

Inhaltverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	XI
Tabellenverzeichnis.....	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XIV
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Vorgehensweise.....	3
2 Grundlagen der Untersuchung.....	7
2.1 Dienstleistungen.....	7
2.1.1 Dienstleistungsbegriffe	7
2.1.2 Dienstleistungsspezifische Besonderheiten	11
2.1.2.1 Zweistufigkeit der Dienstleistungserstellung	11
2.1.2.2 Speicherbarkeit	13
2.1.2.3 Konkretisierbarkeit	14
2.1.2.4 Standardisierbarkeit	14
2.1.2.5 Kontaktintensität	18
2.1.3 Produktion von Dienstleistungen	19
2.1.4 Dienstleistungen als Elemente von Verbundsystemen.....	20
2.1.5 Qualität von Dienstleistungen	23
2.1.5.1 Merkmalsorientiertes Qualitätserleben.....	24
2.1.5.2 Ereignisorientiertes Qualitätserleben	28
2.2 Logistische Dienstleistungen	29
2.2.1 Beförderungsleistungen	30
2.2.2 Lagerungs- und Umschlagsleistungen	33
2.2.3 Logistische Ketten.....	34
2.3 "Make or buy" von Logistikleistungen.....	36
2.3.1 Entscheidungskriterien	37
2.3.1.1 Kosten der Entscheidungsalternativen	39
2.3.1.2 Qualität der Entscheidungsalternativen.....	45
2.3.1.3 Inanspruchnahme von Ressourcen.....	46
2.3.1.4 Weitere Kriterien	47
2.3.2 Funktionsumfänge fremdvergebener Logistikleistungen	48
2.3.3 Institutionalisierung eines Fremdbezugs von Logistikleistungen	51
2.4 Konzeptionelle Rahmenüberlegungen zur strategischen Unternehmensführung.....	57
2.4.1 Aspekte des Planungsbegriffs	57
2.4.2 Wesen und Entwicklung des strategischen Unternehmensmanagements	59
2.4.3 Strategien.....	64
2.4.4 Strategische Geschäftseinheiten	68
2.4.5 Der Prozeß der strategischen Unternehmensführung.....	69
2.4.5.1 Analyse der Rahmenbedingungen	70

2.4.5.2 Formulierung und Bewertung von Strategiealternativen.....	73
2.4.5.3 Implementierung von Strategien und strategische Kontrolle.....	74
3 Speditionsunternehmen	77
3.1 Speditionen als Transaktionsspezialisten.....	78
3.2 Dienstleistungsspektrum von Speditionen.....	82
3.3 Speditionelle Kernleistung - Planung und Steuerung von Transportketten.....	85
3.3.1 Aufgaben und Ziele der industriellen Arbeitsvorbereitung	85
3.3.1.1 Prozeßplanung.....	86
3.3.1.2 Prozeßsteuerung und -kontrolle	89
3.3.2 Typologisierung der Transportleistungsproduktion	92
3.3.3. Planung, Steuerung und Kontrolle von Transportketten.....	96
3.3.3.1 Planung von Transportketten	97
3.3.3.2 Steuerung und Kontrolle von Transportketten.....	102
3.4 Weitere speditionelle Dienstleistungsangebote.....	105
3.4.1 Speditionen als Transporteure	105
3.4.1.1 Beförderungen im Binnenverkehr.....	106
3.4.1.2 Grenzüberschreitende Beförderungen.....	108
3.4.2 Speditionen als Lagerhalter.....	111
3.4.3 Speditionen als Logistikdienstleister	112
3.5 Strukturierungsansätze für den Markt für logistische Dienstleistungen	113
3.5.1 Märkte als Relationssysteme.....	114
3.5.2 Abgrenzung von Märkten	116
3.5.3 Strategische Geschäftsfelder für Speditionsunternehmen.....	117
3.5.3.1 Der Geschäftsfeldansatz.....	118
3.5.3.2 Gesamtmarkt versus bedienter Markt	122
3.5.3.3 Beispiele für die Umsetzung des Geschäftsfeldansatzes	122
3.5.4 Abgrenzung eines Marktsegments "temperaturgeführte Logistik"	125
4 Analyse der strategischen Rahmenbedingungen für Kühlgut- Speditionen	129
4.1 Methodik und Ablauf der empirischen Untersuchung	132
4.1.1 Erhebungsmethode.....	132
4.1.2 Grundgesamtheit und Stichprobenauswahl.....	136
4.1.3 Analysemethoden	141
4.1.3.1 Diskriminanzanalyse.....	142
4.1.3.2 Faktorenanalyse	146
4.1.3.3 Clusteranalyse.....	153
4.1.3.4 Analytic Hierarchy Process (AHP)	156
4.2 Die Märkte für Tiefkühl- und Molkereiprodukte.....	160
4.2.1 Produktgruppen und Marktvolumina	161
4.2.2 Nachfrager nach Tiefkühl- und Molkereiprodukten.....	164
4.2.2.1 Großverbraucher.....	165
4.2.2.2 Private Verbraucher	166
4.2.2.3 Entwicklungstendenzen.....	167
4.2.3 Produzenten von Tiefkühl- und Molkereiprodukten.....	169
4.2.3.1 Produzenten tiefgekühlter Lebensmittel.....	169
4.2.3.2 Produzenten von Molkereiprodukten	171

4.2.3.3 Entwicklungstendenzen.....	172
4.3 Absatzmittler für Tiefkühl- und Molkereiprodukte.....	176
4.3.1 Einzelhandel.....	177
4.3.1.1 Struktur des Einzelhandels.....	179
4.3.1.2 Sortimente des Einzelhandels.....	183
4.3.1.3 Entwicklungstendenzen.....	185
4.3.2 Großhandel.....	192
4.3.2.1 Struktur des Großhandels.....	192
4.3.2.2 Entwicklungstendenzen.....	194
4.4 Strategische Erfolgsfaktoren.....	195
4.4.1 Aus dem Erfahrungskurvenmodell abgeleitete strategische Erfolgsfaktoren.....	196
4.4.2 Strategische Erfolgsfaktoren nach den Ergebnissen der PIMS- Studien.....	203
4.4.3 Aus der Lebenszyklusphase abgeleitete strategische Erfolgsfaktoren.....	206
4.4.4 Strategische Erfolgsfaktoren im Markt der temperaturgeführten Logistik.....	209
4.5 Absatzhelfer für die physische Distribution von Tiefkühl- und Molkereiprodukten.....	218
4.5.1 Gewerbliche Kühlhäuser.....	223
4.5.2 Transportunternehmen.....	227
4.5.2.1 Transportunternehmen des Straßengüterverkehrs.....	229
4.5.2.2 Andere Transportunternehmen.....	243
4.5.3 Werkverkehre von Produzenten und Handelsunternehmen.....	245
4.5.4 Broker als Systemdistributoren.....	250
4.6 Kühlgut-Speditionen.....	252
4.6.1 Strukturmerkmale.....	252
4.6.2 Zusammenarbeit zwischen Verladern und Speditionen.....	258
4.6.3 Strategische Gruppen.....	262
4.6.3.1 Theoretische Fundierung.....	262
4.6.3.2 Strategische Gruppen in der Branche der Kühlgut- Speditionen.....	265
4.6.4 Bestimmung der Wettbewerbsintensität in der Branche der Kühlgut-Speditionen.....	270
4.7 Analyse der eigenen Wettbewerbsposition.....	277
4.7.1 Value Chain Analysis.....	277
4.7.2 Konsistenzmatrix der Wettbewerbsvorteile.....	283
5 Strategieentwicklung.....	287
5.1 Portfolio-Konzepte.....	288
5.1.1 Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio.....	288
5.1.2 Lebenszyklus-Portfolio.....	290
5.1.3 Wettbewerbsvorteils-Portfolio.....	293
5.2 Kreativitätstechniken.....	296
5.3 Strategische Optionen für Kühlgut-Speditionen.....	298
Literaturverzeichnis.....	305

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Phasenbezogene Dienstleistungsdefinitionen.....	8
Abb. 2:	Vor- und Endkombination bei der Dienstleistungserstellung.....	11
Abb. 3:	Zunehmende Objektivation eines Dienstleistungsprozesses.....	17
Abb. 4:	Produktdarstellung mit Hilfe des 'molecular-modelling'.....	21
Abb. 5:	Produktbündel.....	22
Abb. 6:	Phasenbezogene Teilfunktionen einer logistischen Kette.....	35
Abb. 7:	Beispiel für eine Transportkette.....	36
Abb. 8:	Kriterienkatalog für eine 'Make or buy'- Entscheidung.....	38
Abb. 9:	Unterschiedliche Grade eines Outsourcing in der Beschaffungslogistik.....	49
Abb.10:	Effiziente Vertragsformen für logistische Transaktionen.....	55
Abb.11:	Strategisches Dreieck.....	61
Abb.12:	Die Komponenten der strategischen Unternehmensführung.....	63
Abb.13:	Typologisierung von Unternehmensstrategien.....	65
Abb.14:	Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung von Wettbewerbsstrategien...	67
Abb.15:	Der Prozeß der strategischen Unternehmensführung.....	69
Abb.16:	Der Kontext der Strategieentwicklung.....	70
Abb.17:	Informationsbedarf für die Entwicklung von Unternehmensstrategien.....	72
Abb.18:	Transaktionskostensparnis durch die Dienstleistung einer Spedition.....	79
Abb.19:	Dienstleistungsangebot von Speditionen.....	84
Abb.20:	Teilfunktionen der Prozeßplanung und -steuerung.....	86
Abb.21:	Phasen der Prozeßplanung und -steuerung.....	90
Abb.22:	Typologisierung der Transportleistungsproduktion.....	96
Abb.23:	Service Blueprint für eine Umschlagsleistung im Sammelgutverkehr.....	101
Abb.24:	Verteilung der Kabotage-Genehmigungen auf die EG-Mitgliedstaaten 1994.....	110
Abb.25:	Der Markt als Relationssystem.....	115
Abb.26:	Strukturierung eines Gesamtmarktes für speditionelle Dienstleistungen.....	121
Abb.27:	Struktur der Speditionsbranche.....	124
Abb.28:	Ausprägungen eines Logistik- und Kontrahierungskanals.....	131
Abb.29:	Versorgungsalternativen für Nahrungs-, Genußmittel und Wasch-, Putz und Reinigungsmittel.....	164
Abb.30:	Unternehmen und Betriebe des Molkereigewerbes.....	172
Abb.31:	Absatzwege eines Tiefkühlkost-Herstellers.....	176
Abb.32:	Lebensmittel-Einzelhandel nach Geschäftstypen.....	182
Abb.33:	Bevorzugte Einkaufsstätten für Molkereiprodukte.....	185
Abb.34:	Erfahrungskurve in doppeltlogarithmischer Darstellung.....	198
Abb.35:	Lebenszyklus-Phasen.....	206
Abb.36:	Erwartete Entwicklung des Marktvolumens.....	208
Abb.37:	Kriterien für den Erfolg von Speditionen.....	211
Abb.38:	Bedeutung technischer und organisatorischer Entwicklungen.....	213
Abb.39:	Vertikale Strukturen von Logistikkanälen.....	218

Abb.40:	Institutionen in Logistikkkanälen für Tiefkühlprodukte.....	220
Abb.41:	Molekularmodell für Kühlhausunternehmen	225
Abb.42:	Für grenzüberschreitende Beförderungen genutzte Beförderungsmittel.....	228
Abb.43:	Prognostizierte Entwicklungsrichtungen der einzelnen Verkehrsträger	229
Abb.44:	Gütertransportaufkommen nach Verkehrsträgern	235
Abb.45:	Anteil bundesdeutscher LKW am grenzüberschreitenden Güterkraftverkehr	237
Abb.46:	Ausnutzung der Kabotagegenehmigungen in den Staaten der EG	239
Abb.47:	Selbsteintritt versus Fremdvergabe der Beförderungsleistung	243
Abb.48:	Einschätzung der Entwicklungstendenzen beim Werkverkehr	249
Abb.49:	Modell eines Distributeur-Systems	250
Abb.50:	Molekularmodell der Dienstleistung eines Brokers im Bereich der Lebensmitteldistribution	251
Abb.51:	Sonstiges Dienstleistungsangebot von Kühlgut-Speditionen	253
Abb.52:	Verfügbare Lastkraftwagen der Kühlgut-Speditionen	255
Abb.53:	Quellen für Mobilitätsbarrieren.....	264
Abb.54:	Die Bedeutung operativer Ziele und Maßnahmen zur Umsetzung der Unternehmensstrategie.....	268
Abb.55:	Modell der Wettbewerbsstruktur.....	271
Abb.56:	Primäre und sekundäre Aktivitäten in der Value Chain	278
Abb.57:	Allgemeines Modell der Value Chain.....	279
Abb.58:	Modifizierte Value Chain für Speditionsunternehmen	281
Abb.59:	Konsistenzmatrix der Wettbewerbsvorteile.....	284
Abb.60:	Marktanteils-/Marktwachstumsportfolio.....	289
Abb.61:	‘Natürliche’ Entwicklungsrichtungen nach dem Lebenszyklus-Portfolio.....	292
Abb.62:	Wettbewerbsvorteils-Matrix.....	295
Abb.63:	Strategisches Spielbrett.....	297

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Temperaturbedingungen für die Beförderung temperatursensibler Lebensmittel	126
Tab. 2:	Zum Versand kommende Gütergruppen	140
Tab. 3:	Sortimentsgruppen Tiefkühlprodukte	161
Tab. 4:	Absatzentwicklung von Tiefkühlprodukten in der Bundesrepublik Deutschland von 1960 bis 1991	162
Tab. 5:	Verbrauch an Molkereiprodukten in der Bundesrepublik Deutschland 1988 - 1992	163
Tab. 6:	Absatz von Tiefkühlprodukten in Haushalts- und Großverbraucherpackungen	165
Tab. 7:	Verwendung von Convenience-Produkten in Privathaushalten 1988	166
Tab. 8:	Struktur und Leistungszahlen 1991 im Lebensmittel-Einzelhandel	179
Tab. 9:	Artikellanzahl und Umsatzanteile in den Betriebsformen des deutschen Lebensmittel-Einzelhandels	183
Tab. 10:	Bevorzugte Einkaufsstätten für Tiefkühlgemüse	184
Tab. 11:	Kriterien zur Bestimmung der aktuellen Lebenszyklus-Phase	207
Tab. 12:	Strategische Erfolgsfaktoren für Tiefkühl-Speditionen	215
Tab. 13:	Prioritäten logistischer Leistungen	216
Tab. 14:	Bedeutung einzelner Verkehrsträger für die Beförderung sensibler Produkte	227
Tab. 15:	Gründe für Werkverkehr	248
Tab. 16:	Leistungsangebot der Kühlgut-Speditionen nach Temperaturbereichen	254
Tab. 17:	Kreuztabellierung Kühllager und Nahverkehrsfahrzeuge	256
Tab. 18:	Einsatzgebiet EDV-gestützter Kommunikations- und Informationssysteme	257
Tab. 19:	Fremdvergabe logistischer Dienstleistungen durch die Verlager	258
Tab. 20:	Zusätzliche logistische Leistungsbereiche von Kühlgut-Speditionen	260
Tab. 21:	Akzeptanz von Speditionen als Logistikberater	261
Tab. 22:	Cluster von Kühlgut-Speditionen	267
Tab. 23:	Klassifikationen zur Diskriminanzanalyse	269