sie eine Erhöhung der Ertragsspanne anstreben antworteten 87,8% der Unternehmen mit "Ja". Dazu würden 54,7% Investitionen in Marketing und Vertrieb und 49,1% in Maßnahmen zur Qualitätssteigerung tätigen. 37% könnten sich vorstellen, verstärkt hoch qualifizierte Arbeitskräfte einzustellen und 21% würden den Verlust von Marktanteilen akzeptieren. In die Produktentwicklung würde keines der befragten Unternehmen investieren.

Erfolgsfaktoren für Speditionen

Auf die Frage: "Wie schätzen Sie den Einfluss der nachfolgenden Faktoren für den Erfolg von

⁵Eigene Darstellung

Speditionen allgemein ein?“ antworteten 99,3% der Unternehmen bei der Mitarbeiterqualität mit “Hoch“ oder “Sehr hoch“. Damit rangiert dieser Faktor knapp vor der Dienstleistungsqualität (98,7%). Dieses Antwortverhalten lässt sich auch in Untersuchungen anderer Branchen beobachten. Gerade Dienstleister sind auf qualifizierte und motivierte Mitarbeiter angewiesen, da Dienstleistungsqualität sehr viel schlechter zu vermitteln und im Gegensatz zu fehlerhaften Produkten nicht nachzubessern ist.⁶ An dritter Stelle steht die Qualität der Unternehmensführung (95,4%). Erst mit einigem Abstand wurde Prozessbeherrschung (80,7%) genannt und auch der Preis der Dienstleistung spielt eine wichtige aber nicht überragende Rolle (78,2%). Wie bereits bei der Frage zu den Erfolgsfaktoren des eigenen Unternehmens bildet die IT-Kompetenz mit 43,4% das Schlusslicht der Nennungen. Kurz davor steht die Produktvermarktung (50%). Dieser Faktor ist bemerkenswert, denn bei dem Speditionsmarkt handelt es sich um einen Käufermarkt. Ähnlich wie bei Konsumgütern wäre hier ein stärkerer Fokus auf der Vermarktung der Dienstleistungen zu vermuten.

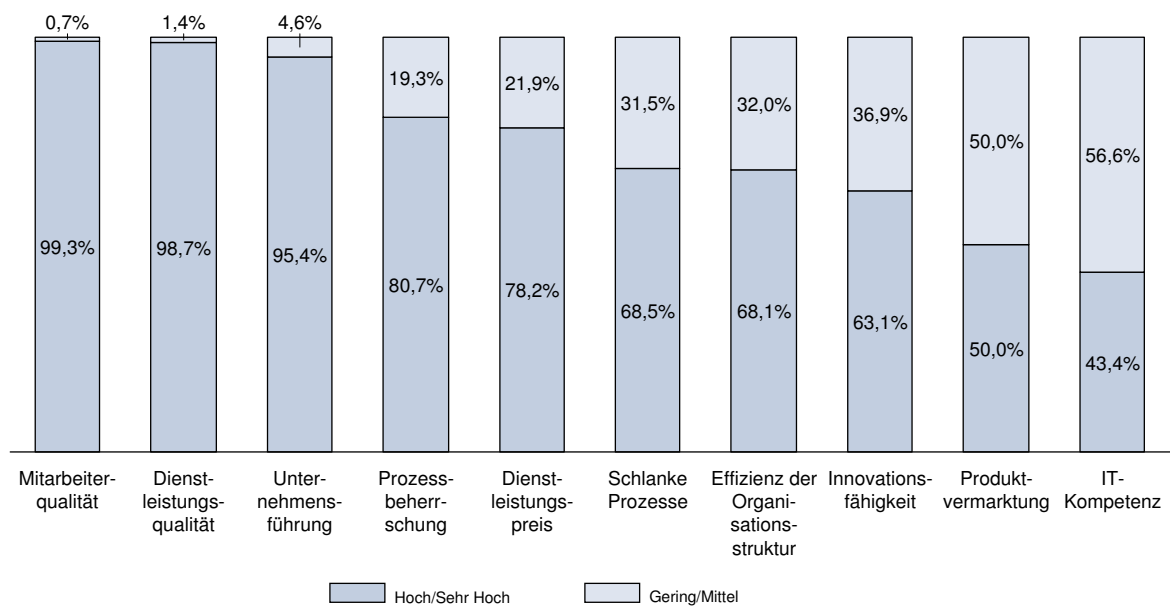


Abbildung 5.19: Erfolgsfaktoren der Branche (Unternehmenseinschätzung)⁷

⁶Vgl. Czenskowsky 2003, S. 22.

⁷Eigene Darstellung

Selbsteinschätzung der Unternehmen

Die Unternehmen wurden gebeten sich selbst in Bezug auf die angegebenen Kategorien einzuschätzen. Es ist auffällig, dass sich hinsichtlich der Dienstleistungsqualität kein Unternehmen als unterdurchschnittlich im Vergleich zur Branche eingeordnet hat. 67,1% würden sich selbst sogar als überdurchschnittlich bezeichnen. Auch die Mitarbeiterqualität wird von nur 0,7% als unterdurchschnittlich bezeichnet. Hier sehen sich jedoch im Vergleich zur Dienstleistungsqualität nur 43% als überdurchschnittlich an. Branchendurchschnittliche Preise verlangen nach eigener Einschätzung 81,5% der Unternehmen. Nur 2,7% gehen davon aus, weniger als der Durchschnitt zu erhalten. Immerhin 15,8% schätzen, mehr als der Branchendurchschnitt zu verlangen. Die schlechteste Selbsteinschätzung insgesamt erfolgt hinsichtlich der Produktvermarktung. Hier nimmt fast ein Drittel an, schlechter als der Branchendurchschnitt zu sein. Lediglich 7,1% bezeichnen ihre Produktvermarktung besser als im Vergleich zum Branchendurchschnitt. Die Angaben gehen aus Abbildung 5.20 hervor.

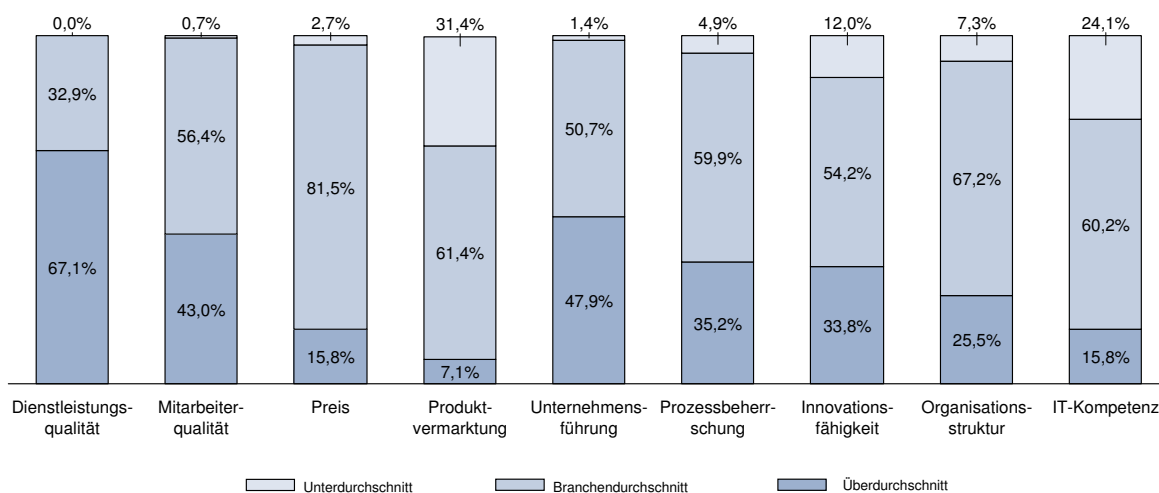


Abbildung 5.20: Selbsteinschätzung⁷

Misserfolgsk Faktoren für Speditionen

Bei den Misserfolgsk Faktoren wurde an erster Stelle mit 98% "Schlechte Qualität" genannt. Diese Einschätzung kann dadurch begründet werden, dass die Unternehmen einem starken Wettbewerb unterliegen und schlechte Leistung oftmals ein Grund für einen Dienstleisterwechsel ist. An zweiter Stelle steht "Schlechtes Kundenmanagement" (91,4%), gefolgt von

⁶Eigene Darstellung

“Schlechter Marktkenntnis“ (91,2%). Auch “Unflexible Prozesse“ (88,7%) schätzt eine große Mehrheit als relevanten Misserfolgswfaktor ein. Mit großem Abstand nennen 66,4% der Unternehmen zu hohe Preise. Auch hier wird wie bereits bei der vorangegangenen Frage deutlich, dass trotz eines starken Wettbewerbs der Preis ein zwar wichtiges aber nicht herausragendes Kriterium ist. An letzter Stelle stehen viele Standardprodukte (37,6%). Wird diese Antwort in Verbindung mit der Nennung von “kundenindividuellen Lösungen“ aus Frage 2.2 betrachtet, so ist davon auszugehen, dass Standardprodukte nur dann keinen Misserfolgswfaktor darstellen, so lange sie beliebig kombiniert und zu individuellen Angeboten zusammengestellt werden können. *Erfolgswfaktoreneinschätzung unter Berücksichtigung der Kernmarktstrategie*⁷

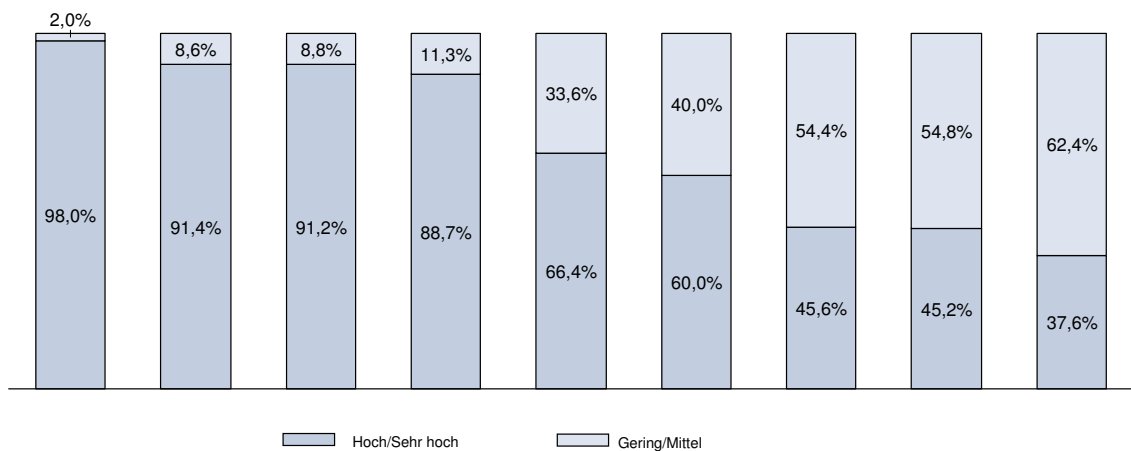


Abbildung 5.21: Misserfolgswfaktoren der Branche (Unternehmenseinschätzung)⁷

Für diese Auswertung wurden ausgewählte Antwortkategorien nach der Kernmarktstrategie der Unternehmen analysiert. Dies gibt eine Übersicht, inwiefern sich Kostenführer, Differenzierer und Nischenanbieter hinsichtlich ihrer Einschätzung bestimmter Sachverhalte voneinander unterscheiden. Darüber hinaus können Indikatoren für die Konsistenz von Strategiewahl und -verständnis ermittelt werden.

Erfolgswfaktoren des eigenen Unternehmens

Unabhängig von der Kernmarktstrategie beurteilen die Unternehmen den Einfluss der Leis-

⁶Eigene Darstellung

⁷Die nachfolgenden %-Werte werden immer in der Reihenfolge Kostenführer, Differenzierer und Nischenanbieter angegeben! Wegen der besseren Übersicht wird auf eine Wiederholung dieser Begriffe verzichtet. Es wurden die Einschätzungen “Hoch“ bzw. “Sehr hoch“ zusammengefasst und im Diagramm dargestellt.

tungsflexibilität als sehr hoch (alle 100%). Unwesentliche Unterschiede sind in den Kategorien "Geringe Fehlerquoten" (100%; 97%; 100%) und "Mitarbeiterqualität" (94%; 97%; 97%) zu beobachten. Auffällig ist, dass trotz der geringen Abweichung die Differenzierer "nur" zu 97% geringe Fehlerquoten als wichtig oder sehr wichtig angesehen haben.

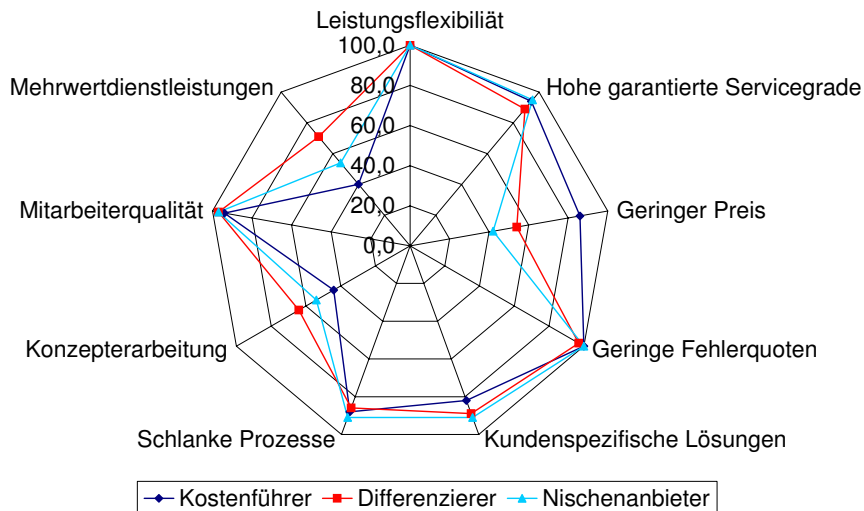


Abbildung 5.22: Erfolgsfaktoren nach Strategietyp⁸

Relativ geringe Unterschiede gibt es in den Kategorien "Schlanke Prozesse" (88%; 86%; 91%) sowie "Hohe garantierte Servicegrade" (94%; 89%; 95%). Auch hier fällt auf, dass die Differenzierer, welche sich auch über Qualitätsmerkmale von den übrigen Anbietern absetzen versuchen, die niedrigste Antworthäufung haben. Im Gegensatz dazu wäre hinsichtlich der Angaben "Schlanke Prozesse" die Vermutung gewesen, dass die Kostenführer die häufigsten Nennungen in dieser Kategorie haben, da schlanke Prozesse mit geringen Kosten einhergehen.

Größere Diskrepanzen zwischen den drei Strategietypen gibt es hinsichtlich der Beurteilung der kundenspezifischen Lösungen (82%; 89%; 91%) und der Konzepterarbeitung (44%; 64%; 54%). Die größten Unterschiede ergeben sich bei den Fragen nach Mehrwertdienstleistungen (40%; 71%; 54%) und dem geringen Preis (86%; 54%; 42%). Abbildung 5.22 gibt das Antwortverhalten wieder.

⁷Eigene Darstellung

Erfolgsfaktoren der Branche

Die Frage nach den Erfolgsfaktoren der Branche wurde ebenfalls getrennt nach den drei Strategietypen ausgewertet. Die Ergebnisse sind in Abbildung 5.23 dargestellt.

Keinerlei Abweichung ergab sich bei der Einschätzung hinsichtlich der "Mitarbeiterqualität" (alle 100%). Lediglich geringe Abweichungen bei Antwortverhalten gibt es bei der "Dienstleistungsqualität" (100%; 100%; 96,7%) und den "Schlanken Prozessen" (64,7%; 67,6%; 63,2%). Hier ist bemerkenswert, dass sich die Übereinstimmung auf einem relativ niedrigen Niveau befindet. Wie schon bei der vorangegangenen Frage wäre auch hier zu vermuten, dass die Gruppe der Kostenführer die Bedeutung der Schlanken Prozesse höher einschätzt. Ebenfalls verhältnismäßig geringe Abweichungen ergaben sich bei der Frage nach der Relevanz der "Prozessbeherrschung" (82,3%; 76,4%; 78,2%). Etwas größere Abweichungen zeigt die Einschätzung der "Qualität der Unternehmensführung" (88,9%; 94,4%; 98,3%). Große Abweichungen sind hinsichtlich der Kriterien "Produktvermarktung" (41,2%; 58,8%; 38,6%) und "Dienstleistungspreis" (94,4%; 77,8%; 69,5%) zu beobachten. Dennoch fallen die Antworten bezogen auf die jeweiligen Strategietypen erwartungsgemäß aus. Die Differenzierer räumen der Produktvermarktung die größte Relevanz ein, während die Kostenführer den Preis als ausschlaggebend ansehen.

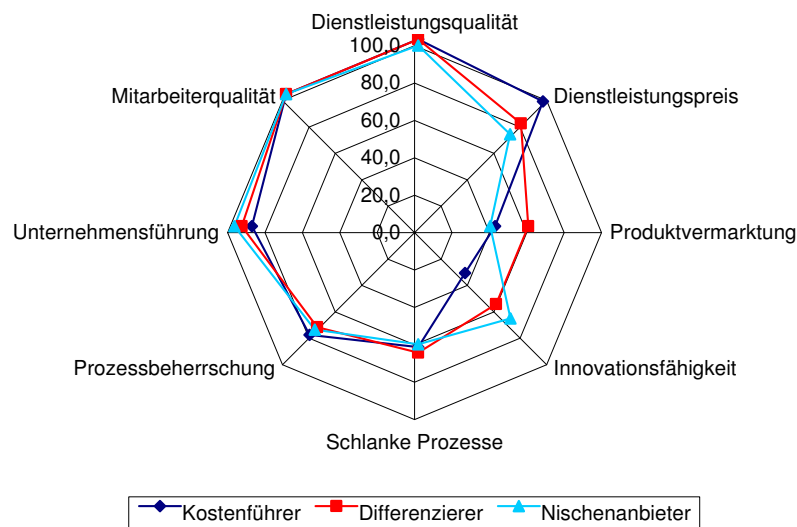


Abbildung 5.23: Erfolgsfaktoren der Branche nach Strategietyp⁸

⁷Eigene Darstellung

Insgesamt ergibt sich die größte Diskrepanz hinsichtlich der Einschätzung der "Innovationsfähigkeit" (35,3%; 58,8%; 69,9%). Besonders die Nischenanbieter heben dieses Kriterium hervor, während nur ein Drittel der Kostenführer die Relevanz als sehr hoch oder hoch einschätzt. Insgesamt fällt auf, dass sich die Antworten auf einem niedrigen Niveau befinden. Da es sich beim Speditionsmarkt um einen Käufermarkt handelt, wäre zu vermuten, dass eine höhere Einschätzung der Innovationsfähigkeit erfolgen müsste.

Misserfolgskriterien der Branche

Eine vollständige Übereinstimmung gibt es nur hinsichtlich der Einschätzung "Schlechter Qualität" (alle 100%). Eher geringe Abweichungen weisen die Antworten auf die Kriterien "Geringe Flächendeckung" (47%; 41,6%; 38,6%) und "Schlechtes Kundenmanagement" (83,4%; 91,6%; 93,1%) auf. "Geringe Flächendeckung" ist für Kostenführer eher ein Misserfolgskriterium als für die beiden anderen Strategietypen, da Kostenführer für die Auslastung ihrer Anlagen Sendungsvolumen benötigen.

Größere Abweichungen zeigen sich bei den Kriterien Schlechte Marktkenntnis (77,7%; 94,1%; 91,5%), "Unflexible Prozesse" (81,3%; 97,1%; 82,2%), "Viele Standardprodukte" (25%; 28,6%; 43,6%) und "Hohe Preise" (75%; 66,7%; 52,6%). Insbesondere bei der letzten Kategorie antworten die Kostenführer wieder wie erwartet. Die größte Abweichung gibt es bei der Frage nach der geringen Individualisierung (43,7%; 51,4%; 69,6%). Auch hier fällt das Antwortverhalten wie erwartet aus, die Nischenanbieter, deren Strategie auf die Bedienung eines kleinen, sehr individuellen Segments ausgerichtet ist, schätzen diesen Faktor mit dem höchsten Einfluss auf den Misserfolg ein. Das Antwortverhalten kann der Abbildung 5.24 entnommen werden.

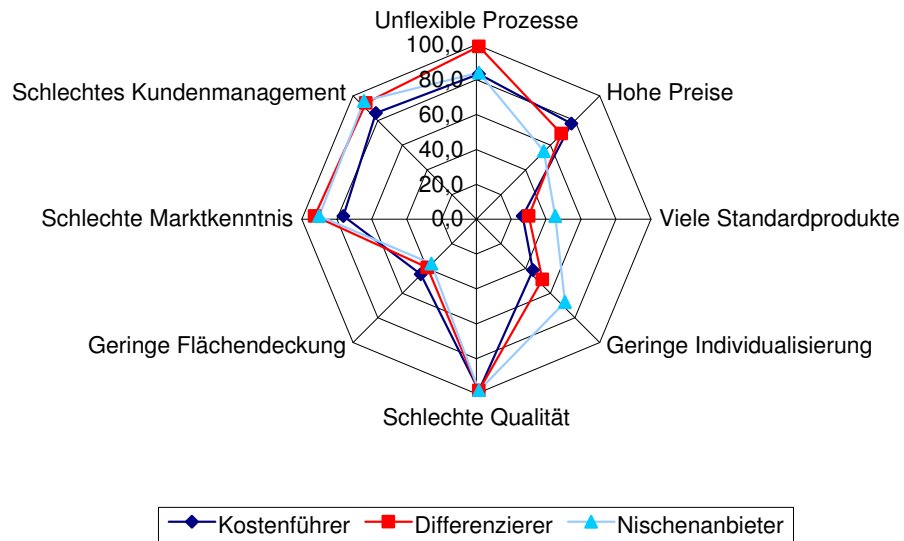


Abbildung 5.24: Misserfolgskriterien der Branche nach Strategietyp⁸

Finanzielle Kennzahlen

Aufgrund der geringen Angaben zu Finanzkennzahlen ist dieser Teil weniger aussagekräftig als die vorherigen Auswertungen.

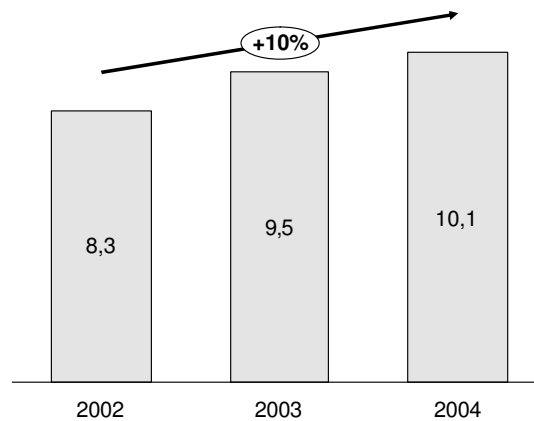


Abbildung 5.25: Durchschnittlicher Umsatz in Mio. EUR⁸

⁷Eigene Darstellung

⁷Eigene Darstellung

Der durchschnittliche Umsatz je Unternehmen betrug im Jahr 2002 8,3 Mio. EUR, in 2003 9,5 Mio. EUR und im Jahr 2004 10,1 Mio. EUR. Daraus ergibt sich eine Umsatzsteigerung von rund 10% über einen Zeitraum von 3 Jahren.

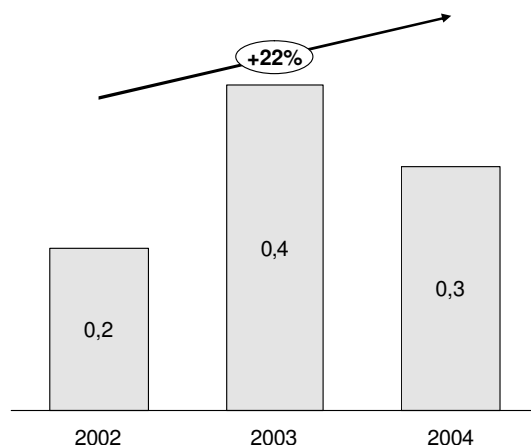


Abbildung 5.26: Durchschnittlicher Gewinn in Mio. EUR⁸

Dabei ist ein Gewinnanstieg von 2002 auf 2003 zu beobachten, während der Gewinn im Vergleich von 2003 zu 2004 wieder gesunken ist. Insgesamt betrug die Gewinnmarge rund 5,24% vom Umsatz. Dieser Wert liegt deutlich höher als die Durchschnittsmargen, die üblicherweise im Landtransport erzielt werden. Ein Drittel der Unternehmen wies eine bessere Marge auf, zwei Drittel lagen darunter.

Zusammenfassung

Es ist anzunehmen, dass sich der Großteil der Speditionen (mehr als 50%) aufgrund der bereits geschilderten Marktbedingungen und der Vielzahl an Anbietern als Nischenanbieter sieht. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Zahl an ausländischen Unternehmen, die eine bessere Kostenstruktur aufweisen können, wird verständlich, warum lediglich 16% die Strategie Kostenführerschaft verfolgen. Hinsichtlich der Strategien ist weiterhin zu untersuchen, ob es sich bei der Strategiewahl um eine aktive Entscheidung handelt oder ob die Unternehmen sich durch die äußeren Umstände in eine Richtung gedrängt sehen. Aufgrund der Struktur des Fragebogens ist dies mit den vorhandenen Daten jedoch nicht möglich.

Weiterhin ist zu beobachten, dass in einigen Bereichen die Strategietypen und die gege-

⁷Eigene Darstellung

benen Antworten nicht korrespondieren. Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensführung ist jedoch die Konsistenz von Strategie und Maßnahmen. Gründe für die Beobachtung können ein falsches Verständnis der Strategie und deren Umsetzung sein. Hier ist es wichtig, eine stärkere Auseinandersetzung mit dem Thema zu suchen, um dauerhaften Erfolg erzielen zu können.

Obwohl es sich bei dem Markt für Speditionsdienstleistungen um einen Käufermarkt handelt, ähnlich dem Markt für Konsumgüter, ist die Produktentwicklung und -vermarktung noch etwas zurückhaltend. Die Kundenorientierung der Speditionen ist hoch, dabei reagieren die Unternehmen auf die Kundenanforderungen, versuchen jedoch nicht über neue Produkte die Wünsche der Kunden zu wecken. Für die Produktentwicklung stehen keine eigenen Ressourcen zur Verfügung. Eng damit verbunden ist die Vermarktung der Produkte. Aufgrund ihrer Beschaffenheit erfolgt überwiegend ein persönlicher Verkauf. Die Möglichkeit, die Leistungen des Unternehmens z. B. durch Fachartikel darzustellen, wird kaum genutzt.

Die Frage nach den Erfolgsfaktoren des eigenen Unternehmens macht deutlich, dass für die Speditionen Flexibilität, Qualität und kundenindividuelle Lösungen an erster Stelle stehen. Ein geringer Preis für die Leistungen rangiert erst an 10. Stelle.

Das in der Literatur und auf vielen Vortragsveranstaltungen häufig propagierte Thema IT-Kompetenz wird nur von der Hälfte der Unternehmen als wichtig angesehen. Damit rangiert dieses Kriterium an drittletzter Stelle. Vor den Diskussionen und Fachtagungen zu Telematikeneinsatz, Barcodes, RFID und Tracking & Tracing mutet diese Einschätzung erstaunlich an. Schließlich fallen Defizite im Bereich Kennzahlenverwendung und Controlling auf. Hier besteht jedoch ein enger Zusammenhang zur Unternehmensstrategie und deren Umsetzung. Die Erreichung der gesteckten Ziele kann nur mit Hilfe geeigneter Kennzahlen überprüft werden. Ebenso kann die gesamte Steuerung des Unternehmens nur durch eine Kennzahlenunterstützung erfolgreich sein. Gerade vor dem Hintergrund des starken Wettbewerbs hat dieses Instrument eine große Bedeutung.

5.2 Analytische Auswertung mit Hilfe des statistischen Bewertungsmodells

5.2.1 Verwendeter Erfolgsmaßstab

In diesem Kapitel werden die in Kapitel 4.2.4 formulierten Hypothesen getestet.⁸ Dazu ist es notwendig, im Vorfeld zu definieren, wann ein Unternehmen als erfolgreich bzw. nicht erfolgreich betrachtet wird. Eine Übersicht über die zu verwendenden Merkmale findet sich in Kapitel 4.3.1. Aufgrund der Datenlage nach Durchführung der Erhebung musste von ROI und Gewinnwachstum als Erfolgsmaßgrößen Abstand genommen werden. Auch auf Nachfrage war eine Erhebung dieser Daten in ausreichendem Umfang nicht möglich. Stattdessen wurde zusätzlich der durchschnittliche Umsatz in die Bewertung aufgenommen.

Die Unternehmen werden anhand der beobachteten Merkmale in zwei Gruppen eingeteilt, erfolgreiche und nicht erfolgreiche Speditionen. Um in die Gruppe der erfolgreichen Unternehmen aufgenommen zu werden, müssen drei der fünf erhobenen Merkmale überdurchschnittlich ausgeprägt sein. Dabei wurden zur Beurteilung der Durchschnittlichkeit soweit möglich Marktwerte herangezogen. Dies war für die Kennwerte Umsatz p. a., Umsatzwachstum p. a. und Return on Sales p. a. der Fall. Die in Tabelle 5.1 angegebenen Werte wurden aus den Angaben des Statistischen Bundesamtes abgeleitet.⁹ Wie in Kapitel 4.3.1 gezeigt, bildet die Selbsteinschätzung ebenfalls eine gute Möglichkeit, um den Unternehmenserfolg abzuleiten. Im vorliegenden Fall wurde die Frage 2.6.10 des Fragebogens herangezogen. Die Unternehmen wurden hierbei gebeten sich hinsichtlich der Kriterien:

- Leistungsfähigkeit der Unternehmensführung
- Qualität der Mitarbeiter
- Qualität der Dienstleistung
- Preis der Dienstleistung
- Effizienz der Organisationsstruktur

⁸Für einen Überblick über die Hypothesen vgl. Kapitel 4.3.2, S. 106.

⁹Destatis 2005; DVZ Brief 2005, S. 1; Mercer Management 2005, Stand: 16.05.2006.

- Produktvermarktung
- Innovationsfähigkeit
- Prozessbeherrschung
- IT-Kompetenz

im Vergleich zur Branche einzuschätzen. Dabei standen die Antwortausprägungen „Überdurchschnittlich“, „Branchendurchschnitt“ und „Unterdurchschnittlich“ zur Verfügung. Wurden fünf oder mehr der Kriterien mit „Überdurchschnittlich“ beantwortet, erhielt das Unternehmen in dieser Kategorie die Markierung „erfolgreich“. Schließlich stellt die Existenzdauer des Unternehmens ein weiteres Merkmal dar. Wie in Kapitel 3.1 dargestellt, kann auch die Überlebensdauer als Erfolgsmaß herangezogen werden.

Erfolgsmaßgröße	Durchschnittswert
Umsatz p. a.	2.972.113 €
Umsatzwachstum p. a.	5,2 %
Return on Sales p. a.	3,0 %
Selbsteinschätzung	größer gleich 5
Existenzdauer	37 Jahre

Tabelle 5.1: Durchschnittliche Ausprägung der Erfolgsmaßgrößen¹⁰

Die Beurteilung mit Hilfe des Maßstabs führt zu der folgenden Verteilung. Es wurden 111 gültige Fälle in die Bewertung aufgenommen. 87 Unternehmen wurden als nicht erfolgreich bewertet, 24 Unternehmen fielen in die Gruppe der erfolgreichen Unternehmen.¹⁰

5.2.2 Hypothesentest

Strategietyp

Zunächst wird geprüft, ob Strategietyp und Unternehmenserfolg in einem kausalen Zusammenhang stehen. Hierzu wurden die Unternehmen zu ihrer Marktstrategie befragt. Wie bereits

⁹Eigene Darstellung

¹⁰Insgesamt wurden 111 gültige Fälle gezählt, dennoch hat nicht jedes Unternehmen jede einzelne Frage beantwortet. Bei Fragestellungen, die nicht vom Unternehmenserfolg abhängig sind, kann die Zahl der angegebenen Fälle auch darüber liegen.

aus Kapitel 5.1 hervorgeht, gab die überwiegende Zahl der Unternehmen Nischenanbieter als Kernmarktstrategie an. Die Nullhypothese lautet:

H_0 : Der Unternehmenserfolg ist unabhängig vom Strategietyp.

In die Analyse gingen 85 gültige Fälle ein, dies entspricht einem Anteil von 43,6%. Die Testergebnisse können Tabelle 5.2 entnommen werden.

Gültige Fälle (absolut)	85
Gültige Fälle (Prozent)	43,6%
df	2
p	0,237

Tabelle 5.2: Signifikanztest Strategietyp¹¹

Das Ergebnis bestätigt, dass der Unternehmenserfolg nicht vom gewählten Strategietypen abhängt. Dies bedeutet, dass auch die Kostenführerschaft eine Strategiealternative darstellt. Sie beruht auf Kostendegression auf Basis großer Mengen. Aus diesem Grund wird zusätzlich überprüft, ob überwiegend große Unternehmen diese Strategie wählen. Wie Tabelle 5.3 entnommen werden kann, ist dies der Fall.

Anzahl Mitarbeiter	Kostenführer	Differenzierer	Nischenanbieter
bis 50 Mitarbeiter	16,0%	28,0%	56,0%
bis 200 Mitarbeiter	12,9%	35,5%	51,6%
mehr als 200 Mitarbeiter	25,0%	50,0%	25,0%

Tabelle 5.3: Strategiewahl nach Unternehmensgröße¹¹

Darüber hinaus wurde speziell für den Strategietyp Kostenführerschaft überprüft, inwieweit dieser in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße zum Erfolg führt. Die Ergebnisse können Tabelle 5.4 entnommen werden. Ein χ^2 -Test ist aufgrund der Datenlage in diesem Fall nicht aussagefähig.

¹⁰Eigene Darstellung

¹⁰Eigene Darstellung

		Erfolg		
		Nicht erfolgreich	Erfolgreich	
bis 50 Mitarbeiter	Anzahl	2	3	5
	%-Mitarbeiter	40,0	60,0	100
bis 200 Mitarbeiter	Anzahl	3	1	4
	%-Mitarbeiter	75,0	25,0	100
mehr als 200 Mitarbeiter	Anzahl	2	0	2
	%-Mitarbeiter	100,0	0,0	100
Total	Anzahl	7	4	11
	%-Mitarbeiter	63,6	36,4	100

Tabelle 5.4: Erfolg der Strategie Kostenführerschaft in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße¹¹

Für die kleinen Unternehmen wird weiterhin untersucht, ob sie die Strategie der Kostenführerschaft tatsächlich operativ umsetzen. Wie bereits die deskriptive Auswertung gezeigt hat, ist das Strategieverständnis insgesamt nicht sehr stark ausgeprägt. Es ist also anzunehmen, dass die Unternehmen zwar angeben einen bestimmten Strategietyp zu verfolgen, dies aber operativ nicht konsequent umsetzen. Zu den jeweiligen Strategietypen wurden die von PORTER genannten Einschränkungen oder notwendigen Handlungen abgefragt. Diese wurden bereits in Kapitel 3.2.3 Wettbewerbsstrategie nach Porter in Tabelle 3.1 aufgeführt und sollen an dieser Stelle nicht wiederholt werden. Wurden 3 oder mehr Handlungen/Einschränkungen angegeben, wird angenommen, dass das Unternehmen die genannte Strategie auch entsprechend verfolgt. Die Auswertung dieser Frage stellt sich für Unternehmen bis 50 Mitarbeitern wie in Tabelle 5.5 aufgeführt dar.

Nennungen	Eingeschränkte Strategieumsetzung	Uneingeschränkte Strategieumsetzung
Anzahl	4	2
Prozent	66,7	33,3

Tabelle 5.5: Umsetzung der Strategie Kostenführerschaft bei Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern¹²

Es wird deutlich, dass dies nicht der Fall ist. Jedoch ist bei der Betrachtung der Testergebnisse zu beachten, dass die Anzahl der eingegangenen Fälle sehr gering ist. Darüber hinaus sind die Unternehmen, welche in die Untersuchung der Strategieumsetzung eingegangen sind,

¹¹Eigene Darstellung

¹²Eigene Darstellung

nicht deckungsgleich mit denen der Erfolgsuntersuchung.

Da jeder Strategietyp gleich erfolgreich ist, ist die Argumentation eine Strategie der Kostenführerschaft sei aufgrund der Kosten- und Preisstrukturen im Speditionsmarkt nicht möglich, nicht schlüssig.

Mitarbeitermotivation und -qualifikation

Zunächst wurde überprüft, in welchem Zusammenhang Motivation und Erfolg des Unternehmens zueinander stehen. Dazu wurde die Frage nach der Mitarbeitermotivation mit dem Unternehmenserfolg kreuztabelliert. Die Nullhypothese lautet:

H_0 : Der Unternehmenserfolg ist von der Mitarbeitermotivation unabhängig.

In die Betrachtung wurden 108 gültige Fälle aufgenommen, dies entspricht einem Anteil von 55,4%. Wie aus Tabelle 5.6 hervorgeht, ist das Ergebnis des χ^2 -Tests sehr signifikant.

Gültige Fälle (absolut)	108
Gültige Fälle (Prozent)	55,4%
df	1
p	0,005**
r	0,272

Tabelle 5.6: Signifikanztest Mitarbeitermotivation und Unternehmenserfolg¹³

Es muss demnach von einem Zusammenhang zwischen beiden Faktoren ausgegangen werden. Jedoch weist der Rangkorrelationstest nach SPEARMEAN nur eine geringe positive Korrelation auf. Die weitere Differenzierung nach kaufmännischen und gewerblichen Mitarbeitern zeigt keine Besonderheiten. (Vgl. Tabelle 5.7)

	Kaufmännische Mitarbeiter	Gewerbliche Mitarbeiter
Gültige Fälle (absolut)	104	103
Gültige Fälle (Prozent)	53,3	52,8
df	1	1
p	0,086	0,168
r	0,168	0,136

Tabelle 5.7: Signifikanztest Mitarbeitermotivation und Unternehmenserfolg - Trennung zwischen gewerblichen und kaufmännischen Mitarbeitern¹³

¹²Eigene Darstellung

¹³Eigene Darstellung

Es kann daher keine Aussage darüber getroffen werden, inwieweit der Unternehmenserfolg eher von der Administrativen oder der Operativen abhängig ist. Insgesamt wird die Nullhypothese abgelehnt. Das bedeutet, dass ein Zusammenhang zwischen Mitarbeitermotivation und Unternehmenserfolg anzunehmen ist.

Weiterhin wird untersucht, inwieweit Schulungsinhalte bzw. -häufigkeit Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben. Die jeweiligen Nullhypothesen lauten:

H_0 : Das Angebot von Soft Skill Schulungen und der Unternehmenserfolg sind voneinander unabhängig.

H_0 : Die Schulungshäufigkeit pro Jahr beeinflusst den Unternehmenserfolg nicht.

Für die Schulungsinhalte kann kein direkter Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg festgestellt werden. Tabelle 5.8 enthält die Ergebnisse des χ^2 -Tests.

	Fachlich	Sprachlich	Persönlich
Gültige Fälle (absolut)	105	105	105
Gültige Fälle (Prozent)	53,8%	53,8%	53,8%
df	1	1	1
p	0,595	0,386	0,368

Tabelle 5.8: Signifikanztest Schulungsinhalte¹⁴

Es wird deutlich, dass sich weder fachliche, sprachliche noch persönliche Schulungsinhalte auf den Erfolg des Unternehmens auswirken. Auch die Schulungshäufigkeit steht in keinem direkten Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg, wie aus Tabelle 5.9 hervorgeht.

Gültige Fälle (absolut)	107
Gültige Fälle (Prozent)	54,9%
df	2
p	0,487

Tabelle 5.9: Signifikanztest Schulungshäufigkeit¹⁴

Beide zuvor formulierten Nullhypothesen sind daher anzunehmen.

Für die Schulungshäufigkeit kann jedoch ein indirekter Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg angenommen werden. Dazu wurde der Einfluss der Schulungshäufigkeit auf die Motivation der Mitarbeiter untersucht. Die zugehörige Nullhypothese lautet:

H_0 : Die Schulungshäufigkeit beeinflusst die Motivation der Mitarbeiter nicht.

¹³Eigene Darstellung

¹³Eigene Darstellung

In die Untersuchung dieses Zusammenhangs gingen 107 gültige Fälle ein ($\hat{=}$ 54,9%) Die Ergebnisse sind in der nachfolgenden Tabelle 5.10 dargestellt.

Gültige Fälle (absolut)	107
Gültige Fälle (Prozent)	54,9%
df	3
p	0,192
r	0,114

Tabelle 5.10: Signifikanztest Schulungshäufigkeit und Mitarbeitermotivation¹⁴

Es lässt sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen Schulungshäufigkeit und Motivation der Mitarbeiter feststellen.

Weiterhin wird die Fragestellung betrachtet, welchen Einfluss eine leistungsabhängige Bezahlung auf den Unternehmenserfolg ausübt. Die in Kapitel 4.2.4 formulierte Untersuchungshypothese lautet: Unternehmen, die eine leistungsabhängige Bezahlung implementiert haben, sind erfolgreicher als andere. Die zugehörige Nullhypothese entspricht damit:

H_0 : Leistungsabhängige Bezahlung und Unternehmenserfolg sind voneinander unabhängig. In die Betrachtung gehen 111 Fälle ein, dies entspricht einem Anteil von 56,9%. Da kein Unternehmen angab eine leistungsabhängige Bezahlung implementiert zu haben, kann keine Aussage über einen möglichen Zusammenhang getroffen werden. (Vgl. Tabelle 5.11)

Gültige Fälle (absolut)	111
Gültige Fälle (Prozent)	56,9%
df	-
p	-

Tabelle 5.11: Signifikanztest Leistungsabhängige Bezahlung¹⁴

Für andere materielle Motivatoren (Einzelbüro, Fahrzeug, Handy und Laptop) wurden ebenfalls χ^2 -Test durchgeführt. In keinem Fall konnte ein signifikanter Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg festgestellt werden.

Daran anschließend wurde die Hypothese: „Unternehmen, die sowohl mit Lob bzw. Identifikationsschaffung als auch mit einer leistungsabhängigen Bezahlung arbeiten, sind erfolgreicher als andere.“ untersucht. Es waren drei immaterielle Motivationsfaktoren im Rahmen des Fragebogens vorgegeben. Die zugehörige Nullhypothese lautet:

¹³Eigene Darstellung

¹³Eigene Darstellung

H_0 : Lob und leistungsabhängige Bezahlung sind unabhängig vom Unternehmenserfolg. Die Ergebnisse sind in Tabelle 5.12 dargestellt.

	Teamevent	Lob	Unternehmensphilosophie
Gültige Fälle (absolut)	111	111	111
Gültige Fälle (Prozent)	56,9%	56,9%	56,9%
df	1	1	1
p	0,066	0,020*	0,025*

Tabelle 5.12: Signifikanztest Immaterielle Motivationsfaktoren¹⁴

Die Ergebnisse der χ^2 -Test für die Faktoren Lob und Vermittlung der Unternehmensphilosophie zeigen einen signifikanten Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg auf. Die Nullhypothese wird entsprechend abgelehnt. In Kombination mit der Angabe der Unternehmen keine leistungsabhängige Bezahlung implementiert zu haben, erhalten diese Motivatoren ein starkes Gewicht. Insgesamt wird deutlich, dass die immateriellen Motivatoren einen direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.

IT-Einsatz

Der anforderungsgerechte Einsatz von IT wird durch vier verschiedene Fragen überprüft. Dabei steht nicht der Einsatz von State-of-the-Art-Lösungen im Fokus. Vielmehr kommt es darauf an, IT so zu nutzen, dass sie Aufbau- und insbesondere Ablauforganisation optimal unterstützt.¹⁴ Wie in Kapitel 5.3.2 noch gezeigt wird, ist der anforderungsgerechte IT-Einsatz durch die Faktoren Unternehmensgröße, angebotene Dienstleistungen und Kundenintegration beeinflusst. Weitere Faktoren sind unternehmensindividuell und werden in Kapitel 6.2.3 aufgegriffen.

Die Frage nach dem Einsatz spezieller Logistiksoftware richtet sich insbesondere auf Systeme zur Prozesssteuerung, Fuhrparkverwaltung, Disposition und Touren-/Routenplanung. Wie bereits in Kapitel 5.1 beschrieben, setzen knapp 27% der befragten Unternehmen keine spezielle Software ein.

Insgesamt wurden 107 gültige Fälle in den Test aufgenommen, dies entspricht 54,9% aller Fälle. Die Nullhypothese für den Einsatz von Logistiksoftware lautet:

H_0 : Es besteht kein Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Logistiksoftware und Unter-

¹³Eigene Darstellung

¹⁴Vgl. Clausen 2002, S. 33.

nehmenserfolg.

Die Ergebnisse des χ^2 -Tests können Tabelle 5.13 entnommen werden.

Gültige Fälle (absolut)	107
Gültige Fälle (Prozent)	54,9%
df	1
p	0,048*

Tabelle 5.13: Signifikanztest Einsatz von Logistiksoftware¹⁵

Der Wert $p = 0,048$ gibt an, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Logistiksoftware und dem Unternehmenserfolg vorhanden ist. Die Nullhypothese wird daher abgelehnt.

Der Stand der Software wurde ebenfalls betrachtet. Dabei erhielten Unternehmen, die angaben den neuesten Stand der Technik zu haben, und solche, die antworteten eine anforderungsgerechte Ausstattung zu besitzen, ein i. O., alle übrigen wurden mit n. i. O. gekennzeichnet. In die Analyse gingen 106 gültige Fälle ein ($\cong 54,4\%$). Wie aus Tabelle 5.14 hervorgeht, weist das Ergebnis keine Besonderheiten auf.

Gültige Fälle (absolut)	106
Gültige Fälle (Prozent)	54,4%
df	1
p	0,834

Tabelle 5.14: Signifikanztest Stand der Logistiksoftware¹⁵

Aus diesem Grund kann keine Aussage über den Zusammenhang zwischen dem Stand der Software und dem Unternehmenserfolg gemacht werden. Die Nullhypothese wird angenommen.

Die weitergehende Analyse bezieht sich auf die Einsatzbereiche der Software. Zur Auswahl standen die nachfolgenden Systeme: Auftragsmanagement, Prozess-/Kostencontrolling, EDI, Fakturierung, Flottenmanagement, Sendungsverfolgung, Supply Chain Management, Disposition, Touren-/Routenplanung, Statistiken und KPI's sowie Sonstige Systeme.

Kreuztabelliert wurden hier jeweils die einzelnen Systeme mit dem Unternehmenserfolg. In diese Analyse gingen 36 gültige Fälle ein, dies entspricht 18,5% aller Fälle. Lediglich die Kombination von Sendungsverfolgung und Erfolg und der Einsatz von Tourenplanungssystemen

¹⁴Eigene Darstellung

¹⁴Eigene Darstellung

und Erfolg weisen signifikante Zusammenhänge auf. Tabelle 5.15 enthält die Ergebnisübersicht für die signifikanten Beziehungen.

	Sendungsverfolgung	Tourenplanung
Gültige Fälle (absolut)	36	36
Gültige Fälle (Prozent)	18,5%	18,5%
df	1	1
p	0,048*	0,034*

Tabelle 5.15: Signifikanztest Einsatzbereiche von Logistiksoftware¹⁵

Zusätzlich wurde überprüft, welchen Nutzen die Unternehmen mit dem Einsatz der Software verbinden und ob ein Zusammenhang zwischen der Sichtweise und dem Unternehmenserfolg besteht. Die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten umfassten: Bessere Außenwirkung (im Bezug auf das Angebot), besseres Controlling der Prozesse, engere Kundenbindung, geringere Fehlerquoten in der Transportdurchführung, Kosteneinsparungen, Optimierung der Transportketten, personelle Einsparungen, schnelle Reaktion auf die Anforderungen des Marktes, Prozessunterstützung, Vereinfachung der Administration und „Sonstige“. Insgesamt wurden 42 gültige Fälle betrachtet ($\hat{=}$ 21,5%). Die Ergebnisse können Tabelle 5.16 entnommen werden.

	Geringere Fehlerquoten	Kosteneinsparungen
Gültige Fälle (absolut)	42	42
Gültige Fälle (Prozent)	21,5%	21,5%
df	1	1
p	0,047*	0,011*

Tabelle 5.16: Signifikanztest Einsatznutzen von Logistiksoftware¹⁵

Lediglich für die Zusammenhänge von geringeren Fehlerquoten und Kosteneinsparungen zum Unternehmenserfolg wurden Signifikanzen festgestellt.

Controlling

Im Rahmen des Controllings wurden die Unternehmen danach gefragt, inwieweit sie ein umfassendes Controlling in ihrem Betrieb einsetzen. Die zu testende Nullhypothese lautet:

H_0 : Unternehmenserfolg und der Einsatz eines betriebsumfassenden Controlling sind unabhängig.

¹⁴Eigene Darstellung

¹⁴Eigene Darstellung

Es gingen 99 gültige Fälle in den χ^2 -Test ein, dies entspricht einem Anteil von 50,8%. Die Testergebnisse sind in Tabelle 5.17 aufgeführt.

Gültige Fälle (absolut)	99
Gültige Fälle (Prozent)	50,8%
df	1
p	0,136

Tabelle 5.17: Signifikanztest Controllingsystem¹⁵

Es zeigt sich, dass das Ergebnis nicht signifikant ist. Die Nullhypothese muss demnach angenommen werden, ein Zusammenhang zwischen Controllingsystem und Unternehmenserfolg ist nicht anzunehmen.¹⁵

Um festzustellen, ob die regelmäßige Planung von Kosten, Umsätzen und Erfolg sowie die Analyse von Abweichungen den Unternehmenserfolg beeinflussen, wurde ein zusätzlicher Test durchgeführt. Hierbei wurde erhoben, ob die Regelmäßigkeit der Planung und Analyse von Abweichungen ein Maß für die Integration des Controlling im Unternehmen darstellt. Die getestete Nullhypothese lautet:

H_0 : Die regelmäßige Planung und Analyse im Kosten-, Umsatz- und Erfolgsbereich ist unabhängig vom Unternehmenserfolg.

Die Ergebnisse des χ^2 -Tests sind in der Tabelle 5.18 wiedergegeben.

Gültige Fälle (absolut)	101
Gültige Fälle (Prozent)	51,8%
df	1
p	0,487

Tabelle 5.18: Signifikanztest Regelmäßigkeit der Planung und Analyse¹⁶

Auch dieses Testergebnis weist keinerlei Signifikanz auf, so dass kein Zusammenhang zwischen der Regelmäßigkeit der Planung und Analyse und dem Unternehmenserfolg angenommen werden kann. Die Nullhypothese wird angenommen.

Schließlich wurde getestet, ob die Regelmäßigkeit von Planung und Analyse mit dem Einsatz eines umfassenden Controlling in Verbindung steht. Dieser Test dient der Evaluation der Frage nach einem umfassenden Controlling. Hierbei kann nicht überprüft werden, ob

¹⁴Eigene Darstellung

¹⁵Vgl. hierzu Kapitel 5.4, S. 176.

¹⁵Eigene Darstellung

alle Unternehmensteile in das Controlling einbezogen werden. Ein umfassendes Controlling erfordert jedoch regelmäßige Planung und Analyse. In der vorliegenden Betrachtung wurden daher die Angaben zum Einsatz eines Controllingsystems und Regelmäßigkeit von Planung und Analyse auf Unabhängigkeit getestet. Das Ergebnis des χ^2 -Tests kann der nachfolgenden Tabelle 5.19 entnommen werden.

Gültige Fälle (absolut)	95
Gültige Fälle (Prozent)	48,7%
df	2
p	0,008**

Tabelle 5.19: Signifikanztest Controllingsystem und regelmäßige Planung und Analyse¹⁶

Es zeigt sich anhand des sehr signifikanten Testergebnisses, dass ein Zusammenhang zwischen dem Einsatz eines umfassenden Controllings und der Regelmäßigkeit der Planung und Analyse besteht. Daher wird angenommen, dass beide Parameter die Bedeutung des Controlling für das Unternehmen widerspiegeln.

Marketing

Der „Erfolgsfaktor“ Marketing als einzelner Faktor existiert im Rahmen dieser Arbeit nicht. Er setzt sich aus mehreren Betrachtungsebenen zusammen, welche nachfolgend durch die zuvor formulierten Hypothesen analysiert werden.

Der übliche Vertriebsweg für speditionelle Dienstleistungen ist der persönliche Verkauf über Außendienstmitarbeiter. Daher wird zunächst geprüft, inwieweit die Produktvermarktung über den persönlichen Vertrieb hinaus Einfluss auf den Erfolg der Unternehmen hat. Hierzu wurde nachfolgende Nullhypothese getestet:

H_0 : Unternehmenserfolg und Produktvermarktung sind voneinander unabhängig.

Es wurde zunächst ein Score gebildet, da diese Hypothese über zwei Fragen geprüft wird. Betrachtet wurden die Angaben zum Einsatz einer Werbeagentur und darüber hinaus die Nutzung alternativer Kanäle zur Produktvermarktung. Der persönliche Vertrieb wurde bei der Scorebildung nicht berücksichtigt. Die aufsummierten Werte wurden in drei Gruppen zusammengefasst: geringe, mittlere und große Anstrengungen in der Produktvermarktung. Diese wurden mit Hilfe des χ^2 -Tests hinsichtlich ihres Zusammenhangs mit dem Unternehmenserfolg überprüft. Die Testergebnisse sind in Tabelle 5.20 dargestellt.

¹⁵Eigene Darstellung

¹⁵Eigene Darstellung

Gültige Fälle (absolut)	110
Gültige Fälle (Prozent)	56,4%
df	2
p	0,020*
r	0,189

Tabelle 5.20: Signifikanztest Produktvermarktung¹⁶

Das Ergebnis des χ^2 -Tests ist signifikant. Die Hypothese wird damit abgelehnt. Das Ergebnis des Rangkorrelationstests nach SPEARMAN zeigt eine sehr geringe positive Korrelation auf. Dennoch wird insgesamt ein Zusammenhang zwischen Produktvermarktung und Unternehmenserfolg angenommen.

Zusätzlich wird noch der Einzelbeitrag der jeweiligen Faktoren überprüft. Für den Einsatz einer Werbeagentur ergaben sich die in Tabelle 5.21 aufgeführten Werte.

Gültige Fälle (absolut)	109
Gültige Fälle (Prozent)	55,9%
df	1
p	0,004**
r	0,276

Tabelle 5.21: Signifikanztest Werbeagentur¹⁶

Das Ergebnis des χ^2 -Tests ist sehr signifikant, der Rangkorrelationstest weist eine geringe positive Korrelation auf. Es ist daher anzunehmen, dass ein Zusammenhang zwischen dem Einsatz einer Werbeagentur und dem Unternehmenserfolg besteht.

Bezogen auf die alternativen Möglichkeiten zur Produktvermarktung wurde das nachfolgende Ergebnis erzielt. (Vgl. Tabelle 5.22) Dabei wurde der persönliche Vertrieb nicht in die Scorebildung aufgenommen.

¹⁵Eigene Darstellung

Gültige Fälle (absolut)	110
Gültige Fälle (Prozent)	56,4%
df	2
p	0,031*
r	0,182

Tabelle 5.22: Signifikanztest Alternativen der Produktvermarktung¹⁶

Weiterhin wurden die Vermarktungsalternativen einzeln betrachtet. Dabei erzielten insbesondere die Vermarktungsalternativen „Artikel in Fachzeitschriften“, „Vermarktung über das Internet“, „Aktive Teilnahme an Kongressen“ sowie der „Persönliche Verkauf“ sehr signifikante Werte bei den jeweiligen χ^2 -Tests. Die Einzelergebnisse dieser Alternativen sind in der Tabelle 5.23 zusammengestellt.

	Artikel	Internet	Aussteller	Persönlicher Verkauf
Gültige Fälle (absolut)	110	110	110	110
Gültige Fälle (Prozent)	56,4%	56,4%	56,4%	56,4%
df	1	1	1	1
p	0,030*	0,030*	0,030*	0,023*

Tabelle 5.23: Signifikanztest Einzelalternativen¹⁶

Auf Basis dieser Testergebnisse wird angenommen, dass neben dem persönlichen Verkauf die aufgeführten Alternativen zur Produktvermarktung eine wichtige Rolle spielen.

Bei der Produktvermarktung im Dienstleistungsbereich spielt die Bildung eines Markennamens eine wichtige Rolle. Aus diesem Grund wurde in Kapitel 4.2.4 dazu die nachfolgende Hypothese formuliert: Unternehmen, die sich selbst als Markenanbieter betrachten, sind erfolgreicher als andere. Die zugehörige Nullhypothese lautet:

H_0 : Die Selbsteinschätzung als Markenanbieter und der Unternehmenserfolg sind voneinander unabhängig.

Die Ergebnisse des χ^2 -Tests sind in Tabelle 5.24 wiedergegeben.

¹⁵Eigene Darstellung

¹⁵Eigene Darstellung

Gültige Fälle (absolut)	99
Gültige Fälle (Prozent)	50,8%
df	1
p	0,059

Tabelle 5.24: Signifikanztest Markenanbieter¹⁶

Die Nullhypothese muss aufgrund des nicht signifikanten Testergebnisses angenommen werden. Damit kann kein Zusammenhang zwischen der Einschätzung als Markenanbieter und dem Unternehmenserfolg angenommen werden.

Die Auseinandersetzung mit der Unternehmensumwelt bildet einen weiteren Schwerpunkt. Wie in Kapitel 4.2.4 hergeleitet, lautet die zu belegende Hypothese: Unternehmen, die eine regelmäßige Analyse der Unternehmensumwelt durchführen und die Ergebnisse aktiv verwenden, sind erfolgreicher als andere. Daraus ergibt sich die zu testende Nullhypothese:

H_0 : Die Analyse der Unternehmensumwelt und deren Ergebnisverwendung haben keinen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. In den Test gingen 94 gültige Fälle ein, dies entspricht 48,2% aller Fälle. Die Testergebnisse sind in der Tabelle 5.25 dargestellt.

Gültige Fälle (absolut)	94
Gültige Fälle (Prozent)	48,2%
df	1
p	0,832

Tabelle 5.25: Signifikanztest Verwendung der Analyseergebnisse¹⁶

Auch dieses Testergebnis ist nicht signifikant und die H_0 wird damit angenommen.

Es muss hieraus gefolgert werden, dass die Auseinandersetzung mit der Unternehmensumwelt keinen direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat.

Ein weiterer Baustein im Rahmen des Marketingaspektes ist die Auseinandersetzung mit dem Produktportfolio des Unternehmens. Wie in Kapitel 4.2.4 beschrieben, spielt diese in Industrieunternehmen eine wichtige Rolle. Um zu prüfen, ob dies auch auf Speditionen zutrifft, wird die nachfolgende Hypothese getestet:

H_0 : Die regelmäßige Überprüfung und Anpassung des Produktportfolios steht in keinem Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg.

Die Testergebnisse finden sich in Tabelle 5.26.

¹⁵Eigene Darstellung

¹⁵Eigene Darstellung

Gültige Fälle (absolut)	62
Gültige Fälle (Prozent)	31,8%
df	1
p	0,658

Tabelle 5.26: Signifikanztest Auseinandersetzung mit dem Produktportfolio¹⁶

Das Ergebnis des χ^2 -Tests ist nicht signifikant. Die Nullhypothese wird beibehalten. Gemäß der Testdaten ist davon auszugehen, dass die regelmäßige Überprüfung und Anpassung des Produktportfolios keinen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat.

Schließlich wird die Frage nach der Motivation für die Neuproduktentwicklung untersucht. Hierbei ist von besonderem Interesse, ob die Unternehmen aktiv neue Produkte entwickeln oder sich durch die Kundenwünsche zum Angebot einer neuen Dienstleistung veranlasst sehen. Die dazugehörige Nullhypothese lautet:

H_0 : Aktive Produktentwicklung und Unternehmenserfolg sind voneinander unabhängig.

Hierzu wurde die Frage nach den Beweggründen zur Neuproduktentwicklung gestellt. Gaben die Unternehmen an, dass es sich um das Ergebnis einer Kundenwunschanalyse handelt, wurden sie als passiv eingestuft, sonst als aktiv. Das Testergebnis des χ^2 -Tests ist in Tabelle 5.27 dargestellt.

Gültige Fälle (absolut)	87
Gültige Fälle (Prozent)	44,6%
df	1
p	0,464

Tabelle 5.27: Signifikanztest Antrieb für die Produktentwicklung¹⁶

Das Ergebnis ist nicht signifikant. Die Nullhypothese wird angenommen. Es kann nicht von einem direkten Zusammenhang zwischen aktiver Produktentwicklung und Unternehmenserfolg ausgegangen werden.

Vertrieb

Bei Dienstleistungen handelt es sich um erklärungsbedürftige Produkte, ihre Vorzüge können besonders gut in Verkaufsgesprächen erläutert werden.¹⁶ Aus diesem Grund ist davon auszugehen, dass ein persönlicher Vertrieb für den Unternehmenserfolg unabdingbar ist. Diese

¹⁵Eigene Darstellung

¹⁵Eigene Darstellung

¹⁶Vgl. Czernikowsky 2003, S. 32

Fragestellung wurde in der nachfolgenden Hypothese formuliert und mit Hilfe des χ^2 -Tests überprüft: Unternehmen mit einem persönlichen Vertrieb sind erfolgreicher als andere.

Um diese Frage zu operationalisieren, wurde ein Vergleich zwischen der Anzahl der Innendienst- und Außendienstmitarbeiter durchgeführt. War die Anzahl von Innendienst- und Außendienstmitarbeitern gleich hoch oder überwogen die Innendienstmitarbeiter, so wurde eine 0 vergeben, ansonsten erhielt der Datensatz eine 1. Die Ergebnisse des χ^2 -Tests sind Tabelle 5.28 zu entnehmen.

Gültige Fälle (absolut)	94
Gültige Fälle (Prozent)	48,2%
df	1
p	0,099

Tabelle 5.28: Signifikanztest Persönlicher Vertrieb¹⁷

Aufgrund des nicht signifikanten Testergebnisses wird die Nullhypothese angenommen. Auch ein χ^2 -Test zwischen Anzahl der Vertriebsmitarbeiter und dem Unternehmenserfolg zeigt keinen Zusammenhang zwischen beiden Faktoren. Aufgrund des vorausgegangenen Testergebnisses hinsichtlich der Alternativen der Produktvermarktung (vgl. Tabelle 5.23) ist das Ergebnis diskussionswürdig.

Auch die Mitwirkung des Inhabers im Vertrieb stellt einen Untersuchungsgegenstand dar. Die zugehörige Nullhypothese lautet:

H_0 : Unternehmenserfolg und Vertriebsmitarbeit des Inhabers sind voneinander unabhängig.

Gültige Fälle (absolut)	103
Gültige Fälle (Prozent)	52,8%
df	2
p	0,045*
r	-0,236

Tabelle 5.29: Signifikanztest Vertriebsmitarbeit des Inhabers¹⁷

Aufgrund des sehr signifikanten Testergebnisses, wird die Nullhypothese abgelehnt. Es wird daher angenommen, dass ein Zusammenhang zwischen der Mitwirkung des Inhabers im Vertrieb und dem Unternehmenserfolg existiert. Aufgrund der geringen negativen Korrelation

¹⁶Eigene Darstellung

¹⁶Eigene Darstellung

muss hierbei jedoch von einem negativen Zusammenhang ausgegangen werden. Das bedeutet, je stärker sich der Inhaber im Vertrieb engagiert, umso geringer fällt der Unternehmenserfolg aus.

In Kapitel 5.4 werden die Untersuchungsergebnisse aufgegriffen und unter Berücksichtigung der Expertenaussagen aus Kapitel 5.3 diskutiert und validiert.

5.3 Expertengespräche

Um die Ergebnisse der Befragung zu spiegeln und kausale Zusammenhänge zu erörtern wurden zusätzlich Expertengespräche durchgeführt. Zunächst wird in Kapitel 5.3.1 die Vorgehensweise bei den Gesprächen erläutert. Im folgenden Kapitel 5.3.2 werden die Gespräche zusammengefasst und die zentralen Aussagen herausgearbeitet.

5.3.1 Vorgehensweise

Als Experten wurden sechs Personen ausgewählt, die einen engen Bezug zur Speditionsbranche haben. Dabei arbeiten drei der Befragten direkt für Logistikdienstleister. Ein Befragter stammt aus dem Bankenbereich, er betreut hier die Logistiksparte. Im Rahmen von Unternehmensbewertungen und Erstellung von Ratings für die Kreditvergabe erhält er einen guten Einblick in die wirtschaftliche Situation der Unternehmen. Schließlich wurde ein weiteres Gespräch mit zwei Vertretern eines Speditionsverbands geführt.

Die Interviewpartner erhielten zur Vorbereitung auf das Gespräch jeweils die Ergebnisse der deskriptiven Auswertung und zusätzlich einen Interviewleitfaden. Dieser diente dazu das Gespräch zu strukturieren, es handelte sich jedoch nicht um standardisierte Interviews. Der Interviewleitfaden ist in Anhang A.4 zu finden.¹⁷

¹⁷Zu den Schwierigkeiten der Datenerhebung per Interview vgl. Kapitel 4.1.

5.3.2 Ergebnisse der Expertengespräche

Zur Expertenbefragung wurden ausgewählte Ergebnisse der deskriptiven Auswertung herangezogen. Um die Beobachtungen mit den benannten Experten zu spiegeln und Kausalitäten aufzudecken wurden diese im bereits angesprochenen Interviewleitfaden formuliert. Parallel dazu wurden den Gesprächspartnern die Ergebnisse der deskriptiven Auswertung zur Verfügung gestellt. Nachfolgend werden die Ergebnisse der Gespräche zusammenfassend dargestellt. Im anschließenden Kapitel 5.4 werden die Expertenaussagen mit den Resultaten der Hypothesentests zusammengeführt und eine Interpretation für den Erfolg in Speditionen gegeben.

Zunächst wurden die Experten nach ihrer Meinung zur Antwortausprägung bei der Frage nach der Unternehmensstrategie befragt. Hierbei stand im Vordergrund herauszufinden, ob die Entscheidung über die zu verfolgende Strategie aktiv erfolgt. Darüber hinaus wurden die Gesprächspartner nach ihrer Einschätzung gefragt, inwieweit sich die Unternehmen mit der Strategie auseinandersetzen und wie ausgeprägt das Strategieverständnis in der Branche ist. Schließlich wurde erörtert, ob in einer wettbewerbsintensiven Branche die Kostenführerschaft eine sinnvolle Strategie darstellen kann.

Laut Aussage der Interviewpartner handelt es sich bei der Wahl der Unternehmensstrategie um eine bewusste Entscheidung, welche auf der Basis von Analysen des Unternehmens, der Unternehmensumwelt und unter Einbezug der Unternehmensziele getroffen wird. Dabei ist anzunehmen, dass die Unternehmensgröße einen Einfluss auf die Art der Strategiewahl hat. Je größer das Unternehmen, umso höher die Bereitschaft und die Fähigkeit (Ressourcenausstattung) sich mit der Strategiewahl auseinanderzusetzen. Lediglich für den Bereich der Nischenanbieter kann angenommen werden, dass viele Unternehmen eher in die Nische eingewachsen sind, anstatt sie aktiv zu besetzen. Die Wahl erfolgt in diesem Fall eher durch Druck des Marktes oder der vorhandenen Kunden.

Hinsichtlich der Kostenführerschaft als gangbare Strategie sind die Meinungen der Experten differenziert. Auf der einen Seite steht die Argumentation, dass die Leistung des reinen Transportes zu einfach zu ersetzen und eine Kostenführerschaft oft nur zu Lasten der Qualität zu erreichen ist. Eine Differenzierung über den Preis ist aufgrund des Wettbewerbsumfelds nicht mehr möglich. Auf der anderen Seite herrscht die Meinung vor, dass Kostenführerschaft nach wie vor eine Alternative darstellt. Voraussetzung hierfür ist die Erzielung und Ausnutzung von

Skaleneffekten. Aus diesem Grund wird diese Strategie eher von großen Unternehmen verfolgt.

Daran anschließend wurden Fragen zum IT-Einsatz in den operativen Abläufen gestellt. Dieses Themengebiet ergab sich wesentlich aus der Einschätzung der Unternehmen, dass IT für den Unternehmenserfolg nur eine untergeordnete Rolle spielt. Ziel war es herauszufinden, warum die Unternehmen diesem Themenkomplex entgegen aller Annahmen eine geringe Relevanz zusprechen.

Der IT-Einsatz wird generell als Grundvoraussetzung für den Speditionsbetrieb angesehen. Wie schon bei der Strategiewahl wird ein Zusammenhang mit der Unternehmensgröße unterstellt. Je größer das Unternehmen ist, umso umfangreicher wird der IT-Einsatz sein. Darüber hinaus wird der IT-Einsatz von zwei weiteren Faktoren wesentlich beeinflusst. Hierbei handelt es sich um die angebotenen Dienstleistungen und die Kundenintegration. Spezielle Dienstleistungen erfordern unter Umständen einen speziellen IT-Einsatz, ohne den das Angebot nicht möglich wäre. Darüber hinaus fördert eine stärkere Kundenintegration den Einsatz von IT.

Die Ergebnisse der deskriptiven Auswertung haben gezeigt, dass die aktive Produktentwicklung fast keinen Stellenwert in den Unternehmen hat, obwohl die Kundenorientierung sehr hoch ist. Speditionen reagieren auf Kundenwünsche, versuchen hinsichtlich der Produktentwicklung jedoch nicht zu agieren. Hinsichtlich dieser Thematik stellt sich die Frage, welche Gründe hinter diesem Verhalten stehen könnten.

Die Expertenmeinungen zu dem Thema Produktentwicklung sind heterogen. Der Grundtenor ist jedoch, dass die Produktentwicklung einen Schwachpunkt der unternehmerischen Tätigkeit darstellt. Dies kann mehrere Ursachen haben. Zunächst stellt die Produktentwicklung bestimmte Anforderungen an Managementfähigkeiten und die Kapitalkraft eines Unternehmens stellt. Managementfähigkeiten beziehen sich auf das Potenzial Kundenanforderungen zu antizipieren und in Standardprodukte umzusetzen. Dies fällt den Unternehmen oft schwer, da die Kundenanforderungen heterogen sind. Die Kapitalkraft wird benötigt, um für neu entwickelte Produkte eine Anlaufphase überbrücken zu können. Beispielhaft kann die Einrichtung einer neuen Linienverbindung angeführt werden. Wird eine neue Relation eröffnet, ist anzunehmen, dass diese zunächst nicht vollständig ausgelastet ist. Bis eine gewinnbringende oder zumindest kostendeckende Auslastung erreicht wird, muss das Unternehmen in Vorlage gehen. Gerade im kleinen und mittelständischen Unternehmensumfeld sind beide Voraussetzungen selten anzutreffen.

Für die Unternehmen handelt es sich bei der Produktentwicklung oftmals um ein sehr abstraktes Themenfeld. Der Nutzen von Produktentwicklungen oder Marketingtätigkeiten im Allgemeinen wird häufig nicht erkannt.

Auch die Themen Kennzahlen und Controlling haben bei den befragten Speditionen nur eine geringe Relevanz. Aus diesem Grund war es das Ziel zu ermitteln, wie die Experten den Stellenwert dieser Instrumente für Speditionen einschätzen und welche Gründe es für die Haltung der Unternehmen geben kann.

Insgesamt wurde die Annahme, das Controlling habe noch keinen ausreichenden Stellenwert für Speditionen, bestätigt. Gründe liegen oftmals in den gewachsenen Strukturen der Unternehmen und der damit verbundenen Abrechnungspraxis. Auch rund vierzehn Jahre nach Aufhebung der Tarifpreisbindung orientieren sich die Preise für die Transportleistung am GFT. Die Einschätzung der Notwendigkeit Kennzahlen zu bilden und zur Unternehmensführung zu verwenden ist nicht besonders stark ausgeprägt. In vielen Fällen wird die Einführung eines zielgerichteten Controllings durch den Druck der Banken induziert.

Insbesondere Abweichungsanalysen finden kaum oder nur im Rahmen von Segmentanalysen statt. Eine Auflösung nach Aufträgen erfolgt nicht. Preisanpassungen sind aus diesem Grund eher markt- als aufwandsgetrieben.

Die Annahme, dass es sich beim Controlling um einen wichtigen Erfolgsfaktor handelt, wurde von den Experten bestätigt.

Schließlich wurden die Experten nach ihrer Meinung zu den Erfolgsfaktoren für Speditionen befragt. In diesem Abschnitt wurde auch die Frage behandelt, ob reiner Transport noch erfolgreich sein kann oder eine Fokussierung auf umfassende Logistikdienstleistungen unabdingbar ist. Als wichtige Erfolgsfaktoren für Speditionen wurden von den Experten die folgenden genannt:

- Personaleinsatz, -qualität und -entwicklung
- Kooperationsbereitschaft und die Fähigkeit Partnerschaften einzugehen
- Auseinandersetzung mit dem Markt und entsprechende Strategieformulierung
- IT-Know-How
- Flexibilität und Kundenorientierung

- Kostenkenntnis und Controlling
- Aktive Änderung bzw. Anpassung des Produktportfolios auf veränderte Ansprüche

Auch die Erbringung einer reinen Transportdienstleistung wird nach wie vor als Option für erfolgreiche Marktaktion angesehen. Dieser muss jedoch optimal gemanaged werden, d. h. die Abläufe müssen standardisiert und „schlank“ sein. Prozesse und Kosten müssen vollständig transparent gemacht werden. Diese Art der Dienstleistung kann aufgrund der benötigten Mengen jedoch nicht von kleinen Unternehmen erbracht werden.

5.4 Validierung der Erhebung unter Berücksichtigung der Expertenaussagen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der deskriptiven Auswertung, der Hypothesentests und der Experteninterviews noch einmal zusammengeführt. Dies bildet die Grundlage für die Handlungsempfehlungen, welche in Kapitel 6 abgeleitet werden.

Strategie

Das Ergebnis der Hypothesentests hat gezeigt, dass kein Zusammenhang zwischen der Wahl eines bestimmten Strategietyps und dem Unternehmenserfolg nachgewiesen werden kann. Es ist damit davon auszugehen, dass jeder Strategietyp gleich erfolgreich am Markt agieren kann. Diese Aussage wird durch die Experteninterviews belegt. Somit stellt auch die Kostenführerschaft für die Unternehmen eine Alternative dar. Dennoch sind hierbei zwei Fakten zu berücksichtigen. Kostenführerschaft kann nur auf der Basis großer Mengen und den damit einhergehenden Skaleneffekten erreicht werden. Diese Strategie ist daher für kleinere Unternehmen nicht ohne Weiteres gangbar. Mögliche Wege für eine Umsetzung dieser Strategie werden in Kapitel 6.2.1 erläutert. Darüber hinaus findet die Strategiewahl nicht immer bewusst statt. In größeren Unternehmen wird der Strategieprozess gesteuert. Es kann jedoch nicht davon ausgegangen werden, dass die dazu benötigten Ressourcen an Personal und Know-How in jedem KMU in ausreichendem Umfang vorhanden sind.

Mitarbeitermotivation und -qualifikation

Das Ergebnis des Hypothesentests hat gezeigt, dass ein Zusammenhang zwischen Mitarbeitermotivation und Unternehmenserfolg anzunehmen ist. Auch die Expertengespräche haben diese Hypothese unterstützt. Die geringe Ausprägung des Rangkorrelationstests beeinflusst diese Annahme nicht. Eine eindeutige Differenzierung nach der Art der Angestellten ist nicht möglich. Dies legt die Vermutung nahe, dass kein Bereich (kaufmännisch oder gewerblich) einen signifikanten Erfolgseinfluss hat.

Die Mitarbeiterqualifikation spielt gemessen an den Ergebnissen des Hypothesentests eine eher untergeordnete Rolle. Weder die Art der Weiterqualifizierung über Schulungen, noch die Schulungshäufigkeit zeigten einen Einfluss auf den Erfolg der Expeditionen. Dies widerspricht den Expertenaussagen. Hier wurden Personalqualität und -entwicklung als wichtige Faktoren genannt.

Für diesen Widerspruch können zwei Erklärungen angenommen werden. Einerseits besteht die Möglichkeit, dass die Datenlage der Untersuchung diesen Umstand lediglich nicht wiedergibt. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, dass eine gute Personalqualität keinen unmittelbaren Einfluss auf den Erfolg einer Expedition ausübt. Die Wirkung entfaltet sich mittelbar über die Fähigkeit Methoden oder Techniken z. B. in der IT oder dem Controlling anzuwenden.

IT-Einsatz

Auf Basis des Hypothesentests wurde ein signifikanter Zusammenhang zwischen Einsatz von Logistiksoftware und dem Unternehmenserfolg ermittelt. Dieser Zusammenhang wird durch die Expertenaussagen gestützt. Leicht abweichend hiervon sehen die Interviewpartner im IT-Einsatz eher eine Grundvoraussetzung, denn einen Erfolgsfaktor. Diese Aussage wird durch die Prüfung vom Stand der Systeme und dem Unternehmenserfolg belegt. Es zeigt sich kein signifikanter Zusammenhang. Hieraus wird geschlossen, dass die Einbindung geeigneter Systeme zunächst einmal ausreichend ist,¹⁸ um den Erfolg zu beeinflussen. Als Ergebnis der Experteninterviews wurden drei Einflussfaktoren für den Einsatz von IT ermittelt: die Unternehmensgröße, die angebotenen Dienstleistungen und die Kundenintegration.

Controlling

Es konnte im Rahmen des Hypothesentests kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und dem Einsatz eines umfassenden Controllings aufgezeigt werden. Dieses Ergebnis steht im Widerspruch zu den Expertenaussagen. Auch die Erfolgswirkung

¹⁸Zum Begriff der geeigneten Systeme vgl. Kapitel 5.2.2, S. 162 und Kapitel 6.2.3, S. 192.

regelmäßiger Kosten- und Umsatzplanungen sowie der dazugehörigen Abweichungsanalysen kann auf der Basis der Daten nicht bestätigt werden. Jedoch wurde im Rahmen der Interviews bestätigt, dass Speditionen den Nutzen und die Notwendigkeit eines ausreichenden Controllings immer noch nicht erkannt haben. Für diesen Widerspruch sind verschiedene Erklärungen möglich. Wie bereits bei der Mitarbeiterqualifikation formuliert, kann eine Begründung in der Datenlage gesucht werden. Eine weitere Begründung ist denkbar. Etwa die Hälfte der Unternehmen gab an ein Controlling einzusetzen (vgl. Kapitel 5.1). Dies umfasst neben der Kennzahlenerhebung auch deren Interpretation und die Ableitung von Maßnahmen bei Abweichungen. Die alleinige Kennzahlenbildung ist nicht ausreichend. Es wird daher angenommen, dass die Erhebung der Kennzahlen zwar erfolgt, eine ausreichende Interpretation und die Umsetzung von Maßnahmen bei Abweichungen jedoch nicht stattfindet, da das Controllingverständnis bei den Unternehmen noch nicht ausreichend ausgeprägt ist. Dadurch kann das Controlling seine erfolgsbeeinflussende Wirkung nicht voll entfalten. Aus diesem Grund wird, obwohl die unter Kapitel 4.2.4 formulierten Hypothesen nicht eindeutig bestätigt werden können, dennoch ein Zusammenhang zum Unternehmenserfolg vermutet.¹⁹

Marketing

Zunächst wurde im Rahmen des Marketing die Produktvermarktung als ein Baustein betrachtet. Hierbei konnte ein signifikantes Testergebnis erzielt werden. Die Grundaussage der Experteninterviews lautet, dass dies einen Schwachpunkt in der unternehmerischen Tätigkeit darstellt. Auf Basis der Testdaten müsste diesem Punkt jedoch eine viel stärkere Bedeutung eingeräumt werden.

Die Selbsteinschätzung als Markenanbieter steht gemäß dem Ergebnis des χ^2 -Tests nicht in einem signifikanten Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg. Ebenso wie die regelmäßige Überprüfung und Anpassung des Produktportfolios sowie die aktive Entwicklung neuer Produkte. Alle Punkte wurden von den befragten Interviewpartnern als relevant erachtet. Wie schon bei der Produktvermarktung wurde jedoch darauf hingewiesen, dass diese Themengebiete für die überwiegende Zahl der Unternehmen zu abstrakt sei und der Nutzen dieser Tätigkeiten oftmals nicht erkannt wird.

Insgesamt bestätigen Datenauswertung und Analyse der Experteninterviews die Annahme, dass das Marketing auch im Speditionsbereich eine wichtige Rolle spielt. Die Unternehmen messen dieser Themenstellung jedoch bisher eine untergeordnete Rolle zu.

¹⁹Die Relevanz des Controllings z. B. im Supply Chain Management wird durch Jehle 2005, S. 60 f hergestellt.

Vertrieb

Die Bedeutung des Vertriebs konnte auf der Basis der Daten nicht nachgewiesen werden. Die Auswertung dieser Frage steht dabei jedoch im Widerspruch zum persönlichen Vertrieb im Rahmen der Produktvermarktung, welcher einen signifikanten Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausübt. An diesem Punkt wird davon ausgegangen, dass eine unterschiedliche Interpretation durch die Befragten erfolgt ist. Im Rahmen der Experteninterviews wurde diesem Punkt keine verstärkte Aufmerksamkeit gewidmet, da bereits im Vorfeld der Untersuchung mehrfach die Relevanz des Vertriebs betont wurde.

Gleichermaßen hervorgehoben wurde die Mitarbeit des Inhabers im Vertrieb. Der χ^2 -Test ergab hier einen signifikanten Zusammenhang. Aufgrund der negativen Korrelation ist jedoch die verstärkte Mitarbeit des Inhabers im Vertrieb als erfolgsmindernd anzunehmen.

Abschließend werden die Ergebnisse der Validierung noch einmal in einer Übersicht in Abbildung 5.27 dargestellt. Dabei wird angegeben, ob der χ^2 -Test und die Expertenbefragung eine Übereinstimmung oder einen Widerspruch aufweisen.

Strategie	✓
Mitarbeitermotivation	✓
Mitarbeiterqualifikation	✗
IT-Einsatz	✓
Controlling	✗
Marketing	✓
Vertrieb	✗
✓	Übereinstimmung
✗	Widerspruch

Abbildung 5.27: Übereinstimmung zwischen Tests und Experteninterviews²⁰

¹⁹Eigene Darstellung

6 Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus den Kapiteln 2.5, 3 und 5.4 zusammengeführt. Zunächst werden Kausalitäten für die beobachteten Zusammenhänge geklärt, daran schließen sich Handlungsempfehlungen für Speditionen an.

6.1 Klärung kausaler Zusammenhänge

Im Rahmen dieses Kapitels wird die Erklärung für bestimmte Ausprägungen der Testergebnisse gegeben. Diese werden interpretiert und darauf aufbauend im Kapitel 6.2 Handlungsempfehlungen formuliert.

6.1.1 Strategiewahl

Auf der Basis der Ergebnisse aus Kapitel 5.2.2 ist kein Strategietyp herausragend erfolgreich. Dies bedeutet, dass die Wahl jedes Strategietyps grundsätzlich möglich ist. Aufgrund einiger Einschränkungen hinsichtlich der Ausprägung der jeweiligen Strategie ist nicht jeder Strategietyp für jede Unternehmensgröße geeignet. Problematisch stellt sich der Umstand dar, dass die Wahl u. U. durch Druck des Marktes erfolgt. Dieser Zustand entsteht, wenn sich die Unternehmen nicht aktiv mit der Strategiewahl auseinandersetzen. Beispielhaft kann hier das Angebot bestimmter branchenspezifischer Dienstleistungen genannt werden. Generell ist die branchenspezifische Ausrichtung nicht als problematisch einzustufen, insbesondere, da durch die Zusammenfassung vieler gleichartiger Sendungen Skaleneffekte erzielt werden können. Dennoch ist die bewusste Strategiewahl bzw. -umsetzung notwendig, um nicht in

eine vollständige Abhängigkeit von einzelnen Kunden bzw. Branchen zu geraten. In der Regel wird ein Strategiewechsel zu Kundenverlusten führen. Der Verlust von Marktanteilen, der mit dem Kundenverlust einhergeht, würde jedoch nur von 20,8% der Unternehmen akzeptiert. Hier liegt ein weiterer Grund für die Handlungsträgheit der Unternehmen bezogen auf die Strategieentwicklung. Diese Einstellung ist nachvollziehbar, wenn die Kundenbasis wenig ausgeprägt ist und Kundenverluste für das Unternehmen existenzgefährdend sein können. Dauerhaft kann sich eine unklare Strategie jedoch ebenso existenzgefährdend auswirken. Kleine und mittelständische Unternehmen sind durch eine eingeschränkte Ressourcenausstattung gekennzeichnet.¹ Es ist daher anzunehmen, dass die notwendigen Mittel zur aktiven Strategieentwicklung nicht in jedem Unternehmen in ausreichendem Maße vorhanden sind. Die bewusste Strategiewahl ermöglicht eine Konzentration auf Dienstleistungen, Märkte, Prozesse etc. Auf diese Weise können Ressourcen wie beispielsweise Kapital oder Personal, besser gebündelt und gezielter eingesetzt werden. Damit verhindert die aktive Strategiewahl eine Vergeudung von Ressourcen und ermöglicht deren effiziente Nutzung. Insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen mit einer beschränkten Ressourcenausstattung ist dies ein wichtiger Faktor. Auf diese Weise kann sie zum Unternehmenserfolg beitragen. Dies entspricht auch der bereits in Kapitel 3.2.1 gestellten Forderung nach einer effizienten Kapitalallokation in Bezug auf Investitionen.

6.1.2 Mitarbeitermotivation und -qualifikation

Die Aspekte, die eine Dienstleistung von einem Produkt unterscheiden, wurden bereits in Kapitel 4 beschrieben. Aufgrund der Immaterialität spielt insbesondere die Qualität der Dienstleistung eine herausragende Rolle, um die Leistung am Markt verkaufen zu können. Die Dienstleistung wird durch die Mitarbeiter erbracht, daher ist ihre Qualität von besonderer Bedeutung. Die Mitarbeiterqualität setzt sich aus den Faktoren Qualifikation und Motivation zusammen.

Die Motivation der Mitarbeiter hat einen direkten Einfluss auf die Leistungserbringung. Dieser findet sich auf allen Unternehmensebenen und in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen. Der Kundenkontakt ist ein zentraler Aspekt bei der Dienstleistungserbringung. Dies gilt für die kaufmännischen Mitarbeiter ebenso wie für die operativen. Während die Mitarbeiter im Um-

¹Vgl. Kapitel 4.2.3, S. 101 f.

schlag kaum Kundenkontakt haben, ist gerade das Fahrpersonal ein wichtiger Kontaktpunkt. Ihr Auftreten beim Kunden hat einen ebenso repräsentativen Charakter, wie der Besuch des Kundenbetreuers. Darüber hinaus erbringen die operativen Mitarbeiter die eigentliche Leistung bezogen auf den Warenfluss. Sind sie motiviert, ist die Fehlerrate geringer und die Abwicklung verläuft reibungslos.²

Die kaufmännischen Mitarbeiter, welche überwiegend in der administrativen Abwicklung arbeiten, sind oftmals die Hauptkontakte zu den Kunden. Dies umfasst nicht nur die Kundenbetreuer oder den Vertrieb. Auch die Abwicklung von Zahlungsmodalitäten, eventuellen Reklamationen oder die Informationsübermittlung bei Abweichungen sind von erheblicher Bedeutung. Darüber hinaus erfolgt in der Administrativen die Planung der Prozesse, welche durch die operativen Mitarbeiter umgesetzt werden. Dies begründet die Relevanz der kaufmännischen Mitarbeiter. Nur im Zusammenwirken beider Tätigkeitsgruppen kann die Dienstleistung optimal erbracht werden.

Anhand der beschriebenen Situationen kann die Auswirkung der Motivation auf den Unternehmenserfolg erklärt werden. Wie oben genannt wirkt sich die Motivation auf die Arbeitsqualität aus. Damit können Fehlerraten gesenkt und eine besser Qualität der Leistung erbracht werden. Wie im Rahmen der deskriptiven Auswertung gezeigt wurde, trägt diese aus Sicht der Unternehmen wesentlich zum Unternehmenserfolg bei.³ Darüber hinaus tragen eine gute Motivation und die Identifikation mit dem Unternehmen bzw. der eigenen Tätigkeit zu einer stärkeren Überzeugungskraft z. B. im Rahmen von Verkaufsgesprächen bei.

Auch die Qualifikation der Mitarbeiter wirkt sich, wenn auch indirekt auf den Unternehmenserfolg aus. Eine anforderungsgerechte Auswahl sowie Aus- und Weiterbildung des Personals erhöht den Erfolg des Unternehmens. Die Zusammenhänge werden am Beispiel des Prozessverständnisses erläutert. Sowohl im operativen als auch im administrativen Bereich impliziert eine entsprechende Qualifikation ein besseres Prozessverständnis. Hieraus ergibt sich die Fähigkeit Abweichungen in Abläufen zu erkennen und das Handeln entsprechend anzupassen. Damit können insgesamt bessere Arbeitsergebnisse erzielt werden. Dies gilt für alle Tätigkeitsbereiche des Unternehmens.

Daneben beeinflusst das verbesserte Prozessverständnis die Fähigkeit zur Prozessplanung positiv. Dies bedeutet, dass je nach Anforderung stabilere, flexiblere und/oder kostengünstigere Prozesse geplant werden können. Auch dies wirkt sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus.

²Vgl. Lolling 2002, S. 110.

³Vgl. Abbildung 5.8, S. 136

Zuletzt stellt eine gute Qualifikation die Grundlage für den Einsatz weiterer erfolgswestützender Maßnahmen wie z. B. IT oder Controlling dar.

Dabei können regelmäßige Schulungen mit fachlichen Inhalten zur Verbesserung der Fähigkeiten beitragen. Sie unterstützen die Weiterentwicklung des Personals und damit des Unternehmens.

Für die Dienstleistungserstellung sind die Mitarbeiter wesentlich verantwortlich. Es handelt sich hierbei nicht nur um die Ausführung vorgegebener Tätigkeiten, sondern auch deren Planung und das Erkennen von Abweichungen. All diese Aufgaben können durch die Mitarbeiter nur erbracht werden, wenn sie gleichermaßen qualifiziert und motiviert sind. Als wesentliche Voraussetzung hierzu wird die Identifikation mit dem Unternehmen und der eigenen Tätigkeit angesehen. Diese Annahme konnte auch durch den Hypothesentest sowie durch die Expertenbefragung untermauert werden.

6.1.3 IT-Einsatz

Anhand des Hypothesentests wurde gezeigt, dass sich der Einsatz von Logistiksoftware auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Diese Aussage wurde durch die Experteninterviews bestärkt. Dies geschieht insbesondere auf zwei Wegen.

Der IT-Einsatz wirkt sich direkt über die Faktoren geringere Fehlerquoten und Kosteneinsparungen auf den Unternehmenserfolg aus. Dieser Zusammenhang konnte anhand der Hypothesentest gezeigt werden. Hierbei ist anzunehmen, dass die Kosteneinsparungen über die effizientere Abwicklung von Prozessen erreicht werden. Als Folge hiervon sinken die mit dem Prozess verbundenen Kosten bzw. steigt die Ausbringungsmenge, während die Kosten konstant bleiben.

Geringere Fehlerquoten können zweierlei Auswirkungen erzeugen. Zunächst sinken die Folgekosten, welche aus Fehlern entstehen. Darüber hinaus kann die verbesserte Leistungserbringung zu einem höheren Umsatz infolge einer höheren abgewickelten Sendungsmenge führen. Eine hohe Qualität der Leistungserbringung und Zuverlässigkeit stellen zwei wichtige Vertriebsargumente dar.⁴ Somit kann eine geringere Fehlerquote auch zur Akquise neuer Kunden oder größerer Sendungsmengen bei bestehenden Kunden führen. Dies erhöht den Umsatz des Unternehmens und trägt auf diese Weise zum Unternehmenserfolg bei.

⁴Vgl. Kapitel 5.15, Seite 143.

In Kapitel 2.5 wurden Entwicklungen an die Logistikanforderungen beschrieben. CLAUSEN konstatiert in diesem Zusammenhang: „Anbieter, die hierbei in der Lage sind, einen schnellen und durchgängigen Informationsaustausch effizient zu realisieren, haben strategische Vorteile.“⁵

In den Experteninterviews wurde die Annahme geäußert, dass der IT-Einsatz von der Unternehmensgröße abhängig sei. Hierfür können zwei Ursachen verantwortlich sein. Zunächst ist anzunehmen, dass eine gewisse Unternehmensgröße den Einsatz geeigneter Systeme voraussetzt. Größere Unternehmen sind nicht in der Lage, ihre Tätigkeit ohne einen adäquaten IT-Einsatz auszuführen. Daneben ist zu beobachten, dass gerade kleinere Unternehmen einen umfangreichen IT-Einsatz nicht für notwendig erachten. Für sie ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis nicht ausreichend ausgewogen.

Für eine stärkere Kundenintegration bildet IT die Grundvoraussetzung. Insbesondere, wenn der Bereich der Kontraktlogistik erschlossen werden soll, ist dies ohne Anbindung an die Systeme der Kunden nicht möglich. Aber auch bei der Abwicklung von normalen Transporten ist die Datenübernahme ohne Medienbrüche zu bevorzugen.

Wie bereits angesprochen beeinflusst das Dienstleistungsangebot den IT-Einsatz. Diese Beziehung wirkt auch in der umgekehrten Richtung. Die technische Weiterentwicklung ermöglicht das Angebot neuer Produkte. Beispielhaft ist hier das Tracking & Tracing zu nennen, welches erst durch die Verbreitung des Internets möglich wurde.⁶ Für einige Industrien bzw. Servicebereiche spielt die Sendungsverfolgung eine wichtige Rolle. Z. B. stellt in der Ersatzteillogistik eine funktionierende Sendungsverfolgung ein Entscheidungskriterium für die Verloader dar. Ist ein Spediteur nicht in der Lage eine durchgehende Sendungsverfolgung zu gewährleisten, kann dieses Marktsegment nicht erschlossen werden. Auf diese Weise kann die Erfolgswirkung dieses Kriteriums erklärt werden.

Auch war die erfolgsbeeinflussende Wirkung von Touren- und Routenplanungssystemen zu beobachten. Es wird angenommen, dass diese über Kosteneinsparungen infolge optimierter Tourenpläne einen Erfolgsbeitrag liefern. Desweiteren können durch den Einsatz dieser Systeme bessere Servicezeiten und eine verbesserte Lkw-Auslastung erzielt werden.⁷

⁵Clausen 2003, S. 18.

⁶Vgl. Abbildung 5.12, Seite 140.

⁷Vgl. Bernsmann et al. 2006, S. 9 f und S. 20 f.

6.1.4 Controlling

Auf Basis der Hypothesentests konnte kein Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Controlling ermittelt werden. Aufgrund der Expertenaussagen wird dennoch eine Verbindung zwischen beiden Faktoren vermutet. (Vgl. Kapitel 5.4)

Es ist anzunehmen, dass ein implementiertes Controlling keinen direkten Erfolgseinfluss hat, jedoch indirekt zum Unternehmenserfolg beiträgt. Das Controlling dient dazu, Kosten und Leistungen des Unternehmens zu überwachen. Neben anderen Aufgaben, liefert es die Eingangsdaten für die Preisbildung. Wie schon beschrieben, erfolgt diese in vielen Unternehmen noch nach GFT. Die tatsächlichen Kosten, welche die Grundlage für die Preise bilden, werden dabei nicht berücksichtigt. Auf diese Weise besteht die Gefahr, unrentabel zu arbeiten. Die Unrentabilität kann jedoch nicht aufgedeckt werden, wenn ein Controlling fehlt. Wie aus Abbildung 5.14 in Kapitel 5.1 hervorgeht, setzen lediglich 7,3% der befragten Unternehmen den Deckungsbeitrag als Performance-Kennzahl ein. Dieser bildet beispielsweise ein gutes Instrument, um den Erfolgsbeitrag einer Dienstleistung zu berechnen.⁸ Ohne die Kenntnis über den Erfolgsbeitrag einer Dienstleistung, eines Kunden oder auch bestimmter Touren können jedoch keine Handlungsänderungen herbeigeführt werden.

Die in der empirischen Erhebung mehrfach angeführte Feststellung, die Finanzdaten würden durch den Steuerberater oder die Datev bereitgestellt, ist in diesem Zusammenhang nicht ausreichend. Üblicherweise handelt es sich hierbei um eine jährliche ex post Betrachtung des Geschäfts, eine Steuerung des Unternehmens mit Hilfe dieser Kennzahlen ist kaum möglich. Eventuelle Veränderungen in Kosten oder Umsätzen werden ggf. zu spät erkannt, eine Handlungsanpassung ist unter Umständen nicht mehr möglich.

Darüber hinaus dient das Controlling auch als Grundlage zur Bepreisung der Dienstleistung. Auch hier kann ein Erfolgsbeitrag vermutet werden. Direkt indem kostendeckende Preise für alle Dienstleistungen kalkuliert werden können. Dazu kann der bereits angesprochene Deckungsbeitrag ebenfalls als Kalkulationshilfe verwendet werden.⁹ Indirekt indem ein Abgleich mit marktüblichen Preisen erfolgen kann und auf diesem Weg auch zusätzliche Kunden oder Sendungsmengen generiert werden können. Auch wenn der Preis nicht als alleiniges Verkaufsargument dient oder dienen soll, kann auf diesem Weg eine Differenzierung zu anderen Wettbewerbern, die noch auf der herkömmlichen Basis ihre Preise kalkulieren, erzielt werden.

⁸Vgl. Hassa/Klein 2003, S. 29.

⁹Vgl. Hassa/Klein 2003, S. 29.

6.1.5 Marketing

Im Bereich des Marketing wurden verschiedene Ebenen, Planung des Produktprogramms sowie die Produktvermarktung betrachtet. Der Einsatz unterschiedlicher Wege der Produktvermarktung hat einen direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

Der Einfluss erfolgt unmittelbar über die Ansprache neuer Kunden und damit der Generierung zusätzlicher Sendungsmengen. Unter der Voraussetzung, dass die Dienstleistungen rentabel angeboten werden, steigen Umsatz und Gewinn des Unternehmens.

Die Wirkung der verschiedenen Alternativen der Produktvermarktung erklärt sich, indem über verschiedene Kommunikationswege unterschiedliche Kundengruppen angesprochen werden können. Der gezielte Einsatz dieser Maßnahmen in Abhängigkeit von der angebotenen Dienstleistung und der anzusprechenden Kundengruppe unterstützt den persönlichen Verkauf.

Der Aufbau eines Markennamens hat keinen signifikanten Erfolgseinfluss. Dennoch kann er sich hilfreich bei der Akquise von Kunden auswirken. Wird der Unternehmensname mit einer einzigartigen, tatsächlichen oder als solchen wahrgenommenen Leistung verknüpft, wirkt dies als Unterstützung für den Vertrieb.¹⁰ Da der Markenname nicht als Verkaufsargument genutzt wird,¹¹ muss unterstellt werden, dass dieser eine unterstützende Wirkung auf die Leistungsvermarktung hat. Analog zu anderen Branchen können verschiedene Strategien verfolgt und unterstützt werden. Beispielhaft sind hier ALDI für das Niedrigpreissegment oder Käfer für hochpreisige Feinkost aus dem Lebensmittelbereich zu nennen.

Die Ebenen der Marktanalyse und die Auseinandersetzung mit dem angebotenen Produktportfolio üben gemäß den Ergebnissen des χ^2 -Tests keinen Einfluss auf den Unternehmenserfolg aus. Dies schließt jedoch eine indirekte Wirkung nicht aus. Diese kann über ein auf die Kundengruppe abgestimmtes Produktportfolio erzielt werden. Dazu ist die Auseinandersetzung mit den Kundenwünschen notwendig. Die hohe Kundenorientierung wurde bereits aus der deskriptiven Analyse deutlich.¹² Eine gezielte Erhebung und der Abgleich mit dem Angebot direkter Wettbewerber kann hier eine zusätzliche Unterstützung liefern.

Aufgrund ihrer Mittelausstattung sind Speditionen verstärkt zur Bündelung von Ressourcen gezwungen. Das bedeutet in der Folge, dass Marketingmaßnahmen nicht wahllos ergriffen werden können. Erst der gezielte Einsatz von Maßnahmen und die Abstimmung auf die Ziel-

¹⁰Vgl. Esch 2007, S. 22.

¹¹Vgl. Abbildung 5.15, Seite 143

¹²Vgl. Seite 136

gruppe kann als erfolgsbringend angenommen werden. Hierdurch lässt sich der Erfolgseinfluss des Einsatzes von Werbeagenturen erklären. Obwohl anzunehmen ist, dass die Beauftragung einer Werbeagentur kostenintensiv ist, kann sich ihr Einsatz umsatzfördernd auswirken indem z. B. die Zielgruppenansprache verbessert wird.

6.1.6 Vertrieb

Die Auswertung des χ^2 -Tests für die Bedeutung des Vertriebs hat keinen signifikanten Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg aufgezeigt. Der persönliche Vertrieb hat im Rahmen der Fragen nach den Alternativen der Produktvermarktung eine hohe Priorität erhalten, es konnte ein deutlicher Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg nachgewiesen werden. Die widersprüchlichen Ergebnisse können mit einer unterschiedlichen Interpretation der Fragestellungen erklärt werden.

Auffällig ist die negative Korrelation der Vertriebsmitarbeit des Inhabers mit dem Unternehmenserfolg. Je stärker sich der Inhaber in den Vertrieb des Unternehmens einbringt, umso geringer ist der finanzielle Erfolg der Spedition. Für diesen Zusammenhang können zwei Ursachen verantwortlich sein.

Es ist anzunehmen, dass die Motivation des Inhabers sich für den Erfolg des eigenen Unternehmens einzusetzen überdurchschnittlich hoch ist. Wie in Kapitel 6.1.2 beschrieben, ist die Motivation allein nicht ausreichend. Die Qualifikation hat ebenfalls einen Einfluss auf die Leistung. Diese muss beim Inhaber nicht zwangsläufig vorhanden sein. Eine verstärkte Mitarbeit im Vertrieb kann so einen gegenteiligen Effekt erzeugen.

Eine weitere Ursache für den aufgezeigten Zusammenhang kann der für den Vertrieb notwendige Zeitaufwand sein. Je stärker sich der Inhaber engagiert, umso weniger Zeit bleibt für andere Unternehmensbereiche und Entscheidungen. Da es sich häufig um Unternehmen mit einem kleinen Personalstamm und flachen Hierarchien handelt, werden notwendige Entscheidungen ggf. verschoben oder gar nicht getroffen.

6.2 Ableitung von Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel werden Vorschläge zur Vorgehensweise bei der Berücksichtigung der ermittelten Faktoren im Unternehmen erarbeitet. Darüber hinaus werden Handlungsansätze formuliert, welche bei der Umsetzung unterstützen.

6.2.1 Strategiewahl

Eine eindeutige Empfehlung bezüglich des anzustrebenden Strategietyps kann nicht gegeben werden. Wie gezeigt wurde, kann jeder Strategietyp erfolgreich sein. Dies bedeutet auch, dass die Kostenführerschaft eine gangbare Alternative darstellt. Die Argumentation, Kostenführerschaft sei nicht möglich, da der Markt einem zu starken Wettbewerb ausgesetzt ist, kann widerlegt werden.¹³ Es kann konstatiert werden, dass sich der starke Wettbewerb in einem Preiswettbewerb bei gleichzeitig höherwertiger Dienstleistungsqualität niederschlägt. Im Rahmen der Expertengespräche äußerte ein Interviewpartner, dass die Preispolitik der Unternehmen häufig markt- und nicht kostengetrieben ist. Vor diesem Hintergrund kann das oben angeführte Argument nicht gelten.

Auch die Aufhebung des Kobotageverbotes stellt eine teilweise Bedrohung für deutsche Speditionen dar und wird als Hinderungsgrund für die Verfolgung der Kostenführerschaft angeführt. Aufgrund der unterschiedlichen extern bedingten Kostenstrukturen sind deutsche Spediteure schlechter gestellt als andere europäische Anbieter.¹⁴ Der Zugang zu nationalen Stückgutnetzen kann jedoch als Markteintrittsbarriere für außerdeutsche Wettbewerber angesehen werden. Der Aufbau eines nationalen Netzes erfordert finanzielle und personelle Ressourcen, die derzeit als noch nicht gegeben angesehen werden. Darüber hinaus greift auch hier die Argumentation aus der Industrial Organization Theory, dass ein starker Wettbewerb zu höherer Qualität führt. Dies muss durch die externen Anbieter zunächst einmal erbracht werden. In Kapitel 2.5.3 wurde ausgeführt, dass die mangelnde Qualität einen Grund für Industrie- und Handelsunternehmen darstellt, um von osteuropäischen Anbietern zurückzuwechseln. Auch die Erkenntnis von DEHLER, dass eine gute Logistik ein Erfolgsmerkmal für Unternehmen ist, verbunden mit der Annahme, dass Spediteure ihre Kunden hierin unterstützen, deutet

¹³Vgl. Kapitel 3.2.2.

¹⁴Vgl. Kapitel 4.2.1

darauf hin, dass eine Bedrohung zwar möglich, aber auf mittelfristige Sicht unwahrscheinlich ist.

Im Segment der Ladungs- und Teilladungstransporte ist der Marktzugang einfacher. Aufgrund der Leistungserbringung ist ein Netzzugang nicht notwendig, lediglich eine entsprechende Markt- und Kundenkenntnis ist die notwendige Voraussetzung. Dennoch greift auch hier das bereits erläuterte Qualitätsargument.

Als kritisch wird der Markt für Frachtführer angesehen, der jedoch nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung ist und daher aus der weiteren Betrachtung ausgeschlossen wird. An dieser Stelle soll die Strategie Kostenführerschaft und deren Umsetzungsmöglichkeit für kleinere Unternehmen ausgeführt werden. Generell ist diese eher für große Unternehmen geeignet, die über größere Transportmengen Skaleneffekte erzielen können. Dennoch wird angenommen, dass Kostenführerschaft auch für kleine Unternehmen eine gangbare Strategie darstellt, wenn diese im Rahmen der Strategie des Nischenanbieters verfolgt wird. Auf Basis einer entsprechenden Spezialisierung wird dabei die Kostenführerschaft nicht für den ganzen Markt, sondern nur für die entsprechende Nische angestrebt.

Die Partizipation an einer Kooperation eröffnet die Möglichkeit größere Transportmengen über die Vielzahl von Partnern zu generieren, ohne dabei ein eigenes Netz vorhalten und auslasten zu müssen. Bei konsequenter Ausrichtung des Unternehmens können auch auf diese Weise Kostenvorteile erzielt werden. Dabei ist zu bedenken, dass die Preisstruktur für die Dienstleistung in der Kooperation einheitlich sein. Kostenvorteile, die in einem Partnerunternehmen erzielt werden, können daher nicht in gleichem Umfang an die Kunden weitergegeben werden. Dies ist jedoch der Grundgedanke der Kostenführerschaft. Eine konsequente Ausrichtung der Kooperation an diesem Strategietyp stellt hierbei eine Handlungsalternative dar.¹⁵ Für die Strategiealternativen Differenzierung und Nischenanbieter werden keine dezidierten Handlungsvorschläge unterbreitet. Sie ergeben sich teilweise aus den nachfolgenden Überlegungen zur Gestaltung des Marketings und des Produktprogramms.

In Kapitel 6.1.1 wurde bereits beschrieben, dass viele der kleinen und mittelständischen Unternehmen dazu neigen, die Strategiewahl unbewusst zu treffen. Dies stellt gewissermaßen eine Reaktion auf die externen Anforderungen dar. Hierbei ist es jedoch notwendig, die vorhandenen Ressourcen derart zu bündeln, dass diese optimal eingesetzt werden. Dies umfasst die regelmäßige Prüfung des Produktportfolios ebenso wie Marketinganstrengungen und Kostenkontrolle. Alle Punkte werden im weiteren Verlauf aufgegriffen und vertieft.

¹⁵Zu den Schwierigkeiten in Kooperationen vgl. Jehle 2003, S. 379 f; Hertzog & Partner 2003, S. 44-47.

Anhand der Industrial Organization Theory wurde gezeigt, dass sich die Ausweitung der Tätigkeit auf andere Länder als Vergrößerung des Marktes interpretieren lässt. Deutsche Spediteure haben hier aufgrund der extern bedingten Kostenstrukturen einen Wettbewerbsnachteil, dennoch kann dies zu einer Ausdehnung des Geschäftsfeldes beitragen. Die Konzentration auf einen bestimmten Markt im Sinne eines Nischenanbieters mit spezialisierten Kenntnissen, kann sich erfolgsfördernd auswirken.

6.2.2 Mitarbeitermotivation und -qualifikation

Die Ressourcen zur Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter und deren Weiterentwicklung im Rahmen von Förderprogrammen sind bei kleineren und mittleren Unternehmen eher beschränkt. Zudem ist die Bereitschaft der Unternehmen gering, höher qualifizierte Mitarbeiter einzustellen.¹⁶ Es stehen andere Faktoren im Vordergrund, die erheblich besser als in großen Unternehmen zum Einsatz kommen können. Aufgrund der geringeren Unternehmensgröße und der damit oft geringeren Komplexität sind Auswirkungen des eigenen Handelns einfacher nachzuvollziehen. Das Bewusstsein einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg beitragen zu können, ist den Mitarbeitern dadurch leichter zu vermitteln.

Die Ausprägung der Unternehmensphilosophie kann den Mitarbeitern besser als in größeren Unternehmen verdeutlicht werden. Darüber hinaus treten Konsequenzen aus Entscheidungen schneller und deutlicher zu Tage, als dies in großen Unternehmen der Fall ist. Damit wird der Identifikationsschaffung als wichtigem Motivationsfaktor Vorschub geleistet.

Lob wurde als weiterer wichtiger Motivationsfaktor identifiziert. Dieser wirkt in kleinen Unternehmen unmittelbarer. Die meist flacheren Hierarchien erlauben es dem nächsthöheren Vorgesetzten eher Notiz von der Leistung zu nehmen und den Mitarbeitern entsprechende Anerkennung zu vermitteln.

Die Untersuchungsergebnisse verdeutlichen die Bedeutung von Teamevents als Motivationsinstrument. Diesen Umstand können die Unternehmen für sich nutzen. Die Arbeitsteilung ist aufgrund der geringeren Personaldecke nicht so stark ausgeprägt, wie in großen Unternehmen. Teamevents sprechen damit oftmals gleichzeitig mehrere Abteilungen an, da Mitarbeiter für verschiedene Aufgabenbereiche zuständig sind. Abgesehen von der motivationsfördernden Wirkung wird so das Verständnis für die Tätigkeit in anderen Unternehmensbereichen

¹⁶Auswertung der Frage 2.6.6, 37,7% der Unternehmen würden höher qualifizierte Mitarbeiter einstellen.

gestärkt. Auf diese Weise wird nicht nur der abteilungsinterne, sondern auch der abteilungsübergreifende Zusammenhalt gestärkt. Hierdurch entsteht ebenfalls eine bessere Identifikation mit dem Unternehmen.

Die eher geringe Relevanz von materiellen Motivationsfaktoren wie z. B. Fahrzeuge, Handy oder Einzelbüro stellt sich für kleinere Unternehmen ebenfalls positiv dar. Dennoch sollte berücksichtigt werden, dass es sich hierbei um Hygienefaktoren handelt. Sie wirken unterstützend und können somit Phasen von geringerer Motivation überbrücken.

Insgesamt ist das Unternehmen gefordert, einen Plan zur gezielten Mitarbeitermotivation zu entwickeln. Dabei ist es nicht unbedingt notwendig, umfangreiche Förderprogramme aufzulegen. Die Berücksichtigung von Mitarbeitern in der Unternehmensphilosophie und die konsequente Berücksichtigung dieser Punkte entfalten eine motivationsfördernde Wirkung, welche sich in der Folge im Unternehmenserfolg auswirkt.

Die Qualifikation von Mitarbeitern ist, wie bereits beschrieben, eine Grundvoraussetzung für die Durchführung der täglichen Aufgaben. Dennoch ergab die Prüfung der Erfolgsrelevanz von Schulungen kein signifikantes Ergebnis.

6.2.3 IT-Einsatz

Der Einsatz von anforderungsgerechter Logistiksoftware hat einen erfolgsfördernden Einfluss. Aus diesem Grund ist den Unternehmen Softwareeinsatz generell zu empfehlen. Der Umfang des Softwareeinsatzes kann nicht pauschal angegeben werden. Einen grundsätzlichen Einfluss auf die IT-Auswahl üben die Faktoren Unternehmensgröße, Kundenintegration und angebotene Dienstleistung aus (vgl. Kapitel 5.3.2 und Kapitel 6.1.3). Darüber hinaus muss zur Ermittlung des eigenen Bedarfs eine individuelle Betrachtung des Unternehmens erfolgen. Eine Kompensation von Schwächen in der Organisation oder in den Prozessen durch den Einsatz überdimensionierter IT-Systeme ist zu vermeiden.¹⁷ IT kann nur unterstützend verwendet werden und dient nicht als Ersatz für mangelhafte Organisation. Aus diesem Grund ist die Analyse von Abläufen und Prozessen in der Abwicklung sowie die Beseitigung von Schwachstellen Voraussetzung für den Einsatz von IT. Auch die Durchführung einer Kosten-Nutzen-Betrachtung im Vorfeld der Investition bildet eine Grundlage für die Entscheidung

¹⁷Vgl. Jehle 2003, S. 381.

im Rahmen des IT-Einsatzes.¹⁸ Wie die Softwareauswahl gestaltet werden kann und welche Punkte bei der Formulierung von Lastenheften zu berücksichtigen sind, wird bei STAHLKNECHT/NORDHAUS und JANTZEN beschrieben und bildet nicht den Gegenstand der weiteren Betrachtung.¹⁹

Für die Ziele „Geringere Fehlerquoten“ und „Kosteneinsparungen“ wurde eine Erfolgswirkung beobachtet. Sie sollten daher bei der Auswahl einer geeigneten Software für das Unternehmen Berücksichtigung finden. Es ist nicht zu erwarten, dass diese Ziele vollständig automatisch durch den Einsatz von Software erreicht werden können. Die Erschließung von Kostensenkungspotenzialen ist nicht nur Bestandteil des IT-Einsatzes, sondern erfordert eine regelmäßige Prozessanalyse, welche durch ein Controlling unterstützt wird. Eine Betrachtung dieser Aspekte erfolgt daher an späterer Stelle gesondert. Ebenso kann das Ziel „Geringere Fehlerquoten“ nur durch eine zusätzliche Prozessanalyse erreicht werden. Da im Vorfeld der IT-Einführung zunächst eine Unternehmens- bzw. Prozessbetrachtung erforderlich ist, sind hier bereits Teilerfolge in Bezug auf die genannten Ziele erreichbar. Durch die Verringerung bzw. Vermeidung von Medienbrüchen wird die Fehleranfälligkeit jedoch auch direkt verringert.

Der Einsatz von Systemen zur Sendungsverfolgung und zur Touren- und Routenplanung übt einen signifikanten Erfolgseinfluss aus. Voraussetzung zum Einsatz dieser Systeme ist die Auftragserfassung. Sie muss daher beiden Systemen vorgeschaltet werden. Bei der Auswahl geeigneter Software für das Unternehmen gelten die gleichen Grundlagen wie bereits im vorherigen Abschnitt zur allgemeinen Software-Auswahl genannt. Insbesondere für den Einsatz einer Sendungsverfolgung sollten zusätzlich die Kundenanforderung berücksichtigt werden. Spezielle Kundenwünsche hinsichtlich der gemeldeten Sendungsstati können so in die Auswahl einfließen. Grundlage dazu bildet eine systematische Befragung der Kunden. Auf diese Weise kommt der Analyse der Unternehmensumwelt, welche im Rahmen des Marketing betrachtet wurde, eine zusätzliche Bedeutung zu.

¹⁸Vgl. Jehle 2003, S. 382.

¹⁹Vgl. Stahlknecht 1981, S. 17 ff; Jantzen 1982, S. 10 ff.

6.2.4 Controlling

Das Controlling selbst übt keinen signifikanten Erfolgseinfluss aus. Die Sinnhaftigkeit eines Controllings geht jedoch aus den vorangegangenen Ausführungen bereits hervor. Auch die Ergebnisse der Expertengespräche haben gezeigt, dass das Controlling einen notwendigen Bestandteil der Aufbau- und Ablauforganisation darstellt.

Eine Auswertung der finanziellen Kennzahlen durch den Steuerberatungsabschluss²⁰ kann als nicht ausreichend zur Unternehmenssteuerung angesehen werden. Die erhobenen Kennwerte sind zu unspezifisch. Darüber hinaus sind die Betrachtungszeiträume zu lang, um auf Änderungen zeitnah reagieren zu können. Da nahezu 80 % der befragten Unternehmen eine Software zur Fakturierung einsetzen, können die dort erzeugten Daten verhältnismäßig einfach zur Finanzkontrolle verwendet werden. Hierzu ist es notwendig im Vorfeld aussagekräftige Kennzahlen für das eigene Unternehmen zu definieren. Eine reine Umsatz- oder Gewinnbetrachtung kann jedoch als nicht ausreichend angenommen werden.

Insgesamt sind Erhebungsaufwand und Nutzen der gebildeten Kennzahlen gegeneinander abzuwägen. In vorangegangenen Projekten konnte beobachtet werden, dass Unternehmen dazu neigen eine Kennzahlenflut zu erzeugen. Dies wird als nicht zielführend betrachtet. Es wird empfohlen wenige aussagekräftige Kennzahlen zu erheben. Die Vorgehensweise zum Aufbau eines Controllings wird z. B. bei WEBER beschrieben.²¹

Grundsätzlich können Finanzkennzahlen zunächst als unspezifisch betrachtet werden. Leistungs- und Qualitäts- sowie Strukturkennzahlen sind demgegenüber branchenspezifisch geprägt. Während es für den Bereich der innerbetrieblichen Logistik eine Reihe von VDI-Normen gibt, die geeignete Kennzahlen z. B. zur Leistungsfähigkeit des Warenausgangs definieren²², existieren solche Kennzahlen für Dienstleister im Speditionsbereich nicht.

Im Arbeitskreis „Logistik-Controlling“ wurden von GÖPFERT/KUMMER/WEBER Leistungskennzahlen für den Werkverkehr erarbeitet. Grundsätzlich sind diese für den Güterverkehr zu verwenden.²³ Beide Kennzahlensysteme unterscheiden sich jedoch hinsichtlich ihrer Zielsetzung. Dies hat zur Folge, dass für den gewerblichen Güterverkehr zusätzliche Kennzahlen notwendig sind, welche die Zielsetzungen Zeit, Flexibilität und Qualität der Leistung

²⁰Im Rahmen der empirischen Erhebung wurde diese Aussage von einigen Unternehmen getroffen.

²¹Vgl. Weber 1993, S. 295-361.

²²Vgl. VDI 2000b, S. 1-32.

²³Vgl. Göpfert/Kummer/Weber 1993, S. 233-252.

stärker berücksichtigen.²⁴ Qualitätskennzahlen für Transport und Umschlag wurden nicht entwickelt.

Auch PIONTEK hat versucht diesen Mangel zu beheben.²⁵ Wie schon bei WEBER, beschreiben die vorgestellten Kennzahlen jedoch lediglich den Distributionsbereich eines Industrie- bzw. Handelsunternehmens. Eine Überschneidung mit speditionellen Anforderungen ist dabei gegeben, eine vollständige Abdeckung für einen Dienstleister kann aufgrund divergenter Zielsysteme jedoch nicht erreicht werden.

Speditionen können auf die beschriebenen Quellen zurückgreifen, sind jedoch gefordert darüber hinaus eigene Kennzahlen zu entwickeln, die ihren Anforderungen entsprechen.

Gleichgültig, ob es sich um den Bereich der Finanzkennzahlen oder aber um Leistungs-/Qualitätskennzahlen handelt, umfasst die Einführung eines Controllings auch die Definition von Handlungsoptionen im Falle von Abweichungen.

6.2.5 Marketing

Die Produktvermarktung konnte ein signifikantes Ergebnis im Rahmen der empirischen Tests erzielen. In den Unternehmen wird diesem Punkt bisher nur eine untergeordnete Rolle eingeräumt. Der Verkauf der Dienstleistungen erfolgt überwiegend über den persönlichen Vertrieb. Es wurde gezeigt, dass andere Verkaufskanäle eine erfolgsbeeinflussende Wirkung aufweisen. Ziel für die Spedition ist daher der zusätzliche Einsatz dieser Vertriebswege.

Bei der Wahl der Vertriebswege und deren Ausgestaltung ist zu berücksichtigen, dass die Ressourcenausstattung der Unternehmen begrenzt ist. Darüber hinaus wurde gezeigt, dass hohe Marketingbudgets nur bei einem großen Marktanteil zu einem positiven ROI führen.²⁶ Aufgrund der Marktstruktur verfügen die wenigsten Unternehmen über einen hohen Marktanteil. Dies bedeutet jedoch nicht, dass kein Marketingbudget zur Verfügung gestellt werden sollte. Die Überlegungen zum Umfang des Marketingbudgets leiten sich aus unternehmensspezifischen Gegebenheiten ab, daher kann an dieser Stelle keine Aussage dazu getroffen werden. Nachfolgend werden Überlegungen zur sinnvollen Einbindung der verschiedenen Kommunikationswege vorgestellt.

Die Veröffentlichung von Artikeln in Fachzeitschriften bietet die Möglichkeit die Zielgruppe

²⁴Vgl. Schmidt/Heimann/Zhou 2004, S. 54 f.

²⁵Vgl. Piontek 1999, S. 178-292.

²⁶Vgl. Kapitel 3.2.4.1

anzusprechen, ohne den Eindruck von Werbung zu vermitteln. Es können gezielt z. B. realisierte Lösungen für Kunden vorgestellt werden, Vorgehensweisen beschrieben und Schwierigkeiten sowie deren Lösung skizziert werden. Das Unternehmen vermittelt auf diese Weise Kompetenz und Seriosität, sowie die Fähigkeit sich analytisch mit kundenspezifischen Problemstellungen auseinandersetzen zu können. Diese Art der Kommunikation eignet sich grundsätzlich eher für die Beschreibung komplexerer Projekte. Die Auswahl der entsprechenden Fachzeitschrift hängt von der jeweiligen Zielgruppe ab. Neben logistischen Fachzeitschriften eignen sich branchenspezifische Organe, um etwa Branchenlösungen bekannt zu machen. Da die Veröffentlichung von Artikeln in der Regel kostenlos ist, erfordert die Veröffentlichung eines Artikels lediglich den zur Verfassung erforderlichen Aufwand und die damit verbundenen Kosten.

Die Teilnahme als Aussteller auf Messen und Kongressen ist eine weitere Möglichkeit zur Vermarktung der Dienstleistungen. Auch hierbei stehen die Möglichkeiten Logistikmesse oder branchenspezifische Fachmesse zur Verfügung. Dabei kann angenommen werden, dass die Besucher einer Logistikmesse bereits an diesem Thema interessiert sind und die Ansprache der Zielgruppe aus diesem Grund verhältnismäßig leicht möglich ist. Bei branchenspezifischen Messen ist dies nicht zwangsläufig der Fall. In beiden Fällen ist die Möglichkeit zum persönlichen Verkauf der Leistung gegeben. Dieser hat, wie gezeigt wurde, den höchsten Stellenwert bei der Vermittlung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Die Messe- oder Kongress- teilnahme erfordert im Vorfeld einen großen Organisationsaufwand und ein umfangreicheres Budget. Für kleinere Unternehmen ist sie daher nur bedingt geeignet. Eine Möglichkeit ist die Teilnahme an einem Gemeinschaftsstand. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ggf. auch Wettbewerber anwesend sind und die Wahrnehmung des eigenen Unternehmens damit beeinträchtigt werden kann.

Schließlich ist die Darstellung der Dienstleistungen über eine Internetseite möglich. Diese Möglichkeit zur Selbstpräsentation wird von 63% der befragten Unternehmen genutzt. Internetseiten werden von Interessenten gezielt besucht, um Informationen über das Unternehmen zu erhalten. Sie stellen die Möglichkeit zur Vorabinformation für potenzielle Kunden dar. Umso wichtiger ist der Aufbau und die Aktualität der Internetseite. Die gesuchten Informationen müssen leicht zu finden, valide und aktuell sein. Der Betrieb einer Internetseite ist verhältnismäßig kostengünstig, der Aufwand für die Pflege und die regelmäßige Überprüfung müssen dennoch berücksichtigt werden.

Der Aufbau eines Markennamens hat keinen direkten Erfolgseinfluss. Wie bereits in Kapitel 4 beschrieben stellt er jedoch ein Instrument zur Vermittlung von Qualität dar. Eine aktive

Nutzung des Markennamens als Verkaufsargument ist nicht sinnvoll. Es muss jedoch angenommen werden, dass Unternehmen aufgrund ihres Markennamens eher von potenziellen Kunden angesprochen werden. Seine Wirkung kann daher eher als indirekt bezeichnet werden.

Die Gestaltung des Produktprogramms bildet einen weiteren Baustein im Rahmen des Marketings. Dabei wurde in Kapitel 3.3.5 beschrieben, dass die Kundenorientierung einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor darstellt. Hiermit ist nicht nur die kundenorientierte Anpassung des Produktprogramms gemeint, sondern insbesondere die Erzielung von Kundenzufriedenheit. Über eine stärkere Kundenbindung kann so eine konstante Absatzbasis gesichert werden. Um dies zu erreichen, werden verschiedene Überlegungen angestellt.

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass der Spediteur daran interessiert sein muss, den Transportbedarf seiner Kunden zu steigern. Dieses Ziel kann er erreichen, indem er die Absatzmenge seiner Kunden steigert. Da eine Einflussnahme auf Preise oder Verkaufsförderung nicht möglich ist, steht ihm lediglich die Möglichkeit offen, über eine gute Logistik darauf einzuwirken. Über die von DEHLER ermittelten Zusammenhänge von guter Logistik und Markt- bzw. Unternehmenserfolg besteht für den Spediteur eine Steuerungsmöglichkeit.²⁷ Potenzielle Schwierigkeiten ergeben sich aus der Bereitschaft des Kunden zu einer entsprechenden Zusammenarbeit. Daher ist im Vorfeld die Sensibilisierung des Kunden für die Bedeutung einer guten Logistik notwendig.

Im Kontext der Programmgestaltung ergibt sich für den Spediteur die Fragestellung, mit welchen Produkten er seine Kunden optimal unterstützt. Wie in der deskriptiven Auswertung deutlich wurde, ist die Kundenorientierung bereits sehr hoch.²⁸ Dabei konnte beobachtet werden, dass Spediteure überwiegend auf Kundenwünsche reagieren, um ihr Leistungsportfolio darauf anzupassen. Da der χ^2 -Test keinen Zusammenhang zwischen aktiver Produktentwicklung und Unternehmenserfolg aufdecken konnte, wird angenommen, dass dies nicht notwendig ist. Dennoch hilft die Antizipation von Kundenbedürfnissen dabei, eine neue Leistung möglichst schnell anbieten zu können. Sie eröffnet einen Wettbewerbsvorteil aufgrund der Schnelligkeit und trägt damit gleichermaßen zum Erfolg des Kunden und dem eigenen Unternehmenserfolg bei.

Im Vordergrund steht dazu die systematische Analyse der Kundenmärkte. Es wird vorgeschlagen, die jeweiligen Branchen zu betrachten. Es stehen hierbei die Kriterien im Vordergrund, welche die Logistikanforderungen beeinflussen können. Es handelt sich dabei z. B. um recht-

²⁷Vgl. Kapitel 3.3.1.

²⁸Vgl. Kapitel 5.1, S. 136

liche Veränderungen, Änderungen oder Weiterentwicklungen in Produktionsverfahren und Änderungen des Nachfrageverhaltens. So ist etwa denkbar, dass Änderungen in Arbeitszeitregelungen veränderte Produktionslosgrößen nach sich ziehen. Diese können wiederum neue Transportfrequenzen und Sendungsstrukturen hervorrufen. Notwendige Voraussetzung dazu ist die Auseinandersetzung mit den Märkten. Auf diese Weise erlangt das Analyseverhalten für Unternehmen eine neue Bedeutung, auch wenn ein Einfluss auf den Unternehmenserfolg statistisch nicht nachweisbar war.

Weitere Ansätze zur Entwicklung neuer Produkte oder Zusatzleistungen ergeben sich aus den eigenen Unternehmensstrukturen, über die Einbindung neuer Techniken und der Betrachtung regionaler Märkte. Diese Punkte werden im Rahmen des Kapitels 7.2 als weiterer Forschungsbedarf aufgegriffen.

Abschließend wird der Einsatz von Werbe- oder Marketingagenturen behandelt. Wie gezeigt wurde, hat dies einen signifikanten Erfolgseinfluss. Der Kausalzusammenhang wurde bereits in Kapitel 6.1 erläutert. Im Rahmen des Outsourcing ermöglicht dies die Überlegung, ob das Outsourcing des Marketing an eine Agentur einen sinnvollen Schritt für eine Spedition darstellt. In Kapitel 3.3 wurde gezeigt, dass Outsourcing im Rahmen von Logistikleistungen ein Erfolgsfaktor für Industrieunternehmen ist. Wird dieser Umstand auf Speditionen übertragen, kann angenommen werden, dass sich hierdurch der erfolgsbeeinflussende Effekt zusätzlich erklären lässt.

6.2.6 Vertrieb

Grundsätzlich sind keine Diskrepanzen zwischen der Einschätzung der Bedeutung des Vertriebs und dessen Ausstattung anhand der Testdaten zu beobachten. Der persönliche Vertrieb wird als Hauptverkaufskanal angesehen und genutzt. Hierbei liegt der Schwerpunkt auf dem Einsatz von Außendienstmitarbeitern. Vor dem Hintergrund der bereits beschriebenen Mitarbeiterqualifikation können Schulungen sowohl im persönlichen als auch im fachlichen Bereich die Vertriebsmitarbeiter bei ihrer Tätigkeit unterstützen. Hierbei sind sowohl Inhalte wie Rhetorik, Präsentationstechnik etc. denkbar, aber auch die Auseinandersetzung mit bestimmten Arbeitsmethoden, um etwa bei Kunden Schwachstellen aufdecken und entsprechende Angebote unterbreiten zu können.

Hinsichtlich der Vertriebsmitarbeit des Inhabers werden in Abhängigkeit von der Ursache zwei

Handlungsoptionen vorgeschlagen. Anhand der Überprüfung der Erfolgsquoten mit Hilfe eines Vertriebscontrollings können Ineffizienzen ermittelt werden. Diese können durch geeignete Schulungsmaßnahmen behoben werden. Auch der Verzicht des Inhabers im Vertrieb mitzuwirken, kann eine Konsequenz darstellen. Grundsätzlich erfordert diese Vorgehensweise ein hohes Maß an Selbstkritik bzw. die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Hier werden für die Umsetzung die größten Schwierigkeiten gesehen.

Ist Zeitmangel die Ursache für den negativen Erfolgseinfluss, so kann die Vertriebstätigkeit auf ihren Zeitbedarf hin geprüft werden. Ein Abgleich mit dem Zeitbedarf für andere Aufgaben liefert Aufschluss darüber, an welcher Stelle mehr Zeit zu investieren ist.

6.3 Priorisierung

Die ermittelten Erfolgsfaktoren stehen ranglos nebeneinander. Eine Priorisierung ist nicht möglich. Die Faktoren sind allerdings voneinander abhängig und beeinflussen sich gegenseitig. Der Zusammenhang zwischen den Faktoren und dem Unternehmenserfolg ist in Abbildung 6.1 dargestellt.

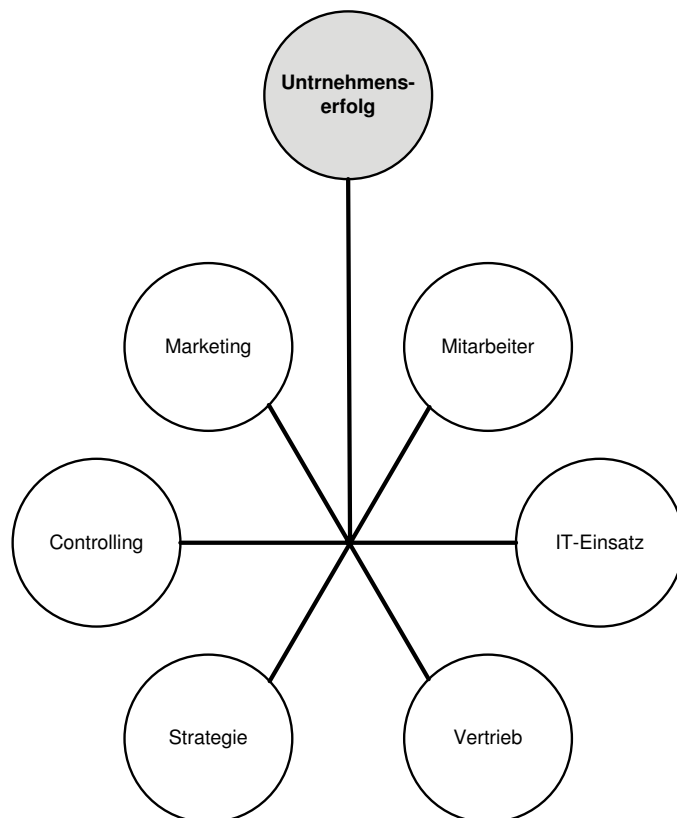


Abbildung 6.1: Erfolgsfaktoren und Abhängigkeiten²⁹

Für die Unternehmensentwicklung ist diese Erkenntnis jedoch nicht ausreichend. Es werden Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung benötigt. Aus diesem Grund wird nachfolgend exemplarisch eine Vorgehensweise vorgestellt, die diesem Ziel Rechnung trägt. Es ist zu berücksichtigen, dass die Faktoren selbst dabei ihre Ranglosigkeit behalten, lediglich die Ausgestaltung der Instrumente, welche die einzelnen Faktoren kennzeichnen, werden priorisiert. Durch diese

²⁹Eigene Darstellung

Darstellung wird auch der inhaltliche Zusammenhang der Faktoren, wie in 6.1 abgebildet, verdeutlicht.

Beginnend bei der Strategiedefinition können die übrigen Faktoren ausgestaltet werden. Beispielfhaft wird die Wahl der Kostenführerschaft vorgestellt. Unter Rückgriff auf die von PORTER definierten Voraussetzungen, werden die ermittelten Erfolgsfaktoren inhaltlich ausgestaltet.²⁹

Mitarbeiter

Die Forderung von PORTER für den Bereich der Mitarbeiter bezieht sich einerseits auf die intensive Beaufsichtigung der Mitarbeiter und andererseits auf ein Anreizsystem zur Entlohnung der Arbeitskräfte. Dieses wird an der Erfüllung quantitativer Ziele ausgerichtet.

Wie aus den Untersuchungsergebnissen hervorgegangen ist, setzt keine der befragten Speditionen ein solches System ein. Die Entwicklung eines Anreizsystems obliegt sowohl der Personalabteilung als auch dem Controlling, welches Kennzahlen dafür bereitstellen muss.

Während beim Strategietyp Differenzierer speziell die Forderung nach höher qualifiziertem Personal aufgestellt wird, ist dies beim Kostenführer nicht unbedingt notwendig.

IT-Einsatz

Um Prozesse möglichst kostengünstig zu halten, ist die gezielte IT-Unterstützung notwendig. Hierzu zählt die Auftragserfassung und Weitergabe von Sendungsdaten ohne Medienbrüche. Mehrfacherfassung von Daten würde zusätzliche Kosten bedeuten.

Im Rahmen der Untersuchung konnte gezeigt werden, dass die Ziele geringere Fehlerquoten und Kosteneinsparungen durch den Einsatz von IT erreicht werden können. Die Potenziale müssen jedoch aktiv erschlossen werden. Dazu ist ebenfalls eine regelmäßige Prozessanalyse und die Unterstützung durch das Controlling notwendig. Voraussetzung zur Zielerreichung ist die Formulierung von Handlungsmaßnahmen.

Controlling

Da die Strategie der Kostenführerschaft eine intensive Kostenkontrolle erfordert, ist das Controlling bei der Kennzahlenbildung darauf auszurichten. Die Unternehmensziele, welche bei der Bildung von Kennzahlen Berücksichtigung finden, unterscheiden sich im Rahmen der Kostenführerschaft von denen des Differenzierers. Ebenso werden die Sollwerte, welche zur Abweichungsanalyse dienen, unterschiedlich festgelegt. Des Weiteren erfordert die intensive Kostenkontrolle kurze Prüfzyklen sowie regelmäßige Abweichungsanalysen.

Die Prozessverbesserung sowie Verfahrensinnovationen finden ebenfalls durch das Controlling

²⁹Vgl. Porter 1999, S. 71.

Unterstützung. Abweichungsanalysen, welche auch innerbetriebliche Unwirtschaftlichkeiten aufdecken können, ermöglichen eine Potenzialverbesserung.

Marketing

Im Rahmen des Marketings wird auf die Gestaltung des Produktprogramms besonderer Wert gelegt. Um eine kostengünstige Produktion zu ermöglichen, müssen die Produkte so strukturiert sein, dass Standardprozesse ohne Abweichungen zur Leistungserbringung eingesetzt werden. Eine entsprechend späte Diversifizierung ermöglicht darüber hinaus die Generierung größerer Mengen, welche zu Skaleneffekten führen. Für Zusatzdienstleistungen sind zwei Strategien denkbar. Stehen auch hier die geringen Kosten im Vordergrund, sollte das Angebot an Zusatzdienstleistungen begrenzt bleiben. Alternativ können Zusatzdienstleistungen zu einem höheren Preis verkauft werden. Hierbei wird der Preis für die Standardleistung entsprechend günstig gehalten und die Marge über entsprechend teurere Zusatzdienstleistungen erzielt.

Vertrieb

Die Forderung nach größtmöglicher Kosteneinsparung bedeutet für den Vertrieb eine schlanke Struktur aufzubauen. Dies umfasst wenige Außendienstmitarbeiter, die effektiv durch ihren Innendienst unterstützt werden. Der Aufbau einer adäquaten Internetseite, mit einer einfachen Produktübersicht, der Ablage von Ratecards und gegebenenfalls der Möglichkeit der direkten Buchung von Dienstleistungen über das Internet stellen einen zusätzlichen kostengünstigen Vertriebsweg dar. Die Daten können direkt in die Auftragsverwaltung übernommen werden. Neben der Verringerung des Vertriebsaufwands werden die Schnittstellen vermindert und Datenverlust bzw. Fehlerquellen aufgrund von Medienbrüchen verhindert.

Analog zur Kostenführerschaft wird eine mögliche Ausgestaltung für die Differenzierungsstrategie aufgezeigt. Hierbei wird angenommen, dass der Differenzierer sich aufgrund besonders guter Qualität der Leistung am Markt durchsetzen möchte.

Mitarbeiter

Die Differenzierungsstrategie erfordert hochqualifizierte Mitarbeiter. Um diese anzuziehen, sind Anstrengungen seitens des Unternehmens notwendig. Hierzu gehören auch Annehmlichkeiten, die den Mitarbeitern geboten werden. Zusätzlich zu einer leistungsbezogenen Entlohnung können dies die bereits vorgestellten materiellen oder immateriellen Motivationsfaktoren sein. (Vgl. Kapitel 5.2.2, S. 161) Da eine enge Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen Produktentwicklung, Marketing und operativer Umsetzung notwendig ist, können abteilungsübergreifende Teamevents teil der Mitarbeiterförderung sein.

Schulungen können die Vermittlung neuer Methoden oder Forschungsergebnisse zum Inhalt haben, um die Innovativität des Unternehmens und seiner Produkte zu steigern.

IT-Einsatz

Der IT-Einsatz bei einem Differenzierer mit dem Ziel herausragender Qualität, sollte so gestaltet sein, dass eine durchgehende Prozessüberwachung möglich ist, die Abweichungen sofort erkennen lässt. Systeme zur Auftragserfassung und -verfolgung, sowie ein durchgängiges Tracking & Tracing können die Unternehmensziele unterstützen. Zusätzlich fördert ein entsprechendes Controllingsystem die Zielerreichung.

Wie bereits beim Kostenführer, wird auch der Differenzierer versuchen Medienbrüche zu vermeiden, um mögliche Fehlerquellen zu reduzieren, welche die Leistung beeinträchtigen können.

Controlling

Der Aufbau des Controllingsystems orientiert sich an den Zielen des Unternehmens. Im vorliegenden Beispiel handelt es sich dabei um die Qualitätsführerschaft. Dies führt im Gegensatz zum Kostenführer zunächst zu anderen Planwerten sowohl im Finanz- als auch im Leistungsbereich des Kennzahlensystems. Darüber hinaus ist auch die stärkere Fokussierung auf Qualitätskennzahlen möglich. Hierbei sind detailliertere Analysen hinsichtlich Fehlerquellen oder kürzere Berichtszyklen für die entsprechenden Kennzahlen denkbar.

Marketing

Die Ausgestaltung der Marketinginstrumente orientiert sich an der Vermittlung der Qualität. Hierzu können z. B. die beschriebenen Verkaufsalternativen Artikel schreiben oder Kongressbesuch/-teilnahme sinnvoll sein. Die Bereitstellung von Qualitätskennzahlen kann als Instrument genutzt werden, um Kunden die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu vermitteln.

Es ist zu erwarten, dass für qualitativ hochwertige Leistungen verstärkt nur solche Branchen in Betracht kommen, die transportpreisenempfindliche Güter versenden und bei denen die Qualität des Transports eine wichtige Rolle spielt. Darauf ist das Produktportfolio anzupassen. Dies kann z. B. durch das Angebot bestimmter Laufzeiten oder Verwendung speziellen Equipments erzielt werden.

Vertrieb

Die Einrichtung eines durchgehenden Tracking & Tracing für die Kunden kann auch als Marketinginstrument angesehen werden. Um die Qualität des Unternehmens zu demonstrieren, werden die Sendungsdaten auf einer Internetplattform hinterlegt. Hier können gleichzeitig

Fehlerauswertungen für die Kunden zur Verfügung gestellt werden. Die Daten dazu werden durch das Controlling und mittels der IT bereitgestellt.

Die vorgestellten Maßnahmen und Überlegungen dienen nicht der operativen Ausgestaltung der angesprochenen Strategien. Das Ziel der vorangegangenen Ausführungen war zu zeigen, dass eine Priorisierung der einzelnen Faktoren lediglich ausgehend von der verfolgten Strategie sinnvoll ist, da sich die inhaltliche Ausgestaltung der Erfolgsfaktoren an dieser orientiert. Dabei stehen die Erfolgsfaktoren von ihrer Wertigkeit ranglos nebeneinander, dies umfasst auch die Notwendigkeit der Strategiewahl.

7 Zusammenfassung und Ausblick

7.1 Zusammenfassung

Der deutsche Speditionsmarkt ist trotz der bestehenden Konzentrationstendenz nach wie vor stark zersplittert. Die Marktanteile der einzelnen Unternehmen liegen im einstelligen Bereich und der Großteil der Unternehmen entstammt dem klein- bzw. mittelständischen Segment. Darüber hinaus unterliegt der Markt verschiedenen Entwicklungen, die sich sowohl aus geänderten Verladeranforderungen, als auch aus speditonsbedingten Änderungen ergeben. Zusammengefasst handelt es sich hierbei um

- Höheres Güteraufkommen infolge verringerter Fertigungstiefe
- Verminderte Nachfrage nach hohen Ladekapazitäten aufgrund verringerter Sendungsgrößen
- Forderung nach flexibler Transportdurchführung
- Niedrige Bestände in den Unternehmen verlangen nach kontinuierlicher Belieferung bei gleichzeitig kleineren Transportmengen
- Geringere Lagerbestände erfordern eine höhere Zuverlässigkeit der Transporte hinsichtlich Pünktlichkeit und Beschädigungsquote
- Die den Transport bzw. die Waren begleitenden Informationsflüsse werden umfangreicher, da Bestände durch Informationen ersetzt werden; Speditionen und Logistikdienstleister sind daher gefordert eine höhere IT-Kompetenz aufzubauen
- Wachsende Transportentfernungen

- Fähigkeit international zu agieren
- Forderung nach durchgängigen weltweiten bzw. internationalen Netzen
- Steigende Komplexität und Umfang von Versorgungsprozessen und in der Distribution
- Ausweitung der Kontraktlogistik
- Entwicklung von Spotmärkten für Transportdienstleistungen
- Verändertes Dienstleistungsangebot aufgrund von technischen Weiterentwicklungen, z. B. Tracking&Tracing
- Marktveränderungen aufgrund der EU-Osterweiterung und der Aufhebung des Kabotageverbotes
- Mauteinführung und -anhebung

Alle Faktoren üben einen Einfluss auf die Unternehmen aus und zwingen die Marktakteure ihre Strategien zu überdenken und anzupassen.

Trotz des starken Wettbewerbsdrucks konnte beobachtet werden, dass einige Unternehmen erfolgreich agieren. Es handelt sich dabei nicht nur um große Unternehmen, die aufgrund ihrer Kapitalkraft in der Lage sind gezielt Akquisitionen zu betreiben, um Know-How, Sendungsmengen oder Kundenreferenzen zu erwerben. Hieraus entstand die Fragestellung nach den Erfolgsfaktoren der Unternehmen.

Es wurde zunächst der Speditionsmarkt in seiner heutigen Form beschrieben und die oben genannten Entwicklungen aufgezeigt. Um das Verständnis für die Marktstruktur zu erleichtern, wurden darüber hinaus die historischen Entwicklungen geschildert, die zur heutigen Marktstruktur geführt haben.

Daran anschließend wurde der Begriff Erfolgsfaktor definiert und die Erfolgsfaktorenforschung in der Wissenschaft dargestellt. Neben den klassischen Ansätzen von PORTER, BUZZELL/GALE und der Industrial Organization Theory wurden auch Ansätze zur Erklärung des Unternehmenserfolgs in Zusammenhang mit einer guten Logistik betrachtet. Hierbei flossen die Untersuchungen von WEBER/DEHLER, INNIS/LALONDE, BOWERSOX/CLOSS/STANK und der A. T. Kearney/European Logistics Association (ELA) in die Betrachtung ein. Vor dem Hintergrund des in Kapitel 2 beschriebenen Marktes und der Veränderungstendenzen wurden Implikationen für die Untersuchung abgeleitet.

Unter Einbezug allgemeiner Plausibilitätsüberlegungen wurde daran anschließend das Untersuchungsmodell erarbeitet. Es wurden sechs Erfolgsfaktoren herausgearbeitet, die durch eine empirische Untersuchung und Experteninterviews validiert werden sollten. Um die Überprüfung zu ermöglichen wurden Untersuchungshypothesen erstellt, die mit Hilfe der statistischen Auswertung des Fragebogens getestet wurden.¹ Bei den Erfolgsfaktoren handelt es sich um

- Strategie
- Marketing
- Mitarbeiter
- IT-Einsatz
- Controlling
- Vertrieb

Darüber hinaus wurde ein Messmodell entwickelt, mit dessen Hilfe der Unternehmenserfolg erfasst wurde. Hierzu wurden zunächst verschiedene Kenngrößen erhoben. Bei einer überdurchschnittlichen Ausprägung wurden die Speditionen der Gruppe der erfolgreichen Unternehmen zugeordnet, ansonsten wurden sie der Gruppe der weniger erfolgreichen Unternehmen zugerechnet.

Mit beiden Vergleichsgruppen wurden die Hypothesentests durchgeführt. Nachfolgend werden die Ergebnisse der Tests in Tabelle 7.1 noch einmal im Überblick dargestellt.

Nr.	Hypothese	Ergebnis
1	Alle Strategietypen sind gleich erfolgreich.	Bestätigt
2	Unternehmen mit motivierten Mitarbeitern sind erfolgreicher als andere.	Bestätigt
3	Unternehmen, die bevorzugt Schulungen im Soft Skill Bereich anbieten sind erfolgreicher.	Nicht bestätigt
4	Die Häufigkeit von Schulungen pro Jahr beeinflusst den Unternehmenserfolg nicht.	Nicht bestätigt
5	Unternehmen, die eine leistungsabhängige Bezahlung implementiert haben, sind erfolgreicher als andere.	Nicht prüfbar
6	Unternehmen, die sowohl mit Lob bzw. Identifikationsschaffung, als auch mit einer leistungsabhängigen Bezahlung arbeiten, sind erfolgreicher als andere.	Nicht prüfbar
7	Unternehmen, die gezielt IT einsetzen, sind erfolgreicher als andere.	Bestätigt

¹Für die Untersuchungshypothesen vgl. Kapitel 4.2.4, S. 102.

Nr.	Hypothese	Ergebnis
8	Unternehmen mit einem Controllingverständnis sind erfolgreicher.	Nicht bestätigt
9	Unternehmen, mit regelmäßiger Kosten- und Umsatzplanung und anschließender Abweichungsanalyse sind erfolgreicher.	Nicht bestätigt
10	Unternehmen, welche die Produktvermarktung als wichtig erachten, sind erfolgreicher als andere.	Bestätigt
11	Unternehmen, die sich selbst als Markenanbieter betrachten, sind erfolgreicher als andere.	Nicht bestätigt
12	Unternehmen, die eine regelmäßige Analyse der Unternehmensumwelt durchführen, sind erfolgreicher als andere.	Nicht bestätigt
13	Unternehmen, die eine regelmäßige Analyse der Unternehmensumwelt durchführen und die Ergebnisse aktiv verwerten, sind erfolgreicher als andere.	Nicht bestätigt
14	Unternehmen, die sich regelmäßig mit ihrem Produktportfolio auseinandersetzen und es auf die veränderten Bedingungen anpassen, sind erfolgreicher als andere Unternehmen.	Nicht bestätigt
15	Unternehmen, die aktiv Produktinnovationen entwickeln, sind erfolgreicher als andere.	Nicht bestätigt
16	Ein persönlicher Vertrieb ist notwendig.	Bestätigt
17	Die Mitarbeit des Firmeninhabers im Vertrieb hat keine pauschale Erfolgswirkung.	Bestätigt

Tabelle 7.1: Übersicht über die Ergebnisse der Hypothesentests

In den anschließenden Expertengesprächen wurde deutlich, dass die Strategiewahl von Speditionen häufig unbewusst und durch den Druck des Marktes erfolgt. Dabei sind alle Strategietypen gleich erfolgreich. Für den Speditionsbetrieb stellt der IT-Einsatz eine Grundvoraussetzung dar.² Diese Einschätzung erfolgt analog zur Beurteilung der Relevanz der Mitarbeiterqualität. Die aktive Produktentwicklung stellt bislang einen Schwachpunkt in der unternehmerischen Tätigkeit von Speditionen dar. Da sie von vielen Unternehmen als abstrakt

²Diese Bezeichnung kann synonym zum Begriff „Enabler“ bei Kuhn/Hellingrath 2002, S. 30 verwendet werden.

angesehen wird, wird der Nutzen in diesem Bereich oftmals nicht erkannt. Ähnlich verhält es sich mit dem Controlling in Speditionen, das bei diesen über einen geringen Stellenwert verfügt. Dennoch wird Controlling als Erfolgsfaktor für Speditionen angesehen.

Zusammenfassend haben die Expertengespräche die getroffenen Hypothesen bestätigt. Insgesamt konnten die Faktoren Mitarbeiter, IT-Einsatz, Produktvermarktung und Vertrieb durch die Hypothesentests bestätigt werden. Dennoch wird auf Basis der theoretischen Herleitung und der Expertengespräche angenommen, dass auch die übrigen Faktoren einen Erfolgsbeitrag leisten.

7.2 Ausblick

Aus den Ergebnissen der Untersuchung ergibt sich weiterer Forschungsbedarf. Die extrahierten Erfolgsfaktoren müssen inhaltlich ausgedeutet und zu Handlungsstrategien für Speditionen verdichtet werden. Dazu sind die derzeit absehbaren Marktentwicklungen zu berücksichtigen. Die Langfristigkeit von Strategien impliziert dabei, dass im Verlauf Änderungen wirksam werden, welche zum jetzigen Zeitpunkt nicht antizipiert werden können. In diese Richtung zielen die weiterführenden Forschungsbedarfe ab.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden eine Reihe von Erfolgsfaktoren herausgearbeitet, die vor dem beschriebenen Hintergrund für Speditionen relevant sind. Hierbei wurden auch absehbare Veränderungstendenzen berücksichtigt. Dennoch ist davon auszugehen, dass zukünftige Entwicklungen die Relevanz der einzelnen Faktoren beeinflussen werden. Es handelt sich hierbei um langfristigen Wandel. Eine bedeutende Rolle spielen dabei insbesondere Strukturveränderungen, welche sich nachhaltig auf die Marktstruktur auswirken. Die in den Kapiteln 2.5.1 und 2.5.2 dargestellten Entwicklungen sind für die Betrachtung von Erfolgsfaktoren im Zeitverlauf nicht weitreichend genug. Insbesondere können sie nicht dazu dienen Strukturveränderungen vorzugreifen.

Für die vorliegende Untersuchung bedeutet dies, dass zu einem späteren Zeitpunkt eine erneute Betrachtung der Erfolgsfaktoren sinnvoll sein kann. Da es sich um die Betrachtung des Status Quo handelt, sind die Ergebnisse nicht dazu geeignet, kommende Veränderungen aufzuzeigen. Dennoch können Muster abgeleitet werden, die darauf hinweisen, unter welchen Einflüssen verschiedene Erfolgsfaktoren und insbesondere deren Ausprägung gültig sind.

Für die betrachteten Erfolgsfaktoren wurden Ansatzpunkte zur Umsetzung in den Unterneh-

men aufgezeigt, diese müssen konkret ausgestaltet und in Maßnahmen umgesetzt werden. Weiterer Forschungsbedarf liegt in der Ausgestaltung der einzelnen Faktorkombinationen. In Kapitel 6.3 wurde dies ansatzweise für die Strategie Kostenführerschaft durchgeführt. Dabei wurden jedoch zu bearbeitende Märkte und deren Entwicklung (Wachstum, Stagnation oder Schrumpfung) nicht berücksichtigt.

Die Langfristigkeit von Strategien impliziert, dass sich direkte Auswirkungen von Maßnahmen nicht sofort zeigen, sondern erst nach einigen Jahre sichtbar werden. Desweiteren ist eine Antizipation von Veränderungen und die adäquate Anpassung der Strategie in der Realität nur schwer möglich. In Anlehnung an andere Forschungsbereiche, in denen die Simulation eingesetzt wird, um Veränderungen über einen langen Zeitablauf darzustellen, wird angeregt, diese auch für die Entwicklung von Strategien zu verwenden.

Daher ist für dieses Forschungsfeld die Entwicklung einer Simulation³ notwendig. Hierbei können die vorliegenden Ergebnisse sowie die Spezifika und Veränderungstendenzen in der Logistikbranche eingebracht werden. Die Simulation erlaubt den Test von verschiedenen Strategiebündeln. Hierbei können zwei grundlegende Sachverhalte überprüft werden:

- Auswirkung von Strategien auf die Unternehmensentwicklung
- Veränderungen der Strategiewirkung bei veränderten Umweltbedingungen

Die Unternehmen werden so in die Lage versetzt ihre Strategieentscheidungen bereits im Vorfeld zu prüfen und können das Risiko von Fehlentscheidungen verringern.

³„Simulation ist das Nachbilden eines Systems mit seinen dynamischen Prozessen in einem experimentierbaren Modell, um zu Erkenntnissen zu gelangen, die auf die Wirklichkeit übertragbar sind. Insbesondere werden die Prozesse über die Zeit entwickelt.“ vgl. VDI 2000a, S. 2; zur Simulation von Supply Chains vgl. Kaczmarek 2003, S. 1-29.

Literaturverzeichnis

A

Aberle, G. [2003]: Transportwirtschaft: einzelwirtschaftliche und gesamtwirtschaftliche Grundlagen, aus: Wolls Lehr- und Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 4. überarb. und erw. Aufl., Oldenbourg Verlag, München

Adamer, M.; Kaindl, G. [1994]: Erfolgsgeheimnis von Markt- und Weltmarktführern: eine Analyse von Erfolgsfaktoren von erfolgreichen Unternehmen des deutschsprachigen Raumes, Rainer Hampp Verlag, München

Albrecht, H. K. [1984]: Return on Invest, in: Management-Enzyklopädie, 2. Aufl., verlag moderne industrie, landsberg am lech

Alicke, K. [2005]: Planung und Betrieb von Logistiknetzwerken, 2. neu bearb. und erw. Aufl., Springer-Verlag, Berlin

Andreosso, B.; Jacobson, D. [2005]: Industrial Economics and Organization: A European Perspective, 2nd Edition McGraw-Hill Education, Maidenhead, Berkshire

Arnold, D.; Isermann, H.; Kuhn, A.; Tempelmeier, H. [2004]: Handbuch Logistik, 2. Aufl. Springer-Verlag, Berlin

Atteslander, P. [1975]: Methoden der empirischen Sozialforschung, 4. erw. Aufl., Verlag Walter de Gruyter, Berlin, New York

Atuahene-Gima, K. [1995]: An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance, in: The Journal of Product Innovation Management, Band 12 (1995), Heft 4, S. 275-293

B

BAG, Bundesamt für Güterverkehr [1999]: Marktbeobachtung Sonderbericht: Die Auswirkungen der weiteren Liberalisierung des europäischen Verkehrsmarktes im Jahr 1998 auf die Unternehmen des gewerblichen Güterkraftverkehrs, BAG, Köln

BAG, Bundesamt für Güterverkehr [2004a]: Marktbeobachtung Sonderbericht: Auswirkungen der EU-Osterweiterung, Köln

BAG, Bundesamt für Güterverkehr [2004b]: Marktbeobachtung Bericht Herbst 2004, Köln

BAG, Bundesamt für Güterverkehr [2005a]: Marktbeobachtung Sonderbericht: Auswirkungen der streckenbezogenen LKW-Maut, Köln

BAG, Bundesamt für Güterverkehr [2005b]: Struktur der Unternehmen des gewerblichen Güterkraftverkehrs und des Werkverkehrs, Band USTAT 12, Köln

BAG, Bundesamt für Güterverkehr [2006]: Marktbeobachtung Sonderbericht: Eineinhalb Jahre streckenbezogene LKW-Maut - Auswirkungen auf das deutsche Güterverkehrsgewerbe, Köln

Bain, J. S. [1951]: Relation Of Profit Rate To Industry Concentration: American Manufacturing, 1936-1940, in: The Quarterly Journal Of Economics, Vol. LXV (1951) Nr. 3, S. 293-324

Bamberger, I.; Wrona, T. [1996]: Der Ressourcenansatz im Rahmen des Strategischen Managements, in: WiSt (1996) Heft 8, S. 386-391

Barzen, D.; Wahle, P. [1990]: Das PIMS-Programm - was es wirklich wert ist, in: Harvard Manager Jg. 12 (1990), Nr. 1, S. 100-109

- Bauer, H. H.; Sauer, N. E. [2004]: Die Erfolgsfaktorenforschung ein schwarzes Loch?, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 64 (2004), Nr. 4, S. 621-623
- Baum, [1997]: Preisbindung im Güterverkehr, in: Vahlens Großes Logistikleikon 1997, S. 1028-1029
- Baumgarten, H.; Kasiske, F.; Zadek, H [2002]: Logistik-Dienstleister - Quo Vadis? Stellenwert der Fourth Party Logistics Provider (4PL), in: Logistik Management, Jg. 4 (2002), Nr. 1, S. 27-40
- Bea, F. X.; Haas, J. [1995]: Strategisches Management, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart, Jena
- Beck, F. [2006]: Hohe Ansprüche, in: VerkehrsRundschau (2006) Nr. 4, S. 18-20
- Bennett, R. C.; Cooper, R. G. [1979]: Beyond the Marketing Concept, in: Business Horizons, Jg. 22 (1979) Nr. 3, S. 76-83
- Berkelova, M. [1992]: Die Vollendung des europäischen Binnenverkehrsmarktes und der Reformbedarf der deutschen Verkehrspolitik dargestellt am Beispiel des Straßengüterverkehrs, Univ.-Verl. Brockmeyer, Bochum
- Bernsmann, A.; Kraft, V.; Schoneboom, J.; Zänker, K. [2006]: Konsequenzen von IuK-Technologien für Logistikprozesse und für die Verkehrswirtschaft. Schlussbericht (FKZ 19G4018), Bonn/Dortmund
- BGL Bundesverband für Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung e.V. [2006]: Kraftfahrzeugsteuer in Europa, URL: http://www.bgl-ev.de/web/daten/steuern_kfz.htm, Stand: 23.06.2006
- BGL Bundesverband für Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung e.V. [2005]: BGL-Vorstand: Drei Monate Mautbetrieb lassen viele technische und verkehrspolitische Fragen offen, 07.04.2005. URL: http://www.bgl-ev.de/web/presse/index_detail.htm&news=2005DA07042005131908.NEW, Stand: 29.09.2005

- BGL Bundesverband für Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung e.V. [2004]: Jahresbericht 2004, Magdeburg
- Böbel, I. [1984]: Wettbewerb und Industriestruktur, Springer-Verlag, Berlin
- Bogner, A.; Menz, W. [2005]: Das theoriegenerierende Experteninterview - Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion, in: Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview - Theorie, Methode, Anwendung, 2. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Bottler, S. [2003a]: Der Kostenkiller, in: VerkehrsRundschau (2003) Nr. 4, S. 28-30
- Bottler, S. [2003b]: Der Nischenexperte, in: VerkehrsRundschau (2003) Nr. 5, S. 26-27
- Bottler, S. [2003c]: Der Kreative, in: VerkehrsRundschau (2003) Nr. 6, S. 47-48
- Bottler, S. [2003d]: Die Fuhrparkexperten, in: VerkehrsRundschau (2003) Nr. 7, S. 32-34
- Bottler, S. [2003e]: Der Stratge, in: VerkehrsRundschau (2003) Nr. 8, S. 30-31
- Bottler, S. [2006]: Augen zu und durch?, in: VerkehrsRundschau (2006) Nr. 8, S. 32-35
- Bowersox, D. J.; Closs, D. J.; Stank, T. P. [1999]: 21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration A Reality, Oak Book, IL
- Boyd, B. K. [1991]: Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-Analytic Review, in: Journal of Management Studies, Vol. 28 (1991) Nr. 4, S. 353-375
- Bretzke, W.-R. [1999]: Überblick über den Markt an Logistikdienstleistern, in: Weber, J. (Hrsg.) et al.: Handbuch Logistik - Management von Material- und Warenflussprozessen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 219-225
- Bramseman, R. [1997]: Ein Erfolgssteuerungssystem für Kleinbetriebe, in: Bührens, J. (Hrsg.): Management im Mittelstand – erfolgsorientierte Ansätze und Perspektiven, Verlag Wissenschaft & Praxis, Sternenfels, S. 29-54

Buchholz, H. et al. [2003]: Maut-Management. Deutscher Verkehrs-Verlag, Hamburg

Bühl, A.; Zöfel, P. [2005]: SPSS 12 - Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows, 9. überarb. und erw. Aufl., Pearson Studium, München

Bundesverband des Deutschen Güterfernverkehrs (BDF) [1995]: Verkehrswirtschaftliche Zahlen (VWZ) 1995, Frankfurt am Main

Buzzell, R. D.; Gale, B. T. [1989]: Das PIMS-Programm - Strategien und Unternehmenserfolg, Verlag Gabler, Wiesbaden

C

Cabral, L. M. B. [2000]: Introduction to Industrial Organization, The MIT Press, Cambridge

Carlton, D. W.; Perloff, J. M. [2005]: Modern Industrial Organization, 4th Edition, Pearson Addison Wesley, Boston, San Francisco, New York

Clausen, U. [2002]: Der Disponent wünscht keine vollendeten Tatsachen, in: DVZ Nr. 123 (2002), Sonderbeilage „Logistik“, S. 33

Clausen, U. [2003]: Neue Aufgaben der Transport- und Logistikbranche, in: Deutsche Verkehrs Zeitung Nr. 147 (2003), Sonderbeilage: „Vision“, S. 18

Clausen, U.; Heimann, B. [2004]: Software für Speditionen, in: Software in der Logistik, hussverlag, München

Clausen, U.; Schmidt, K.; Erdmann, M. [2003]: Balanced Scorecard für Güterverkehrsunternehmen, in: Internationales Verkehrswesen, Jg. 55 (2003) Nr. 6, S. 274-277

Coenenberg, A. G. [1994]: Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse, 15. überarb. Aufl., verlag moderne industrie, Landsberg am Lech

Cordes, M. [2003]: Zweifel am Wachstumsboom, in: VerkehrsRundschau Nr. 34 (2003) S. 14-16

Czenskowsky, T. [2003]: Das Marketing logistischer Dienstleistungsunternehmen - Ein Überblick, in: Päbst, L. M; Wipki, B. (Hrsg.): Marketing in der Logistik, Deutscher Verkehrs-Verlag, Hamburg

D

Daily, C.; Dalton, D. R. [1993]: Board of Directors Leadership and Structure: Control and Performance Implications, in: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 17 (1993), S. 65-81

Daniels, R. D. [1961]: Management Information Crisis, in: Harvard Business Review, Vol. 39 (1961) Nr. 5, S. 111-121

Daschmann, A. [1994]: Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen: ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Daugherty, P. J.; Stank, T. P.; Ellinger, A. E. [1998]: Leveraging Logistics/Distribution Capabilities. The Effect of Logistics Services on Market Share, in: Journal of Business Logistics, Vol. 19 (1998) Nr. 2, S. 35-51

Dehler, M. [2001]: Entwicklungsstand der Logistik: Messung-Determinanten-Erfolgswirkungen, Verlag Gabler, Wiesbaden

Deshpandé, R.; Farley, J. U. [1999]: Executive Insights: Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms, in: Journal of International Marketing, Vol. 7 (1999) Nr. 4, S. 111-127

Dess, G.; Robinson, R. B. [1984]: Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately Held Firm and Conglomerate Business Unit, in: Strategic Management Journal, Vol. 5 (1984), S. 265-273

Destatis [2005]: Beschäftigte und Umsätze in der Speditionsbranche

DGM, Deutsche Gesellschaft für Mittelstandsberatung [1996]: Transport- und Speditionswesen: Positionen, Perspektiven, Strategien, Neu-Isenburg

Diekmann, A. [1995]: Empirische Sozialforschung - Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Verlag Rowohlt, Reinbek

Dornis, P. [1986]: Chancen mit strategischem Marketing - Ein Leitfaden für mittelständische Unternehmen, Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) e. V., Eschborn

DSLV, Deutscher Speditions- und Logistikverband e.V. [2005a]: Zahlen, Daten, Fakten aus Spedition und Logistik, DSLV, Bonn

DSLV, Deutscher Speditions- und Logistikverband e.V. [2005b]: Speditionskooperationen in Deutschland, DSLV, Bonn

E

ELA European Logistics Association/A. T. Kearney [2004]: Differentiation for Performance - Excellence in Logistics 2004, Results of the Fifth Quinquennial European Logistics Study, Deutscher Verkehrs-Verlag, Hamburg

Esch, F.-R. [2007]: Die Qualität des Erlebens, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 116 (2007), S. 22, 21.05.2007

European Commission, Eurostat [2004]: European Union, Energy & Transport In Figures, Brüssel

F

Fischer, T. [1993]: Kostenmanagement strategischer Erfolgsfaktoren, Verlag Vahlen, München

Fraunhofer Institut Integrierte Schaltungen [2005]: Logistikstandort Deutschland: eine Studie zu den Potenzialen aktiver Vermarktung des Logistikstandorts Deutschland im europäischen und globalen Wettbewerb

Freter, H. [2004]: Marketing, Pearson Studium, München

Friedrichs, J. [1973]: Methoden der empirischen Sozialforschung, Verlag Rowohlt, Hamburg

Fritz, W.; Förster, F.; Raffée, H.; Silberer, G. [1985]: Unternehmensziele in Industrie und Handel, in: Die Betriebswirtschaft Jg. 45 (1985) Nr. 4, S. 375-394

Fritz, W. [1992]: Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg. Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Schäffer-Poeschel, Stuttgart

Fritz, W. [1995]: Marketing-Management und Unternehmenserfolg, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart

Fritz, W. [1998]: Marktorientierung und Unternehmenserfolg, in: Hildebrand, L. (Hrsg.): Die Kausalanalyse - ein Instrument der betriebswirtschaftlichen Forschung, Schäffer-Poeschel, Stuttgart

Froböse, M.; Kaapke, A. [2003]: Marketing - Eine praxisorientierte Einführung mit Fallbeispielen, Verlag Franz Vahlen, München

G

Gabele, E.; Moraw, D.-J. [1991]: Marktstrategien zur Erringung von Wettbewerbsvorteilen in mittelständischen Unternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft Jg. 61 (1991) Nr. 9, S. 1007-1025

Gabler Logistikleikon [2004]: Stückgut, Gabler Verlag, Wiesbaden

Gabler Wirtschaftslexikon [2004]: Polypol, Gabler Verlag, Wiesbaden

Gälweiler, A. [1990]: Strategische Unternehmensführung, 2. Aufl., Campus-Verlag, Frankfurt

Gericke, J. [2005]: Unterstützung von Outsourcing-Entscheidungen in mittelständisch strukturierten Unternehmen, Verlag Dr. H. H. Driesen GmbH, Taunusstein

Gilmer, K. [1989]: Wertanalyse als Instrument des Logistik-Dienstleisters, in Deutsche Gesellschaft für Logistik (DGfL) e.V. (Hrsg.): Wertanalyse optimiert Logistikprozesse, Köln 1989, S. 85-102

Göpfert, I.; Kummer, S.; Weber, J. [1993]: Logistik-Kennzahlen in der Praxis, in: Weber, J. (Hrsg.): Praxis des Logistik-Controlling, Schäffer-Poeschel, Stuttgart

Grabner-Kräuter, S. [1993]: Diskussionsansätze zur Erforschung von Erfolgsfaktoren, in: Journal für Betriebswirtschaft, Jg. (1993) Nr. 6, S. 278-300

Grüner, K.-W. [1974]: Beobachtung, Verlag Teubner, Stuttgart

Gruber, M. [2000]: Der Wandel von Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

Gudehus, T. [2005]: Logistik: Grundlagen, Strategien, Anwendungen, 3. neu bearbeitete Aufl., Springer-Verlag, Berlin

H

Hahn, D. [1999]: Stand und Entwicklungstendenzen, in: Hahn, D.; Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensführung, Heidelberg, S. 1-27

Hall, M.; Weiss, L. [1967]: Firm Size and Profitability, in: Review of Economics & Statistics, 49 Jg. (1967) Nr. 3, S. 319-331

Handelsgesetzbuch [2005], 18. Aufl.

Hartung, J.; Elpelt, B. [1984]: Multivariate Statistik - Lehr- und Handbuch der angewandten Statistik, Oldenbourg Verlag München, Wien

Hassa, E. [2005a]: Turnaround dank Teamgeist, in: VerkehrsRundschau (2005) Nr. 31, S. 32-35

Hassa, E. [2005b]: Markenzeichen: Die eigene Marke, in: VerkehrsRundschau (2005) Nr. 49, S. 34-36

Hassa, E.; Klein, G. [2003]: Wann sich ein Auftrag rechnet, in: VerkehrsRundschau (2003) Nr. 30, S. 28-30

Hassa, E.; Würmser, A. [2003]: Wegweisende Trends, in: VerkehrsRundschau (2003) Nr. 42, S. 22-25

Herzberg, F. [1966]: Work and the Nature of Man, Thomas Y. Crowell Company, New York

Herzberg, F. [1968]: One More Time: How do you motivate employees?, in: Harvard Business Review, Vol. 46 (1968) Nr. 1 , S. 53-63

Hertzog, E.; Zitz, E.; Heymann, K. [2003]: Strategische Handlungsoptionen für den Mittelstand im deutschen Logistikmarkt, Studie im Auftrag des Deutschen Verkehrsforums, Hamburg

Heyde, K. [1984]: Rentabilität, in: Management-Enzyklopädie, 2. Aufl., verlag moderne industrie, landsberg am lech

Hoffmann, F. [1986]: Kritische Erfolgsfaktoren - Erfahrungen in großen und mittelständischen Unternehmungen -, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung Jg. 38 (1991) Nr. 10, S. 831-843

Hofmann, R. [1977]: Bilanzkennzahlen: Industrielle Bilanzanalyse und Bilanzkritik. 4. Aufl. Gabler Verlag, Wiesbaden

Homburg, C.; Krohmer, H. [2004]: Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs, in: Wissenschaftliche Arbeitspapiere Nr. W74, Mannheim 2004

Horváth, P. [1998]: Controlling, 7. vollst. überarb. Aufl., Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, München

I

Ihde, G. B. [2001]: Transport, Verkehr, Logistik: Gesamtwirtschaftliche Aspekte und einzelwirtschaftliche Handhabung; 3., völlig überarb. und erw. Aufl., Vahlen Verlag, München

Innis, D. E.; LaLonde, B. J. [1994]: Customer Service: The Key to Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Market Share, in: Journal of Business Logistics Vol. 15 (1994) Nr. 1, S. 1-27

Ivišić, R.-A. [2002]: Management kreislaufforientierter Entsorgungskonzepte - Erfolgsfaktoren und Gestaltungsinstrumente, Haupt, Bern, Stuttgart, Wien

J

Jäger, R. [2006]: Konsequenz zum Erfolg führen, in: DVZ (2006) Nr. 79, S. 11

Jantzen, W. [1982]: Checklist: EDV zuverlässig und wirtschaftlich einführen - 51 Punkte, die Sie bei der Zielsetzung, Auswahl, Vertragsgestaltung, Finanzierung, Software-Erstellung, Personalplanung, Einführung und Organisation beachten müssen, Verlag moderne industrie, Landsberg am Lech

Jehle, E. [2003]: Probleme und Lösungsmöglichkeiten bei der Steuerung von Unternehmensnetzwerken durch das strategische Controlling, in: Controlling (2003) Heft 7/8, S. 379-387

Jehle, E.; Schweier, H. [1999]: Controlling logistischer Netzwerke - konzeptionelle Anforderungen und Ansätze zur instrumentellen Ausgestaltung, in: Industrie Management, 15 Jg. (1999) Nr. 5, S. 83-87

Jehle, M. [2005]: Wertorientiertes Supply Chain Management und Supply Chain Controlling, Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt/Main

Jünemann, R.; Schmidt, T. [1999]: Materialflusssysteme, 2. Aufl., Springer-Verlag, Berlin

Jung, K.-P. [2006]: Richtig positionieren für den Wettbewerb, in: DVZ (2006) Nr. 16, S. 7

K

Kaczmarek, M.; Völker, M. [2003]: Entwicklung von Simulationsmodellen für die Analyse von Supply Chain-Strategien und -Strukturen im ProC/B-Paradigma, Technical Report 03020, Sonderforschungsbereich 559 Modellierung großer Netze in der Logistik

Kara, A.; Spillan J. E.; DeShields, O. W. [2005]: The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale, in: Journal of Small Business Management, Vol. 43 (2005) Nr. 2, S. 105-118.

Kaufert, E. [1980]: Industrieökonomik - Einführung in die Wettbewerbstheorie, Verlag Vahlen, München

- Kaus, P. [2004]: Transport- und Logistikunternehmen, in: Hector, B. (Hrsg.): Maut-Management, 2. Aufl., Deutscher Verkehrs-Verlag, Hamburg
- KBA Kraftfahrt Bundesamt [2004]: Statistische Mitteilungen des KBA und des BAG. Sonderheft zur Reihe 8, Jahresergebnisse 2004, Flensburg
- Kirsch, W. [1997]: Strategisches Management: Die geplante Evolution von Unternehmen, Verlag Barbara Kirsch, Herrsching
- Khalilzadeh-Shirazi, J. [1974]: Market Structure And Price-Cost-Margins In United Kingdom Manufacturing Industries, in: The Review Of Economics And Statistics, Vol. 56 (1974) Nr. 1, S. 67-76
- Klaus, P.; Kille, C. [2004]: Kontraktlogistik, in: Gabler Logistik Lexikon, 4. Aufl., Verlag Gabler, Wiesbaden, S. 252-255
- Klaus, P. [2006]: Die "Top 100" der Logistik, 4. Aufl., Deutscher Verkehrs-Verlag, Hamburg
- Kömpf, W. [1989]: Unternehmensführung in erfolgreichen Klein- und Mittelbetrieben - eine empirische Untersuchung, Verlag Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main
- Köthner, D. [2004]: „Nicht in IT zu investieren, führt zum sicheren Tod des Unternehmens.“, in: is report Jg. 8 (2004) Nr. 9, S. 18-22
- Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J.; Wong, V. [2002]: Grundlagen des Marketing, 2. Aufl., Pearson Studium, München
- Kotzab, H. [2001]: Der Beitrag integrativer Logistikkonzepte zum Unternehmenserfolg - Kritische Bestandsaufnahme theoretischer und empirischer Befunde, in: logistik management, Jg. 3 (2001) Nr. 1, S. 17-33
- KPMG [2004]: The future of European manufacturing, 10/2004, URL: www.kpmg.ca/en/industries/cib/industrial/documents/FutureOfEuropeanManufacturing.pdf, Stand 17.07.2007
- Kranke, A. [2005]: Preis schlägt Service, in: Logistik inside (2005) Nr. 12, S. 24-25

Kraus, S. [2006]: Strategische Planung und Erfolg junger Unternehmen, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

Kreikebaum, H. [1997]: Strategische Unternehmensplanung, 6. Aufl., W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Krieger, W. [2004]: Stückgut, in: Gabler Logistik Lexikon

Kromrey, H. [2006]: Empirische Sozialforschung - Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 11. Aufl., Verlag Lucius & Lucius, Stuttgart

Küting, K.; Weber, C.-P. [2001]: Die Bilanzanalyse: Lehrbuch zur Beurteilung von Einzel- und Konzernabschlüssen, 6. erw. und aktualisierte Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart

Kuhn, A.; Hellingrath, B. [2002]: Supply Chain Management, Springer Verlag, Berlin

Kummer, S. [1992]: Logistik im Mittelstand, Schäffer-Poeschel, Stuttgart

Kuwan, H.; Thum, M. [2003]: Der Logistiksektor - Strukturen, Dynamik und Qualifizierungsstrategien, in: Bullinger, H. J.; Gidion, G.; Schnalzer, K. (Hrsg.): Transport in die Zukunft - Berufliche Entwicklungen in Logistik und E-Commerce, S. 15-32

L

Lanzinger, D. [2006]: Durchblick, Lob und Tadel, in: Logistik Heute (2006) Nr. 4, S. 60-61

Lasch, R. [1998]: Marktorientierte Gestaltung von Logistikprozessen, Verlag Gabler, Wiesbaden

Litz, H. P. [1997]: Statistische Methoden in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Oldenbourg Verlag, München, Wien

Loeper, K.-H. [2004]: Erfolgreiches Maut-Management in Speditionen und Transportunternehmen inklusive der Übernahme von Toll Collect-Rechnungsdaten in die eigene Datenverarbeitung Bereich Stückgut, in: Hector, B. (Hrsg.): Maut-Management, 2. Aufl., Deutscher Verkehrs-Verlag, Hamburg

Lolling, A. [2002]: Kommissionierfehler transparent gemacht, in: VDI Berichte: TTZ 2002 Zuverlässige Produkte - Basis für hohe Kundenzufriedenheit, VDI Verlag, Düsseldorf

M

Malmström, B. [2004]: Kongressbeitrag zu den Dortmunder Gesprächen 2004

Mayntz, R.; Holm, K.; Hübner, P. [1978]: Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, 5. Aufl., Westdeutscher Verlag, Opladen

Meffert, H.; Bruhn, M. [2006]: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden, 5. Aufl., Verlag Gabler, Wiesbaden

Mitchell, R. K.; Agle B. R.; Wood, D. J. [1997]: Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, in: Academy of Management Review Vol. 22 (1997) Nr. 4, S. 853-886

Müller-Böling, D. [1990]: Einführung in die Methoden der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung, Betriebswirtschaftl. Inst. für Empirische gründungs- u. Organisationsforschung e.V., Dortmund

N

Neuberger, D. [1998]: Industrial Organization of Banking: A Review, in: International Journal of the Economics of Business Vol. 5 (1998) Nr. 1, S. 97-118

Neumann, M.; Böbel, I.; Haid, A. [1979]: Profitability, Risk and Market Structure in West German Industries, in: The Journal of Industrial Economics Vol. XXVII (1979) Nr. 3, S. 227-242

Nickenig, H. [2004]: Weiterberechnungsmodelle der Sammelgutspedition, in: Hector, B. (Hrsg.): Maut-Management, 2. Aufl., Deutscher Verkehrs-Verlag, Hamburg

Noll, H. [2005]: Heuschrecken - die Nutztiere für den deutschen Mittelstand, in: Produktion (2005) Nr. 31, S. 1-2

O

Oetker, A. [1997]: Familienunternehmen: Strategisches Verhalten in einem schwierigen Umfeld, in: Oetker, A. (Hrsg.): Mittelstand in Zeiten struktureller Umbrüche, Verlag Beck, München, S. 1-11

o. V., AGES [2005]: Anstieg von LKW-Zulassungen unter Maut-Grenze, 24.8.2005, URL: www.maut.de/index.jsp?lng=de/news=true/inhalt=77, Stand: 02.11.2005

o. V., DVZ Brief [2005]: Die führenden Anbieter von nationalen Stückgutverkehren wollen Anfang kommenden Jahres an der Preisschraube drehen, in: DVZ Brief (2005) Nr. 45, S. 1

o. V. Gabler Wirtschaftslexikon [2004]: Erfahrungskurveneffekt, in: Gabler Wirtschaftslexikon 16. Aufl., Gabler, Wiesbaden

o. V. Gabler Wirtschaftslexikon [2004]: Polypol, in: Gabler Wirtschaftslexikon 16. Aufl., Gabler, Wiesbaden

o. V. Gabler Lexikon Logistik [2004]: Sammelgut, in: Gabler Lexikon Logistik 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden

o. V., Handelsblatt [2003]: Spediteure geben LKW-Maut weiter, 30.07.2003. URL: www.handelsblatt.com/hbiwwangebot/fn/relhbi/sfn/buildhbi/cn/GoArt!200104,200040,649214/SH0/depot/0/, Stand: 30.10.2005

o. V., IHK Nordschwarzwald [2005]: Daten und Fakten zum LKW-Mautkontrollsystem, 25.08.2005. URL: www.nordschwarzwald.ihk24.de/PFIHK24/PFIHK24/servicemarken/branchen/verkehr/Anlagen/bilder2005/lkw-maut2005-08-29.pdf, Stand: 27.10.2005

o. V., Mercer Management [2005]: Die Profite liegen im Netz, 31.05.2005. URL: www.mercermc.de/index.html?http://www.mercermc.de/plain.php3?content=content/pressemeldungen/index&navlink=63&id=101, Stand: 16.05.2006

o. V., SCI Logistikbarometer [2005]: SCI/Logistikbarometer Oktober 2005, URL: www.sci.de/logistikbarometer/pdf/Logistikbarometer_Oktober_2005.pdf, Stand: 26.07.2007

o. V., Verkehrsrundschau [2005]: Zusatzkosten, Problemfall, Vorfinanzierung. URL.: www.verkehrsrundschau.de/sixcms/detail.php?id=255358&_topnavi=254372&_subnavi=255358. Stand: 01.12.2005

o. V. VGLN Verband Güterkraftverkehr und Logistik Nordrhein e.V. [2004]: Das Problem liegt jetzt beim Kunden. 27.12.2004. URL: www.vgln.de/vgln/vgln_home/nfs./id/PK271204, Stand: 14.11.2005

P

Pagoulatos, E.; Sorensen, R. [1976]: Foreign Trade, Concentration And Profitability In Open Economies, in: *European Economic Review*, Jg. 8 (1976), S. 255-267

Papendick, U. [2004]: Retter oder Räuber?, in: *managermagazin* (2004) Nr. 9, S. 78-85

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. [1985]: *Communication and Control Processes in The Delivery of Service Quality*, Marketing Science Institute, Cambridge Massachusetts

Parnell, J. A. [1997]: New Evidence in the Generic Strategy and Business Performance Debate: A Research Note, in: *British Journal of Management*, Vol. 8 (1997), S. 175-181

Peters, T. J.; Waterman, R. H. [1982]: *Auf der Suche nach Spitzenleistungen: was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*. verlag moderne industrie, Landsberg am Lech

Pfohl, H.-C.; Gromm, M.; Frunzke, H. [2004]: *Einflussmöglichkeiten von Führungskräften auf die Mitarbeitermotivation - Ergebnisse einer Befragung unter gewerblichen Mitarbeitern in der Logistik*, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.) *Personalführung in der Logistik*, 1. Aufl., Deutscher Verkehrs-Verlag, Hamburg

Pfohl, H.-C. [2004]: *Logistiksysteme betriebswirtschaftliche Grundlagen*, 7. korr. und aktualisierte Aufl., Springer Verlag, Berlin

Pfohl, H.-C. [2006]: *Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben*, in: Pfohl, H.-C. et al. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe*, 4. Aufl., Erich Schmidt Verlag, Berlin

Pielenhofer, T.; Zinn, H. [2001]: Starker Konkurrenzdruck, in: Logistik Heute (2001) Nr. 7/8, S. 22-23

Piontek, J. [1999]: Distributionscontrolling, Oldenbourg Verlag, München Wien

Polzin, D. W. [2006]: Klare Markenbotschaften stärken den Vertrieb, in: DVZ (2006) Nr. 23, S. 6

Porter, M. E. [1999]: Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Campus Verlag, Frankfurt/Main

Porter, M. E. [2000]: Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Campus Verlag, Frankfurt/Main

R

Raffée, H., Fritz, W. [1990]: Unternehmensführung und Unternehmenserfolg - Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Arbeitspapier Nr. 85, Institut für Marketing, Universität Mannheim

Rall, W.; König, B. [2005]: Aktuelle Herausforderungen an das strategische Management, in: Hungenberg, H.; Meffert, J. (Hrsg.): Handbuch strategisches Management, 2. überarb. und erw. Aufl., Verlag Gabler, Wiesbaden

Reichmann, T. [2001]: Controlling mit Kennzahlen, 7. überarb. und erw. Aufl., Verlag Vahlen, München

Ritterhoff, C. [2005]: Je größer, desto EDI, in: VerkehrsRundschau (2005) Nr. 27, S. 20-21

Rogge, H. [2004]: Wirtschaftliche Auswirkungen der Maut auf Speditionen, in: Hector, B. (Hrsg.): Maut-Management. 2. Aufl., Deutscher Verkehrs-Verlag, Hamburg

Roland Berger Strategy Consultants [2004]: Global Footprint Design - Die Spielregeln der internationalen Wertschöpfung beherrschen, Studie München, Juni 2004

Rommerskirchen, S. [2005]: Langfristige Entwicklung des Güterverkehrs in Deutschland und Europa - Grundlagen, Methoden, Ergebnisse, in: Clausen, U. (Hrsg.): Wirtschaftsverkehr 2005 - Trends - Modelle - Konzepte, Verlag Praxiswissen, Dortmund

Rowley, T. J. [1997]: Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences, in: Academy of Management Review Vol. 22 (1997) Nr. 4, S. 887-910

Rowthorn, R.; Hymer, S. [1971]: International Big Business 1957-1967 - A Study of Comparative Growth, Cambridge University Press, Cambridge

Rumler, A. [2002]: Marketing für mittelständische Unternehmen, SPC TEIA Lehrbuchverlag GmbH, Berlin

S

Salomo, S. [2001]: Wechsel der Spitzenführungskraft und Unternehmenserfolg, Duncker&Humblot, Berlin

Samuels, J. M.; Smyth, D. J. [1968]: Profits, Variability of Profits and Firm Size, in: *economica* Vol. 48 (1968) Nr. 138, S. 127-139

Sauerbier, T. [2003]: Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, 2. überarb. Aufl., Oldenbourg Verlag, München, Wien

Schenker AG [2004a]: Die 15 häufigsten Fragen und Einwände zur Maut

Schenker AG [2004b]: Maut-Handbuch

Schenker AG [2004c]: Checkliste: Maut für Transportunternehmer

Scherer, F. M. [1970]: Industrial Market Structure and Economic Performance, Rand McNally, Chicago

Scheuch, E. K. [1973]: Das Interview in der Sozialforschung. In: König, R. (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung. Bd. 2. Grundlegende Methoden und Techniken der empirischen Sozialforschung. Erster Teil, Stuttgart: Enke, 1973 (3)

- Schira, J. [2003]: Statistische Methoden der BWL und VWL, Pearson Studium, München
- Schlittgen, R. [2003]: Einführung in die Statistik: Analyse und Modellierung von Daten, 10. bearb. und erw. Aufl., Oldenbourg Verlag, München, Wien
- Schmidt, C. [2004]: Auswirkungen der LKW-Maut auf eine Stückgut-Kooperation, in: Hector, B. (Hrsg.): Maut-Management, 2. Aufl., Deutscher Verkehrs-Verlag, Hamburg
- Schmidt, K. [2005]: Erfolgsfaktoren in Transportunternehmen, in: 3. Zukunftsworkshop des Jungen Forums der DVWG - Innovationen und Lösungen für den Verkehr 2030, S. 107-121
- Schmidt, K.; Heimann, B.; Zhou, L. [2004]: Qualität in Speditionen - nicht nur die Termintreue zählt; in: Ziems, D. et al. (Hrsg.): Logistikqualität, 10. Magdeburger Logistik-Tagung
- Schmidt, R. [2004]: Marketing-Management und Unternehmenserfolg von Wachstumsunternehmen der TIMES-Branchen - Eine empirische Analyse am Neuen Markt, Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main
- Schnalzer, K. [2003]: Neue Qualifikationsanforderungen in der Logistik - Fallbeispiel Logistik-Dienstleister, in: Bullinger, H. J.; Gidion, G.; Schnalzer, K. (Hrsg.): Transport in die Zukunft - Berufliche Entwicklungen in Logistik und E-Commerce, S. 97-113
- Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E. [1995]: Methoden der empirischen Sozialforschung, 5. Aufl., Oldenbourg Verlag, München, Wien
- Scholz, C. [2000]: Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. neubearb. und erw. Aufl., Verlag Vahlen, München
- Schoonhoven, C. B. [1981]: Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden within the Language of contingency „Theory“, in: Administrative Science Quarterly, 26 Jg. (1981), S. 349-377
- Schrader, A. [1971]: Einführung in die empirische Sozialforschung - ein Leitfaden für die Planung, Durchführung und Bewertung von nicht-experimentellen Forschungsprojekten, Verlag Kohlhammer, Stuttgart

Schulte-Zurhausen, M. [2005]: Organisation, 4. überarb. und erw. Aufl., Verlag Vahlen, München

Schwaninger, M. [1989]: Integrale Unternehmensplanung, Campus Verlag, Frankfurt (Main), New York

Shapiro, R. D.; Heskett, J. L. [1985]: Logistics Strategy - Cases and Concepts, West Publishing Company, St. Paul

Simon, H. [1990]: „Hidden Champions“ Speerspitze der deutschen Wirtschaft, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg. (1990) Nr. 9, S. 875-890

Simon, H. [1996]: Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions) - Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, 3. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt, New York

Staehele, W. [1994]: Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. Aufl., Verlag Vahlen, München

Stahlknecht, P.; Nordhaus, R. [1981]: Fallstudie Methodik der Hardware- und Software-Auswahl in kleinen und mittleren Unternehmen dargestellt am Beispiel eines Fachverlages, Oldenbourg Verlag, München, Wien

Steinle, C.; Kirschbaum, J.; Kirschbaum, V. [1996]: Erfolgreich überlegen: Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung in der Praxis, Frankfurter Allg. Zeitung, Verl.-Bereich Wirtschaftsbücher, Frankfurt am Main

Steinmann, H.; Schreyögg, G. [2005]: Management, 6. vollst. überarb. Aufl., Verlag Gabler, Wiesbaden

Stekler, H. O. [1963]: Profitability and Size of Firm, Berkeley

Stöffges, P. [2005]: Innerbetriebliche Alarmsirenen, in: VerkehrsRundschau (2005) Nr. 46, S. 34-36

Stratis, G.; Powers, T. L. [2001]: The Impact of Multiple Strategic Marketing Processes on Financial Performance, in: Journal of Strategic Marketing, (2001) Nr. 9, S. 165-191

Stumpf, P. [1998]: Tourenplanung im speditionellen Güterfernverkehr, in: Gesellschaft für Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik (GVB) e.V., Schriftenreihe Band 39, Nürnberg

Sutton, J. [1991]: Sunk Costs and Market Structure - Price Competition, Advertising, and the Evolution of Concentration, The MIT Press, Cambridge

Sutton, J. [1998]: Technology and Market Structure - Theory and History, The MIT Press, Cambridge

T

Tomic, I. [2005]: Rendite bleibt unter Niveau, in: DVZ (2006) Nr. 83, S. 11

Treis, B.; Oppermann, R. [1998]: Bereiche und Mittel der Dienstleistungsgestaltung, in: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 1, Stuttgart, S. 784-806

V

VDA Verband der Automobilindustrie [2005]: Auto Jahresbericht 2005, Frankfurt am Main

VDI Verein Deutscher Ingenieure [2000a]: Simulation von Logistik-, Materialfluss und Produktionssystemen - Grundlagen. VDI-Handbuch Materialfluss und Fördertechnik, Band 8, VDI 3633 Blatt 1

VDI Verein Deutscher Ingenieure [2000b]: Logistik-Kennzahlen für die Distribution. VDI-Handbuch Materialfluss und Fördertechnik, Band 8, VDI 4400 Blatt 3

Venohr, B. [1988]: Marktgesetzte und strategische Unternehmensführung: eine kritische Analyse des PIMS-Programms, Verlag Gabler, Wiesbaden

Voigt, C.; Voigt, J.; Voigt, J. F.; Voigt, R. [2005]: Unternehmensbewertung - Erfolgsfaktoren von Unternehmen professionell analysieren und bewerten, Verlag Gabler, Wiesbaden

W

Wallenburg, C. M. [2004]: Kundenbindung in der Logistik: Eine empirische Untersuchung zu ihren Einflussfaktoren, in: Schriftenreihe Logistik der Kühne-Stiftung 7, Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien

- Weber, J. [1993]: Einführung in das Controlling, 4. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Weber, J. [1993]: Logistik-Controlling, 3. überarb. und erw. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Weber, J.; Dehler, M. [1999]: Wunsch und Wirklichkeit, in: Logistik Heute, Nr. 12 (1999), S. 34-41
- Wecker, G. [1993]: Intelligente Logistikkonzepte erfordern Umdenken in der Spedition bei Industrie und Handel, in: Spedition - Glied der Logistikkette, VDI Berichte 1050, S. 19-28
- Wehowski, S. [2004]: Erfolgreich die tägliche Mautpraxis managen, in: Hector, B. (Hrsg.): Maut-Management, 2. Aufl., Deutscher Verkehrs-Verlag, Hamburg
- Welge, M. K.; Al-Laham, A. [2001]: Strategisches Management, 3. Aufl., Verlag Gabler, Wiesbaden
- Wernerfelt, B. [1984]: A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, 5 Jg. (1984) Nr. 2, S. 171-180
- Wiendahl, H.-P.; Engelbrecht, A.; Hernandez, R. [1998]: Erfolgsfaktor Logistik im Spannungsfeld zwischen Industrie und Handel, in: Werkstattstechnik 88 (1998) Nr. 4, S. 153-158
- Wiendahl, H.-P. [2002]: Erfolgsfaktor Logistikqualität: Vorgehen, Methoden und Werkzeuge zur Verbesserung der Logistikleistung, 2. Aufl., Springer-Verlag, Berlin
- Winkelmann, T. [2004]: Erfolgsfaktoren in der Molkereiwirtschaft, Online-Veröffentlichung URL: http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=971837325&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=971837325.pdf, Stand: 05.09.2007
- Wienold, H. [2000]: Empirische Sozialforschung - Praxis und Methode, Verlag Westfälisches Dampfboot, Münster
- Wiček, H. [1998]: Gestaltung der Güterverkehrsnetze von Sammelgutspeditionen; in: Gesellschaft für Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik (GVB) e.V., Schriftenreihe, Band 37

Wöhe, G.; Döring, U. [2002]: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21. Neubearb. Aufl., Verlag Vahlen, München

Wöhrle, T. [2005]: Aus der Insolvenz in die Gewinnzone, in: DVZ (2005) Nr. 149, S. 4

Wohlgemuth, A. C. [1989]: Die klippenreiche Suche nach Erfolgsfaktoren, in: Die Unternehmung, Jg. 43 (1989) Nr. 2, S. 89-111

Wohlgemuth, A. C. [1990]: Dem Unternehmenserfolg auf der Spur, in: Die Unternehmung, 44. Jg. (1990) Nr. 4, S. 43-55

Wolff, G.; Göschel, G. [1991]: Erfolg durch motivierte Mitarbeiter : Personalmanagement bei Finanzdienstleistern, Verlag Gabler, Wiesbaden

Woywode, M. [2004]: Wege aus der Erfolglosigkeit der Erfolgsfaktorenforschung, in: KfW Bahnkengruppe (Hrsg.): Was erfolgreiche Unternehmen ausmacht, Physica Verlag, Heidelberg, S. 15-48

Z

Zentes, J. [1996]: Grundbegriffe des Marketing, 4. überarb. und erw. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart

Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie [1989]: ZVEI-Kennzahlensystem - ein Instrument zur Unternehmenssteuerung, 4. veränderte Aufl., Verlag Sachon, Mindelheim

Zibell, R. [2004]: Trends in der Logistik, Vortrag, URL:
www.tis-gdv.de/tis/tagungen/svt/svt01/zibell2/zibell2.htm, Stand: 28.12.2004

Zügel, W. [2001]: Alles fließt, in: IT Management (2001) Nr. 1, S. 72-75

A Anhang

A.1 PIMS Daten

Einflussfaktoren	Wirkung auf	
	ROI	ROS
Reale Marktwachstumsrate	0,18	0,04
Inflationsrate der Verkaufspreise	0,22	0,08
Konzentration der Einkäufe	0,02 **	N.S.
Prozentualer Anteil der gewerkschaftlichen Organisierung	-0,07	-0,03
Geringe Auftragsgröße		
geringe Bedeutung	6,06	1,63
hohe Bedeutung	5,42	2,10
Hohe Auftragsgröße		
geringe Bedeutung	-6,96	-1,11 **
hohe Bedeutung	-3,84 **	0,05
Exporte-Importe (in Prozent)	0,06 **	0,05
Auftragsfertigung	-2,44	-1,77
Marktanteil	0,34	0,14
Relative Qualität	0,11	0,05
Umsatzanteil neuer Produkte (in %)	-0,12	-0,05
Marketing (in % des Umsatzes)	-0,52	-0,32
Forschung + Entwicklung (in % des Umsatzes)	-0,36	-0,22
Lagerbestand (in % des Umsatzes)	-0,49	-0,09
Anlagevermögensintensität	-0,55	-0,10
Alter der Anlagen	0,07	0,05
Kapazitätsauslastung (in %)	0,31	0,10
Arbeitsproduktivität	0,13	0,06
Vertikale Integration	0,26	0,18
FIFO-Lagerbestandsbewertung	1,30 *	0,62
<i>R</i> ²	0,39	0,31
F	58,3	45,1
Anzahl der Geschäftseinheiten	2.314	2.314
Alle nicht mit einem Stern gekennzeichneten Koeffizienten sind signifikant ($p < 0,01$)		
* Signifikanzniveau zwischen 0,01 und 0,05		
** Signifikanzniveau zwischen 0,05 und 0,1		

Tabelle A.1: Multiple Regressionsgleichungen für ROI und ROS (gesamte PIMS-Datenbank)¹

¹Buzzell/Gale 1989, S. 235



Erfolgsfaktoren in Speditionen

Sehr geehrte Damen und Herren,

nachfolgend finden Sie den Fragebogen zur Untersuchung Erfolgsfaktoren in Speditionen.

Sollten Sie zu einigen Fragen keine Antwort erteilen wollen, so lassen Sie diese bitte einfach offen.

Bitte geben Sie noch an, ob Sie ein unternehmensspezifisches Benchmarking wünschen.

Benchmarking gewünscht

Vielen Dank für Ihre Mithilfe!

1 Allgemeine Angaben

1.0 Bitte geben Sie Ihre Firmenadresse an, falls Sie anonym bleiben möchten, lassen Sie die Angaben offen. (Wünschen Sie ein Benchmarking, müssen Sie diese Angaben machen.)

Firma	
Ansprechpartner	
Straße, Nr.	
PLZ, Ort	
Telefon	

1.1 Wo befindet sich Ihr Firmensitz? Falls in Deutschland, bitte geben Sie das Bundesland an, ansonsten den Staat. _____

1.2 Welche Stellung/Funktion haben Sie im Unternehmen?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Inhaber | <input type="checkbox"/> Leitender Angestellter |
| <input type="checkbox"/> Geschäftsführer/Mitglied d. Geschäfts. | <input type="checkbox"/> Assistent/in des Inhabers/der Geschäftsführung |
| <input type="checkbox"/> Vorstand/Mitglied d. Vorstandes | |

1.3 Gehört das Unternehmen einem Konzern/einer Unternehmensgruppe an?

- Ja Nein

1.4 Wie viele Mitarbeiter hat der Konzern/die Unternehmensgruppe?

_____ Mitarbeiter

Die nachfolgenden Fragen beziehen sich auf das Einzelunternehmen, nicht auf den Konzern.

1.5 Wann wurde das Unternehmen gegründet?

Jahr _____

1.6 Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> bis 10 Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> 51 bis 100 Mitarbeiter |
| <input type="checkbox"/> 11 bis 20 Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> 101 bis 200 Mitarbeiter |
| <input type="checkbox"/> 21 bis 50 Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> mehr als 200 Mitarbeiter |

Erfolgsfaktoren in Speditionen

1.7 Wie viele Fahrzeuge hat Ihr Unternehmen?

<input type="checkbox"/> Kein eigener Fuhrpark	<input type="checkbox"/> 51 bis 100
<input type="checkbox"/> bis 10 Fahrzeuge	<input type="checkbox"/> 101 bis 200
<input type="checkbox"/> 11 bis 20 Fahrzeuge	<input type="checkbox"/> mehr als 200
<input type="checkbox"/> 21 bis 50 Fahrzeuge	

1.8 Wie viele Subunternehmer setzt Ihr Unternehmen in etwa ein?

<input type="checkbox"/> Kein Subunternehmer	<input type="checkbox"/> 51 bis 100
<input type="checkbox"/> bis 10 Subunternehmer	<input type="checkbox"/> 101 bis 200
<input type="checkbox"/> 11 bis 20 Subunternehmer	<input type="checkbox"/> mehr als 200
<input type="checkbox"/> 21 bis 50 Subunternehmer	

1.9 Welchen Verkehrsträger nutzen Sie überwiegend? (Priorisiere)

<input type="checkbox"/> Straßen	<input type="checkbox"/> Schiffe
<input type="checkbox"/> Luft	<input type="checkbox"/> Kontrakt
<input type="checkbox"/> Wasser	

1.10 Wo liegt der Tätigkeitsschwerpunkt des Unternehmens?

<input type="checkbox"/> Ganz-/Komplettlösungen	<input type="checkbox"/> Schiffe
<input type="checkbox"/> Teillösungen	<input type="checkbox"/> Flüge
<input type="checkbox"/> Stück-/Sammelgut	<input type="checkbox"/> Container
<input type="checkbox"/> KEP-Dienste	<input type="checkbox"/> Schiffe
<input type="checkbox"/> Gefahrguttransporte	<input type="checkbox"/> Sonstige

1.11 Für welche Branche sind Sie schwerpunktmäßig tätig? (Max. 3)

<input type="checkbox"/> Handel/E-Commerce	<input type="checkbox"/> Textil
<input type="checkbox"/> Elektrotechnik/Elektronik/IT	<input type="checkbox"/> Nahrungsmittel
<input type="checkbox"/> Automobilindustrie	<input type="checkbox"/> Baugewerbe
<input type="checkbox"/> Maschinen- und Anlagenbau	<input type="checkbox"/> Sonstige
<input type="checkbox"/> Chemie/Pharma	

1.12 Wo ist Ihr Unternehmen tätig? (Mehrfachnennungen möglich)

<input type="checkbox"/> Regional	<input type="checkbox"/> Ost
<input type="checkbox"/> National (D)	<input type="checkbox"/> Nordeuropa
<input type="checkbox"/> Westeuropa	<input type="checkbox"/> Europa
<input type="checkbox"/> Süd-/Mitteleuropa	<input type="checkbox"/> Internationale

1.13 Ist Ihr Unternehmen Mitglied einer Speditonskooperation?

<input type="checkbox"/> Nein
<input type="checkbox"/> Ja, und zwar bei _____
<input type="checkbox"/> Beitritt bis Ende 2006 geplant

1.14 Wer ist ihr/sind ihre Hauptwettbewerber? (Max. 3 Nennungen)



Erfolgsfaktoren in Speditionen

- 1.15 Verfügt Ihr Unternehmen über ein betriebliches Vorschlagswesen?
 Ja Nein

2 Erfolgsfaktoren

- 2.0 Was sind aus Ihrer Sicht Erfolgsfaktoren Ihres Unternehmens?

	Sehr wichtig	Wichtig	Weniger wichtig	Unwichtig
Dynamische Preisgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringer Preis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilität der Leistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringe Fehlerquoten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Flächenpräsenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe garantierte Servicegrade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe IT-Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Integration der Informationsflüsse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenspezifische Logistiklösungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schlanke Prozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Statistiken/KPI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konzepterarbeitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
One-Stop-Shopping	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterqualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angebot von Mehrwertdiensten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weitere: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.1 Marktanalyse und Produktpolitik

- 2.1.1 Wie ist die Nutzung der von Ihrem Unternehmen angebotenen (Zusatz-)Dienstleistungen (Anteil der Kundennachfrage)?

Dienstleistung	Hoch	Mittel	Gering	Keine Nutzung	Kein Angebot
Cross Docking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innerbetrieblicher Transport	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontraktlogistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenbetreuung/After Sales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service für den Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lagererei/Lagerlogistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logistikberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PoD (Ablieferrachweise)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tracking and Tracing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermietung von Ladehilfsmitteln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verpackung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versicherung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verzollung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonderlösungen für Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Erfolgsfaktoren in Speditionen

- 2.1.2 Wann war die letzte Neueinführung eines Produkts wurde gemacht?

- 2.1.3 Wann war die letzte Änderung eines Produkts im Jahr _____

- 2.1.4 Was war der Antrieb für die Veränderung?
 Ergebnis einer Kundenwunschanalyse
 Ergebnis einer Konkurrenzanalyse
 Ergebnis einer Stärken-Schwächen-Analyse
 Sonstiges: _____

- 2.1.5 Welche Analysen führen Sie durch? (Mehrfach)
 Konkurrenzanalyse
 Kundenanalyse
 Zufriedenheitsanalysen bei Kunden

- 2.1.6 Was geschieht mit den Analyse-Ergebnissen?
 Weitergabe an das Management
 Weitergabe an die Produktentwicklung
 Weitergabe an den Verkauf/die Kundenbetreuer

- 2.1.7 Werden die einzelnen Produkte regelmäßig überprüft?
 Ja Nein

- 2.1.8 Falls ja, mit welchen Kennzahlen? Bitte nennen Sie
1 _____
2 _____
3 _____

- 2.1.9 Werden die einzelnen Produkte regelmäßig überprüft?
 Ja Nein

- 2.1.10 Falls sich Produkte als unrentabel herausstellen (Monaten) aus dem Programm genommen?
 Ja, in jedem Fall
 Ja, sofern sie keine strategische Bedeutung haben
 Nein



Erfolgsfaktoren in Speditionen

2.2 Mitarbeiterauswahl und -qualifizierung

- 2.2.1 Wie häufig finden Schulungsmaßnahmen für Mitarbeiter durchschnittlich statt?
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Weniger als 1x jährlich | <input type="checkbox"/> 4x bis 5x jährlich |
| <input type="checkbox"/> 1x jährlich | <input type="checkbox"/> häufiger als 5x Jährlich |
| <input type="checkbox"/> 2x bis 3x jährlich | |

- 2.2.2 Welche Schulungsmaßnahmen werden durchgeführt? (Mehrfachnennungen möglich)
- Fachliche Qualifikationen, z.B. Gefahrgutschulungen, rechtliche Änderungen
 - Sprachliche Qualifikationen, Fremdsprachenkurse
 - Persönliche Qualifikationen z.B. Konflikttraining, Verkaufstraining, Rhetorikkurse

- 2.2.3 Wie beurteilen Sie die Bereitschaft Ihrer Mitarbeiter zusätzliche fachliche Verantwortung zu übernehmen?

	Sehr hoch	Hoch	Mittel	Gering
Kaufmännische Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewerbliche Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 2.2.4 Wie werden die leitenden Mitarbeiter entlohnt?

- Gehalt enthält einen Leistungsanteil
- Festgehalt ohne Leistungsanteil
- Sonstige Regelung

- 2.2.5 Welche materiellen Zusatzleistungen stehen dem Mitarbeiter zur Verfügung?

- Einzelbüro
- Fahrzeug
- Handy
- Laptop
- Sonstige: _____

- 2.2.6 Welche nichtmateriellen Zusatzleistungen stehen dem Mitarbeiter zur Verfügung?

- Flexible Arbeitszeitgestaltung
- Teilnahme an Kongressen o.ä.
- Teilnahme an
- Fortbildungsmaßnahmen
- Sonstige: _____

- 2.2.7 Durch welche Maßnahmen fördern Sie die Identifikation Ihrer Mitarbeiter mit dem Unternehmen?

- Teamevents
- Regelmäßiges Lob und Anerkennung
- Aushängen der Unternehmensphilosophie
- Sonstiges: _____

2.3 IT-Einsatz

- 2.3.1 Setzen Sie über Microsoft Office hinaus spezielle Logistiksoftware ein?

- Ja
- Nein

Erfolgsfaktoren in Speditionen

- 2.3.2 Falls Sie spezielle Logistiksoftware einsetzen (Mehrfachnennungen möglich)

- Auftragsmanagement
- Prozess-/Kostencontrolling
- Elektronischer Datenaustausch (EDI)
- Fakturierung
- Flottenmanagement

- 2.3.3 Wie "modern" schätzen Sie Ihre IT-Lösung e

- Neuster Stand der Technik
- Ausreichend für unsere Anforderungen
- Wird unseren Anforderungen nicht mehr gerecht

- 2.3.4 Welchen Nutzen sehen Sie im Einsatz von S

- Bessere Außenwirkung (im Bezug auf das Angebot)
- Besseres Controlling der Prozesse
- Engere Kundenbindung
- Geringere Fehlerquoten in der Transportdurchführung
- Kosteneinsparungen

- 2.3.5 Wie messen Sie den Nutzen/Erfolg der eing (Mehrfachnennungen möglich)

- Gar nicht
- Kontrolle der Prozesse
- Kennzahlen (historischer Vergleich)
- Kundenbefragung

- 2.3.6 Wie hoch war der Aufwand für Ihre Software

- ____ % vom Gesamtinvest
- ____ Personalstunden

- 2.3.7 Welche Techniken setzen Sie in Ihrem Unter

	Ja	Nein
Barcode	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RFID/Transponder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telematik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Erfolgsfaktoren in Speditionen

2.4 Controlling

2.4.1 Verfügt Ihr Unternehmen über ein Controllingsystem, welches alle Unternehmensteile erfasst?
 Ja Nein

2.4.2 Welche drei wichtigsten Performance-Kennzahlen setzen Sie zur Unternehmenssteuerung ein?
1 _____
2 _____
3 _____

2.4.3 Bitte geben Sie den Durchführungsturnus der folgenden Planungen/Analysen an.

	Monatlich	Quartal	Halbjährlich	Jährlich	Keine Planung
Kostenplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsatzplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfolgsplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abweichungsanalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.4.4 Überprüfen Sie Ihre Kunden regelmäßig hinsichtlich ihrer Rentabilität?
 Ja Nein

2.4.5 Falls ja, welche Kennzahlen verwenden Sie? Bitte nennen Sie die drei wichtigsten (z.B. Umsatz je Kunde, Umsatz je Kundensendung etc.)!
1 _____
2 _____
3 _____

2.4.6 Werden unrentable Kunden aus dem Portfolio genommen? (Mehrfachnennungen möglich)
 Ja, sofern Nachverhandlungen erfolglos bleiben
 Ja, sofern sie keine strategische Bedeutung haben
 Nein

2.4.7 Welche Investitionen haben Sie im vergangenen Jahr (2004) vorgenommen? (Mehrfachnennungen möglich)

Art der Investition	Neuinvestition	Ersatzinvestition
Fuhrpark	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT (Soft- und Hardware)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umschlaganlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umschlagtechnik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Erfolgsfaktoren in Speditionen

2.5 Vertrieb

2.5.1 Was sind die Vertriebsargumente des Unternehmens?
 Flächendeckendes Angebot
 Günstiger Preis
 Gutes Reklamationsmanagement
 Hohe IT-Kompetenz
 Hohe Logistikkompetenz
 Hohe Qualität

2.5.2 Wie viele Vertriebsmitarbeiter hat Ihr Unternehmen?
Innendienst
Außendienst
1 bis 3
4 bis 10
mehr als 10

2.5.3 Falls es sich um ein inhabergeführtes Unternehmen handelt, wie hoch ist der Vertriebsaufwand des Inhabers?
 bis 25% vom Tagesgeschäft
 bis 50% vom Tagesgeschäft
 bis 75% vom Tagesgeschäft

2.5.4 Welche Medien setzen Sie zur Verkaufsförderung ein?
 Artikel in Fachzeitschriften
 Annoncen in Fachzeitschriften
 Fernsehwerbung
 Internetpräsenz
 Aktive Teilnahme an Fachveranstaltungen (Messestand, Vortrag etc.)

2.5.5 Hat Ihr Unternehmen innerhalb der letzten 2 Jahre neue Vertriebsmitarbeiter eingestellt?
 Nein Ja, einmal Mehrmals

2.5.6 Welche Chancen räumen Sie einem Markeneintritt ein?
 Hoch
 Mittel

2.5.7 Sehen Sie Ihr Unternehmen als Marke/Brand?
 Ja Nein Ausbilden

2.5.8 Welche Dienstleistung möchten Sie zukünftig anbieten?



Erfolgsfaktoren in Speditionen

2.5.9 Bitte versuchen Sie einzuschätzen, welches die Gründe Ihrer Kunden sind, Ihre Dienstleistung in Anspruch zu nehmen. (Max. 4 Nennungen)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Günstiger Preis | <input type="checkbox"/> Individuelles Dienstleistungsangebot |
| <input type="checkbox"/> Hohe IT-Kompetenz | <input type="checkbox"/> Markenname, guter Ruf |
| <input type="checkbox"/> Gutes Reklamationsmanagement | <input type="checkbox"/> Persönliche Betreuung |
| <input type="checkbox"/> Hohe Logistikkompetenz | <input type="checkbox"/> Schnelle, flexible Leistung |
| <input type="checkbox"/> Flächendeckendes Angebot | <input type="checkbox"/> Spezialequipment |
| <input type="checkbox"/> Hohe Qualität | <input type="checkbox"/> Zuverlässigkeit |
| | <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____ |

2.6 Strategische Ausrichtung

2.6.1 Welches sind Ihre Kernmärkte? (Max. 3 Antworten)

2.6.2 Welche Strategie verfolgt Ihr Unternehmen bezogen auf die Kernmärkte?

- Kostenführerschaft Differenzierung Nischenanbieter

2.6.3 Streben Sie eine Erhöhung des Marktanteils an?

- Ja Nein

2.6.4 Um dieses Ziel zu erreichen, welche Einschränkungen würden Sie in Kauf nehmen?

- Investitionen in Produktionsanlagen
 Niedrige Preise
 Anfangsverluste
 Neuordnung der Prozesse
 Umgestaltung der Organisation

2.6.5 Streben Sie eine Erhöhung der Ertragsspanne (Marge) an?

- Ja Nein

2.6.6 Um dieses Ziel zu erreichen, welche Einschränkungen würden Sie in Kauf nehmen?

- Investitionen in Marketing und Vertrieb
 Investitionen zur Steigerung der Qualität
 Verlust von Marktanteilen
 Investitionen in die Produktentwicklung
 Verstärkte Einstellung von hochqualifizierten Arbeitnehmern

2.6.7 Wie groß ist der Anteil strategischer Arbeit am Tagesgeschäft für Führungskräfte?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> bis 25% vom Tagesgeschäft | <input type="checkbox"/> mehr als 75% des Tagesgeschäftes |
| <input type="checkbox"/> bis 50% vom Tagesgeschäft | <input type="checkbox"/> keine Einschätzung möglich |
| <input type="checkbox"/> bis 75% vom Tagesgeschäft | |

Erfolgsfaktoren in Speditionen

2.6.8 Falls Sie bereits einmal ein Beratungsunternehmen beauftragt haben, welche Aufgabenstellung war das? (Mehrfachnennungen)

- Durchführung einer Marktanalyse
 Durchführung einer Kundenbefragung
 Prozessanalyse

2.6.9 Welchen Einfluss haben die nachfolgenden Faktoren auf die Leistungsfähigkeit von Speditionen?

- | | | |
|--|--------------------------|------|
| Leistungsfähigkeit der Unternehmensführung | <input type="checkbox"/> | Sehr |
| Qualität der Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> | |
| Qualität der Dienstleistung | <input type="checkbox"/> | |
| Preis der Dienstleistung | <input type="checkbox"/> | |
| Effizienz der Organisationsstruktur | <input type="checkbox"/> | |
| Produktvermarktung | <input type="checkbox"/> | |
| Innovationsfähigkeit | <input type="checkbox"/> | |
| Prozessbeherrschung | <input type="checkbox"/> | |
| Schlanke Prozesse | <input type="checkbox"/> | |
| IT-Kompetenz | <input type="checkbox"/> | |
| Weitere: _____ | <input type="checkbox"/> | |

2.6.10 Wie stellt sich Ihr Unternehmen im Verhältnis zu den Wettbewerbern dar?

- | | | |
|--|--------------------------|------|
| Leistungsfähigkeit der Unternehmensführung | <input type="checkbox"/> | Über |
| Qualität der Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> | |
| Qualität der Dienstleistung | <input type="checkbox"/> | |
| Preis der Dienstleistung | <input type="checkbox"/> | |
| Effizienz der Organisationsstruktur | <input type="checkbox"/> | |
| Produktvermarktung | <input type="checkbox"/> | |
| Innovationsfähigkeit | <input type="checkbox"/> | |
| Prozessbeherrschung | <input type="checkbox"/> | |
| IT-Kompetenz | <input type="checkbox"/> | |
| Weitere: _____ | <input type="checkbox"/> | |

Universität Dortmund
Lehrstuhl für Verkehrssysteme und -logistik
Univ.-Prof. Dr.-Ing. Uwe Clausen



Erfolgsfaktoren in Speditionen

2.6.11 Welche Kriterien sind für Sie ausschlaggebend für den Misserfolg einer Spedition?

	Sehr stark	Stark	Mittel	Gering
Zu hohe Preise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringe Flächendeckung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viele Standardprodukte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringe Individualisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schlechte Qualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schlechte Marktkenntnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schlechtes Kundenmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umfangreiche Prozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unflexible Prozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weitere: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 Kennzahlen

3.0 Bitte tragen Sie in die untenstehende Tabelle die jeweiligen Kennzahlen mit Maßeinheit ein.

Kriterium	2002	2003	2004
Umsatz in EUR			
Gewinn vor Steuern in EUR			
Rohhertrag (Gross Profit) in EUR			
Mitarbeiteraufwand in EUR			
Budget für Produktentwicklungen in EUR			
Marketingbudget in EUR			
ROI (Return on Invest)			
ROS (Return on Sales)			
EVA (Economic Value Added)			

Sofern vorhanden würde wir uns freuen, wenn Sie den letzten Geschäftsbericht oder die Bilanz Ihres Unternehmens beifügen könnten.

Wir bedanken uns für Ihre Mitarbeit!

A.3 Erfolgsmaßgrößen in der Erfolgsfaktorenforschung

Untersuchung/Titel	Autor/en	Jahr	Erfolgsmaßgröße
Evaluation of the Strategies and Performance of Low ROI Market Share Leaders	C. Woo	1983	ROI
Strategies of Effective Low Share Business	C. Woo, A. Cooper	1981	ROI
Die klippenreiche Suche nach den Erfolgsfaktoren	A. Wohlgemuth	1989	CF-Marge, CF über Eigenkapital
Empirische Forschung und die Erfolgsmessung von Strategien	R. Helm	1998	CF, Rentabilität
Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen	H.-A. Daschmann	1994	Rentabilität, Umsatzwachstum
PIMS	R. D. Buzzell, B. T. Gale	1985	ROI, ROS
Strategische Erfolgsfaktoren in mittleren Unternehmen	S. Seibert	1987	Veränderung der Beschäftigtenzahl, Umsatzveränderung pro Jahr, Umsatzrendite vor Steuern
Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation	S. Jacobs	1992	Umsatzentwicklung, Gewinnentwicklung, Umsatzrentabilität, ROI
Hidden Champions	H. Simon	1990	Umsatz, Außenbeitrag, Wachstum
Entlassung des Vorstandsvorsitzenden und Unternehmenserfolg	R. K. F. Bresser	2005	EBIT/TA, ROA, Umsatzwachstum, Return to Shareholders
Market Orientation and Innovation	K. Atuahene-Gima	1996	Markterfolg, Project Impact Performance
The Effect of a Market Orientation on Business Performance	A. Kara et al.	2005	Umsatz, Umsatzwachstum, Marktanteil und ROI
Strategic Planning and Financial Performance	N. Capon et al.	1994	Return on Capital, Überlebensquote
Führungskonzeption erfolgreicher und weniger erfolgreicher Industrie-Unternehmen	H. Raffée, W. Fritz	1991	Gesamterfolgsindex
Marketing-Management und Unternehmenserfolg von Wachstumsunternehmen der TIMES-Branchen	R. Schmidt	2004	Gesamterfolgsindex

Untersuchung/Titel	Autor/en	Jahr	Erfolgsmaßgröße
Market Orientation and Relationship Marketing Orientation and Business Performance	L. Y. M. Sin et al.	2004	Sales Growth, Customer Retention, ROI, Market Share
Erfolgsfaktoren im mittelständischen Einzelhandel	J. Hurth	1998	Gewinnwachstum, Umsatzwachstum, Umsatz je Mitarbeiter, Zielerreichungsgrad, subj. Einschätzung der Marktführerschaft
Board of Directors Leadership and Structure: Control and Performance Implications	M. Daily, C. Dalton	1993	ROA, ROE, Preis-Gewinn-Verhältnis, Umsatz, Umsatzwachstum
New Evidence in the Generic Strategy and Business Performance Debate: A Research Note	J. A. Parnell	1997	ROA, Umsatzwachstum

Tabelle A.2: Erfolgsmaßgrößen in der Erfolgsfaktorenforschung²

¹Eigene Darstellung

A.4 Interviewleitfaden

Universität Dortmund
Lehrstuhl für Verkehrssysteme und -logistik
Univ.-Prof. Dr.-Ing. Uwe Clausen



Erfolgsfaktoren in Speditionen

Leitfragen - Expertengespräch

Mehr als 50% der Unternehmen sehen sich selbst in der Rolle des Nischenanbieters, rund 30% als Differenzierer und nur etwa 16% als Kostenführer.

- Handelt es sich bei der Strategieentscheidung eine aktive Wahl?
- Wie stark erfolgt eine Auseinandersetzung mit der Unternehmensstrategie und deren Umsetzung? Wie ausgeprägt ist das Strategieverständnis in der Branche?
- Kann die Kostenführerschaft im Speditionsmarkt eine sinnvolle Strategie darstellen?

IT spielt gemäß der Unternehmensangaben (vgl. Frage 2.2 der Kurzauswertung) eine nachrangige Rolle. In Fachzeitschriften und auf Tagungen stellen Softwareeinsatz, Telematik und RFID aber herausragende Themen dar.

- Wie kommt es nach Ihrer Einschätzung zu dieser Diskrepanz?

Die aktive Produktentwicklung hat fast keinen Stellenwert in den Unternehmen, obwohl die Kundenorientierung sehr hoch ist. Speditionen reagieren auf Kundenwünsche, versuchen hinsichtlich der Produktentwicklung jedoch nicht zu agieren.

- Welche Gründe können aus Ihrer Sicht hinter diesem Verhalten stehen?

In der bisherigen Auswertung ist zu beobachten, dass Kennzahlenverwendung und Controlling nur wenig ausgeprägt sind.

- Wie schätzen Sie den Stellenwert dieser Instrumente für Speditionen ein?

Allgemeine Fragen

- Was macht erfolgreiche Unternehmen Ihrer Meinung nach aus?
- Kann auch reiner Transport erfolgreich sein?