

Der Markt für Paket- und Expressdienste

**Eine Studie zu Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Markt
für Paket- und Expressdienste**

Dissertation zur

Erlangung des akademischen Grades eines

Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)

im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

der Universität Kassel

vorgelegt von: Christoph Helmke

Kassel im August 2005

**CARMEN-CÄCILIA UND JONATHAN
MEINEN ELTERN**

Inhaltsübersicht

1	Einleitung	1
2	Der KEP-Markt als Teilbereich der Logistikdienstleistung	6
2.1	Grundbegriffe der Logistikdienstleistung	6
2.2	Die Genese der KEP-Dienste im Markt für Logistikdienstleister	24
2.3	Die Kategorien des KEP-Markts	39
2.4	Der europäische Markt für KEP-Dienstleistung	52
2.5	Der deutsche Markt für KEP-Dienstleistung	58
2.6	Die wichtigsten Teilnehmer des deutschen KEP-Markts im Detail.....	64
3	Klärung zentraler Begriffe: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	85
3.1	Typologisierungsansätze zur Ermittlung der Kundenbindung	85
3.2	Theoretische Grundlagen zur Kundenzufriedenheit	86
3.3	Theoretische Grundlagen der Kundenbindung.....	95
3.4	Das Verhältnis von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	103
4	Der Wandel des Marktes für Paket- und Expressdienstleistungen	116
4.1	Gründe für die Entwicklung des Marktes für Paket- und Expressdienstleistung	116
4.2	Der KEP-Markt in der Phase der Marktreife	126
4.3	Produkt- und Preispolitik der Paket- und Expressdienstleister	136
4.4	Die Kunden des KEP-Markts	157
5	Entwicklung des Untersuchungsmodells zur Marktanalyse	165
5.1	Grundlagen einer empirischen Untersuchung	165
5.2	Untersuchungen zur Kundenzufriedenheit im Markt für Logistikdienstleistung.....	182
5.3	Kundenzufriedenheitsanalysen im Paket- und Expressmarkt	196
5.4	Erarbeitung des Erhebungsmodells zur vorliegenden Untersuchung	204
6	Die Marktanalyse zu Kundenorientierung und Kundenbindung im Markt für	214
	Paket- und Expressdienste	214
6.1	Ziel und Aufbau der Untersuchung – Erstellung von Thesen	214
6.2	Darstellung der Ergebnisse der Marktanalyse.....	217
6.3	Zusammenfassung der Ergebnisse und Verifizierung der Thesen	257
6.4	Vergleich der Erhebung mit vorhergehenden Untersuchungen	262
6.5	Weiterer Forschungsbedarf zur bearbeiteten Problemstellung	268
7	Ableitung von Handlungsempfehlungen	271
8	Zusammenfassung und Ausblick	287
9	Literaturverzeichnis	292
9.1	Literaturverzeichnis.....	292
9.2	Internetverzeichnis:.....	316
10	Anhang	318
10.1	Fragebogen für Anbieter von Paket- und Expressdienstleistung	318
10.2	Fragebogen für Nachfrager von Paket- und Expressdienstleistung.....	319

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Der KEP-Markt als Teilbereich der Logistikdienstleistung	6
2.1	Grundbegriffe der Logistikdienstleistung	6
2.1.1	Definitorisches zur Logistik	6
2.1.2	Begriffliche Grundlagen der Logistikdienstleistung	11
2.1.3	Der Markt für Logistikdienstleistung	17
2.2	Die Genese der KEP-Dienste im Markt für Logistikdienstleister	24
2.2.1	Die historische Entstehung der Kurier-, Express- und Paketdienste	24
2.2.2	Die Industrialisierung im Gütertransport durch Integration logistischer Prozessketten	28
2.2.3	Die Logistiknetzwerke als Grundlage industrieller Transportdienstleistung	31
2.3	Die Kategorien des KEP-Markts	39
2.3.1	Externe Abgrenzung der KEP-Dienste im Güterverkehrsmarkt	39
2.3.2	Kurierdienste	42
2.3.3	Expressdienste	43
2.3.4	Paketdienste	46
2.3.5	Integratoren	49
2.4	Der europäische Markt für KEP-Dienstleistung	52
2.4.1	Die geschichtliche Entwicklung des europäischen KEP-Markts	52
2.4.2	Das Umsatz- und Mengenvolumen des europäischen KEP-Markts	54
2.4.3	Die wichtigsten Marktteilnehmer im europäischen KEP-Markt	55
2.5	Der deutsche Markt für KEP-Dienstleistung	58
2.5.1	Die Entwicklung der KEP-Branche in Deutschland	58
2.5.2	Die wirtschaftliche Bedeutung der deutschen KEP-Branche	60
2.5.3	Die Umsatz- und Mengenvolumen der deutschen KEP-Branche	62
2.6	Die wichtigsten Teilnehmer des deutschen KEP-Markts im Detail	64
2.6.1	Die Deutsche Post	64
2.6.2	United Parcel Service (UPS)	72
2.6.3	Deutscher Paket Dienst (DPD)	74
2.6.4	General Logistics Systems (GLS)	76
2.6.5	Federal Express (FedEx)	78
2.6.6	Thomas Nationwide Transport (TNT)	79
2.6.7	Hermes Versand Service	83
3	Klärung zentraler Begriffe: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	85
3.1	Typologisierungsansätze zur Ermittlung der Kundenbindung	85
3.2	Theoretische Grundlagen zur Kundenzufriedenheit	86
3.2.1	Definitorisches zur Kundenzufriedenheit	86
3.2.2	Ansatzpunkte zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit	89
3.2.3	Überblick über die Messverfahren zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit	91
3.3	Theoretische Grundlagen der Kundenbindung	95
3.3.1	Einführung in die Kundenbindung	95
3.3.2	Elemente der Kundenbindung	97
3.3.3	Instrumente der Kundenbindung	99
3.3.4	Messverfahren zur Ermittlung der Kundenbindung	101

3.4	Das Verhältnis von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	103
3.4.1	Das Verhältnis von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Detail.....	103
3.4.2	Grundlagen der Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsmessung.....	106
3.4.3	Analysemodelle zur Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	109
3.4.4	Operative Messkriterien zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	113
4	Der Wandel des Marktes für Paket- und Expressdienstleistungen	116
4.1	Gründe für die Entwicklung des Marktes für Paket- und Expressdienstleistung	116
4.1.1	Die Paket- und Expressdienstleistung als Innovation	116
4.1.2	Wachstumsgründe für den KEP-Markt	119
4.1.3	Regulierung und Deregulierungsprozesse der Märkte.....	120
4.1.4	Wirtschaftlicher Strukturwandel des Güterverkehrsmarktes	122
4.1.5	Die schnelle Branche verliert an Dampf	124
4.2	Der KEP-Markt in der Phase der Marktreife	126
4.2.1	Lebenszyklusanalyse des KEP-Markts	126
4.2.2	Ergebnis der Marktveränderung – Verblässung der Segmente	129
4.2.3	Konzentrationsprozesse	130
4.2.4	Entwicklungstendenzen und Prognosen im Markt für Paket- und Expressdienste	132
4.3	Produkt- und Preispolitik der Paket- und Expressdienstleister	136
4.3.1	Die Situation im Überblick	136
4.3.2	Preismodelle der Paket- und Expressdienste	137
4.3.2.1	Preislisten nach Gewichtsklasse	138
4.3.2.2	Volumenpricing.....	138
4.3.2.3	Preislisten nach Entfernung	139
4.3.2.4	Rabattpolitik.....	139
4.3.3	Das Produktangebot der Anbieter für Express- und Paketdienstleistungen	140
4.3.3.1	Ausgewählte Merkmale der Produktdifferenzierung	140
4.3.3.2	Übersicht über die Standarddienstleistungen der wichtigsten Anbieter.....	143
4.3.3.3	Übersicht über die Individualdienstleistungen der wichtigsten Anbieter	147
4.4	Die Kunden des KEP-Markts	157
4.4.1	Die Nutzer von Express- und Paketdienstleistungen	157
4.4.2	Kundenanforderungen	159
4.4.3	Kundenpotentiale.....	161
5	Entwicklung des Untersuchungsmodells zur Marktanalyse.....	165
5.1	Grundlagen einer empirischen Untersuchung	165
5.1.1	Einführung in die Marktforschung.....	165
5.1.2	Grundlagen der Statistik	169
5.1.3	Hypothesenbildung und Stichprobe.....	173
5.1.4	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	176
5.2	Untersuchungen zur Kundenzufriedenheit im Markt für Logistikdienstleistung.....	182
5.2.1	Customer Relationship Management in der Logistikdienstleistung.....	182
5.2.2	Kundenbindung in der Logistikdienstleistung	185
5.2.3	Kundenbindungsmessung in der Stückgutspedition	189
5.2.4	Weitere Ansätze zur Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	191

5.3	Kundenzufriedenheitsanalysen im Paket- und Expressmarkt	196
5.3.1	Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Paket- und Expressmarkt.....	196
5.3.2	Konkurrenzanalysen im Markt für Paket- und Expressdienste	198
5.3.3	Kundenbedürfnisanalysen im Paket- und Expressmarkt.....	201
5.4	Erarbeitung des Erhebungsmodells zur vorliegenden Untersuchung	204
5.4.1	Ansatz und Methode zur vorliegenden Erhebung	204
5.4.2	Abgrenzung des Untersuchungsbereichs	206
5.4.3	Das Erhebungsmodell zur vorliegenden Untersuchung	208
6	Die Marktanalyse zu Kundenorientierung und Kundenbindung im Markt für
	Paket- und Expressdienste	214
6.1	Ziel und Aufbau der Untersuchung – Erstellung von Thesen	214
6.2	Darstellung der Ergebnisse der Marktanalyse.....	217
6.2.1	Vorgehen und Auswertung der Erhebung	217
6.2.2	Allgemeine Angaben zur Umfrage.....	218
6.2.2.1	Allgemeine Angaben zu den teilnehmenden Unternehmen.....	218
6.2.2.2	Allgemeine Angaben zu den teilnehmenden Anbietern	220
6.2.2.3	Allgemeine Angaben zu den teilnehmenden Nachfragern.....	222
6.2.3	Allgemeine Angaben zu den genutzten und angebotenen Produkten	227
6.2.3.1	Angaben zu den angebotenen Produkten der Anbieter	227
6.2.3.2	Angaben zu den genutzten Produkten der Nachfrager.....	229
6.2.4	Einschätzungen zur Kundenorientierung der Dienstleistungen	231
6.2.4.1	Beurteilungen zu den angebotenen Produkten und Preisen	231
6.2.4.2	Beurteilungen zur Flexibilität der Dienstleistungen	234
6.2.4.3	Einschätzungen zur Kommunikation zwischen Anbietern und Nachfragern	235
6.2.4.4	Bewertungen zum Kundenservice/After-Sales-Service	237
6.2.4.5	Einschätzungen zur Behandlung von Qualitätsproblemen	239
6.2.5	Aussagen zur Bindung zum Paket- und Expressdienstleister.....	241
6.2.5.1	Kundenbindung der Nachfrager zu Ihrem Paket- und Expressdienstleister	241
6.2.5.2	Aussagen über Entscheidungskriterien zur Wahl des Dienstleisters.....	246
6.2.5.3	Einschätzungen zu den Zukunftspotenzialen der Kundenbindung.....	252
6.3	Zusammenfassung der Ergebnisse und Verifizierung der Thesen	257
6.4	Vergleich der Erhebung mit vorhergehenden Untersuchungen	262
6.5	Weiterer Forschungsbedarf zur bearbeiteten Problemstellung	268
7	Ableitung von Handlungsempfehlungen	271
8	Zusammenfassung und Ausblick.....	287
9	Literaturverzeichnis	292
9.1	Literaturverzeichnis.....	292
9.2	Internetverzeichnis:.....	316
10	Anhang.....	318
10.1	Fragebogen für Anbieter von Paket- und Expressdienstleistung	318
10.2	Fragebogen für Nachfrager von Paket- und Expressdienstleistung	319

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 2-1: DER FLUSS ZWISCHEN QUELLEN UND SENKEN IN EINEM NETZWERK.....	7
ABBILDUNG 2-2: GRUNDMUSTER VON NETZ- UND GÜTERFLUSSGESTALTUNG.....	11
ABBILDUNG 2-3: SYSTEMKOMPONENTEN VON DIENSTLEISTUNGSSYSTEMEN.....	13
ABBILDUNG 2-4: AUSPRÄGUNGSBEISPIELE DER LOGISTIKSYSTEME.....	16
ABBILDUNG 2-5: ABGRENZUNG DER LOGISTIKDIENSTLEISTUNG ZUR DIENSTLEISTUNGSLOGISTIK.....	16
ABBILDUNG 2-6: EINFLUSS DES GLOBALEN WANDELS AUF UNTERNEHMENSSTRATEGIEN.....	18
ABBILDUNG 2-7: GRUNDFORMEN DER LOGISTIKDIENSTLEISTER.....	19
ABBILDUNG 2-8: ENTWICKLUNGSSTUFEN VON LOGISTIKDIENSTLEISTERN.....	21
ABBILDUNG 2-9: VERTEILUNG DES LOGISTIK-UMSATZVOLUMENS.....	22
ABBILDUNG 2-10: ZEITLICHE ABFOLGE IN STÜCKGUT-WERTSCHÖPFUNGSKETTEN.....	30
ABBILDUNG 2-11: VERKEHRSRELATIONEN BEI STÜCKGUT IM NETZ-SYSTEM.....	32
ABBILDUNG 2-12: NABE-SPEICHE-SYSTEM (HUB).....	34
ABBILDUNG 2-13: DER ALTE KEP-MARKT.....	50
ABBILDUNG 2-14: DER NEUE EXPRESSGUTMARKT.....	51
ABBILDUNG 2-15: DIE AKTIVITÄTEN DER EUROPÄISCHEN MARKTTEILNEHMER IM JAHR 2000.....	53
ABBILDUNG 2-16: UNTERNEHMENSUMSÄTZE IN DEN EUROPÄISCHEN KEP-MÄRKTEN.....	55
ABBILDUNG 2-17: DIE TOP-PLAYER DES EUROPÄISCHEN KEP-MARKTS.....	56
ABBILDUNG 2-18: DIE „BIG FIVE“ IM EUROPÄISCHEN MARKT.....	56
ABBILDUNG 2-19: SCHEMATISCHE DARSTELLUNG DES KEP-MARKTS AB DEM JAHR 1998.....	59
ABBILDUNG 2-20: DER KEP-MARKT-ANTEIL IM MARKT FÜR LOGISTIKDIENSTLEISTUNG.....	60
ABBILDUNG 2-21: DEUTSCHER KEP-MARKT IM JAHR 2003 – NACH UMSATZVOLUMEN.....	62
ABBILDUNG 2-22: MARKTANTEILE IM KEP-SEGMENT.....	63
ABBILDUNG 2-23: UMSÄTZE DER POST-UNTERNEHMENSBEREICHE IM JAHR 2001.....	68
ABBILDUNG 2-24: ZEITABLAUF DES DHL-KAUFES.....	71
ABBILDUNG 2-25: ORGANISATIONSSTRUKTUR VON GEOPOST.....	75
ABBILDUNG 2-26: ORGANISATION DES TPG-KONZERNES.....	80
ABBILDUNG 3-1: ENTSTEHUNG UND FOLGEN VON KUNDENZUFRIEDENHEIT.....	87
ABBILDUNG 3-2: ELEMENTE DER KUNDENZUFRIEDENHEIT.....	88
ABBILDUNG 3-3: KONTAKTKETTE UND KUNDENZUFRIEDENHEIT.....	89
ABBILDUNG 3-4: BLUEPRINT FÜR LOGISTIKDIENSTLEISTER.....	90
ABBILDUNG 3-5: MESSVERFAHREN ZUR ERMITTLUNG DER KUNDENZUFRIEDENHEIT.....	92
ABBILDUNG 3-6: KONZEPTUALISIERUNG DES KONSTRUKTES KUNDENBINDUNG.....	96
ABBILDUNG 3-7: MOTIVE UND ELEMENTE DER KUNDENBINDUNG.....	98
ABBILDUNG 3-8: INSTRUMENTE DES KUNDENBINDUNGSMANAGEMENTS.....	99
ABBILDUNG 3-9: ERWEITERTES INSTRUMENT FÜR VERBESSERUNGEN.....	101
ABBILDUNG 3-10: WIRKUNGSKETTE DER KUNDENBINDUNG.....	103
ABBILDUNG 3-11. ZUSAMMENHANG VON KUNDENZUFRIEDENHEIT UND KUNDENBINDUNG.....	104
ABBILDUNG 3-12. KUNDENWERT ALS ERKLÄRUNGSMODELL DER KUNDENKONSTRUKTE.....	105
ABBILDUNG 3-13: RELATION VON KUNDENLOYALITÄT UND –ZUFRIEDENHEIT ZUR KUNDENBINDUNG.....	106
ABBILDUNG 3-14: KZI-KLI-MATRIX.....	107
ABBILDUNG 3-15. SECHS PHASEN EINER KUNDENZUFRIEDENHEITSUNTERSUCHUNG.....	108
ABBILDUNG 3-16: PROZESSORIENTIERTER ANSATZ DER ZUFRIEDENHEITSMESSUNG.....	109
ABBILDUNG 3-17: ANALYSE DER AUFTRAGSABWICKLUNG.....	110
ABBILDUNG 3-18: DAS STRUKTURMODELL ZUR MESSUNG DER BEZIEHUNGSQUALITÄT.....	111
ABBILDUNG 3-19: OPERATIVE MESSKRITERIEN DES KZI UND KLI.....	115
ABBILDUNG 4-1: BEWEGUNG IN DEN PRODUKTIONSMÄRKTEN.....	130
ABBILDUNG 4-2: EINE QUALITATIVE PROGNOSE IM KEP-MARKT.....	134
ABBILDUNG 4-3: BEISPIELE FÜR MIKRO- UND MAKROSEGMENTIERUNG.....	136
ABBILDUNG 4-4: DIE STANDARDDIENSTLEISTUNGEN DER WICHTIGSTEN ANBIETER.....	143
ABBILDUNG 4-5: DIE INDIVIDUALDIENSTLEISTUNGEN DER WICHTIGSTEN ANBIETER.....	147

ABBILDUNG 4-6: TNT-DIENSTLEISTUNGSSPEKTRUM.....	152
ABBILDUNG 4-7: KUNDENSTRUKTUR DER KEP-DIENSTE	157
ABBILDUNG 4-8: BRANCHENVERTEILUNG DER KEP-KUNDEN	158
ABBILDUNG 4-9: GESAMTVOLUMEN IM VERSANDHANDEL IM JAHR 2002	161
ABBILDUNG 4-10: OUTSOURCINGMOTIVE AUS VERLADER- UND DIENSTLEISTERSICHT	163
ABBILDUNG 4-11: ANGEBOT UND UMSATZ VON LOGISTIKDIENSTLEISTUNGEN	163
ABBILDUNG 5-1: GRUNDLAGEN MARKT- UND MARKETINGFORSCHUNG	167
ABBILDUNG 5-2: ABLAUF EINER MARKTFORSCHUNGSSTUDIE	168
ABBILDUNG 5-3: GRUNDLAGEN ZU MERKMALEN	171
ABBILDUNG 5-4: STELLUNG DER STATISTIK IN DER EMPIRISCHEN FORSCHUNG.....	173
ABBILDUNG 5-5: VORGEHENSWEISE EINER STICHPROBE.....	174
ABBILDUNG 5-6: ABLAUF EINER HYPOTHESE	176
ABBILDUNG 5-7: FUNKTIONEN VON KENNZAHLEN	178
ABBILDUNG 5-8: GLIEDERUNG VON KENNZAHLEN.....	179
ABBILDUNG 5-9: ARTEN VON KENNZAHLENSYSTEMEN.....	180
ABBILDUNG 5-10: STUFUNGSKONZEPT DES SYSTEMAUFBAUS UND DER SYSTEMINTERPRETATION.	181
ABBILDUNG 5-11: STELLENWERT DES KUNDENMANAGEMENTS	182
ABBILDUNG 5-12: REAKTION AUF VERÄNDERTES KUNDENVERHALTEN	184
ABBILDUNG 5-13: SIEBEN-FAKTOREN-MODELL ZUR ERKLÄRUNG DER KUNDENBINDUNG.....	186
ABBILDUNG 5-14: ALTERNATIVE LOGISTIKDIENSTLEISTER SIND KOSTENGÜNSTIGER.....	188
ABBILDUNG 5-15: AKTUELLES NUTZERVERHALTEN ZU MEHRWERTDIENSTEN.....	190
ABBILDUNG 5-16: WARUM KUNDEN DEN LIEFERANTEN WECHSELN.....	192
ABBILDUNG 5-17: KUNDENBINDUNG IN DER LOGISTIKDIENSTLEISTUNG	192
ABBILDUNG 5-18: KUNDENERWARTUNGEN IM ÜBERBLICK	196
ABBILDUNG 5-19: WECHSEL ODER NEUVERTEILUNG VON SENDUNGSVOLUMEN	197
ABBILDUNG 5-20: REAKTIONSZEIT DER DIENSTLEISTER	198
ABBILDUNG 5-21: DER PROFESSIONALITÄTSINDEX VON KEP-DIENSTLEISTERN	199
ABBILDUNG 5-22: WAS KUNDEN WIRKLICH WOLLEN	202
ABBILDUNG 5-23: VORTEILE DURCH DIE ZUSAMMENARBEIT MIT KEP-DIENSTLEISTERN	203
ABBILDUNG 5-24: ABGRENZUNG DES UNTERSUCHTEN MARKTES	206
ABBILDUNG 5-25: AKTEURE IN DEN PRODUKTIONSMÄRKTEN	207
ABBILDUNG 5-26: DIE UNTERSUCHUNGSDIMENSIONEN DER BEFRAGUNG	208
ABBILDUNG 5-27: DAS ERHEBUNGSMODELL ZUR BEFRAGUNG	212
ABBILDUNG 6-1: FRAGEBOGENRÜCKLAUF NACH BRANCHEN	215
ABBILDUNG 6-2: ZWEI FORMEN DER DATENERHEBUNG.....	218
ABBILDUNG 6-3: UMSÄTZE DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN.....	219
ABBILDUNG 6-4: ANZAHL MITARBEITER DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN.....	220
ABBILDUNG 6-5: TÄTIGKEITSSCHWERPUNKTE DER ANBIETER	221
ABBILDUNG 6-6: ANZAHL MITARBEITER AM UNTERNEHMENSSTANDORT	222
ABBILDUNG 6-7: ANZAHL DER MITARBEITER IN DER LOGISTIK.....	223
ABBILDUNG 6-8: ANZAHL GENUTZTER PAKET- UND EXPRESSDIENSTLEISTER.....	224
ABBILDUNG 6-9: ANZAHL VERSANDSENDUNGEN PRO MONAT	225
ABBILDUNG 6-10: REPRÄSENTIERTE BRANCHEN DER ERHEBUNG.....	226
ABBILDUNG 6-11: DAS ANGEBOT AN STANDARDDIENSTLEISTUNGEN DER ANBIETER	227
ABBILDUNG 6-12: DAS ANGEBOT AN INDIVIDUALDIENSTLEISTUNGEN DER ANBIETER.....	228
ABBILDUNG 6-13: DIE NACHFRAGE NACH STANDARDDIENSTLEISTUNGEN	229
ABBILDUNG 6-14: DIE NACHFRAGE NACH INDIVIDUALDIENSTLEISTUNGEN.....	230
ABBILDUNG 6-15: KENNTNIS DER STANDARDPRODUKTE	231
ABBILDUNG 6-16: NUTZENORIENTIERUNG VON STANDARDDIENSTLEISTUNGEN.....	232
ABBILDUNG 6-17: KENNTNIS DER PREISE VON STANDARDPRODUKTEN.....	232
ABBILDUNG 6-18: KENNTNIS DER INDIVIDUALPRODUKTE.....	232
ABBILDUNG 6-19: NUTZENORIENTIERUNG VON INDIVIDUALDIENSTLEISTUNGEN	233

ABBILDUNG 6-20: KENNTNIS DER PREISE VON INDIVIDUALDIENSTLEISTUNGEN.....	233
ABBILDUNG 6-21: FLEXIBLES EINGEHEN AUF VERÄNDERTE PRODUKTANFORDERUNGEN	234
ABBILDUNG 6-22: UMSETZUNG VON VERBESSERUNGSVORSCHLÄGEN	234
ABBILDUNG 6-23: EINSCHÄTZUNG ZUR ALLGEMEINEN KOMMUNIKATION.....	235
ABBILDUNG 6-24: EINSCHÄTZUNG DER KOMMUNIKATION BEI AUFTRAGSVERGABE	235
ABBILDUNG 6-25: ERREICHBARKEIT DER ANSPRECHPARTNER	236
ABBILDUNG 6-26: FACHWISSEN UND FREUNDLICHKEIT DER ANSPRECHPARTNER	236
ABBILDUNG 6-27: ERREICHBARKEIT DER AUFTRAGSANNAHME	236
ABBILDUNG 6-28: REAKTION DER DIENSTLEISTER AUF BESCHWERDEN	237
ABBILDUNG 6-29: BEARBEITUNG VON ÄNDERUNGEN IN DER RECHNUNGSERSTELLUNG	237
ABBILDUNG 6-30: BEARBEITUNG VON ABLIEFERNACHWEISEN	238
ABBILDUNG 6-31: AUSGLEICH VON BESCHÄDIGTEN BZW. VERLORENEN PAKETEN	238
ABBILDUNG 6-32: REAKTION AUF VERLORENE PAKETE BEI UNKLARER SACHLAGE	239
ABBILDUNG 6-33: BESEITIGUNG VON QUALITÄTSPROBLEMEN.....	239
ABBILDUNG 6-34: BEARBEITUNG VON KUNDENBESCHWERDEN	240
ABBILDUNG 6-35: BEARBEITUNG VON QUALITÄTSPROBLEMEN AN DER VERPACKUNG	240
ABBILDUNG 6-36: GRÜNDE FÜR BESCHWERDEN BEIM DIENSTLEISTER	241
ABBILDUNG 6-37: ZUFRIEDENHEIT DER KUNDEN MIT DEN DIENSTLEISTUNGEN	242
ABBILDUNG 6-38: ZUFRIEDENHEITSWERTE BEIM PREIS-/LEISTUNGS-VERHÄLTNIS.....	242
ABBILDUNG 6-39: AKZEPTANZ VON PREISSTEIGERUNGEN	243
ABBILDUNG 6-40: ANZAHL DER TRANSPORTAUSSCHREIBUNGEN IM ZEITABLAUF.....	243
ABBILDUNG 6-41: AKZEPTANZ EINES EXKLUSIVVERTRAGES DURCH KUNDEN.....	244
ABBILDUNG 6-42: ANZAHL DER GENUTZTEN DIENSTLEISTER.....	245
ABBILDUNG 6-43: BEREITSCHAFT ZUR NEUVERTEILUNG VON AUFTRÄGEN	245
ABBILDUNG 6-44: PROBLEME DURCH NUTZUNG UNTERSCHIEDLICHER BARCODELABELS.....	246
ABBILDUNG 6-45: WICHTIGKEIT BEI AUFTRAGSVERGABE: PREIS-/LEISTUNGS-VERHÄLTNIS	247
ABBILDUNG 6-46: WICHTIGKEIT BEI AUFTRAGSVERGABE: FLEXIBLE AUFTRAGSABWICKLUNG	247
ABBILDUNG 6-47: WICHTIGKEIT BEI AUFTRAGSVERGABE: PÜNKTLICHKEIT	247
ABBILDUNG 6-48: WICHTIGKEIT BEI AUFTRAGSVERGABE: REAKTION AUF KUNDENWÜNSCHE	248
ABBILDUNG 6-49: WICHTIGKEIT BEI AUFTRAGSVERGABE: REKLAMATIONSBEARBEITUNG.....	248
ABBILDUNG 6-50: WICHTIGKEIT BEI AUFTRAGSVERGABE: PERSÖNLICHER KONTAKT	249
ABBILDUNG 6-51: WICHTIGKEIT BEI AUFTRAGSVERGABE: EINHALTUNG VON ABSPRACHEN.....	249
ABBILDUNG 6-52: WICHTIGKEIT BEI AUFTRAGSVERGABE: ERREICHBARKEIT DES DIENSTLEISTERS	250
ABBILDUNG 6-53: WICHTIGKEIT BEI AUFTRAGSVERGABE: QUALITÄT DER DIENSTLEISTUNG	250
ABBILDUNG 6-54: WICHTIGKEIT BEI AUFTRAGSVERGABE: UMWELTFREUNDLICHKEIT.....	251
ABBILDUNG 6-55: WICHTIGKEIT BEI AUFTRAGSVERGABE: IMAGE DES DIENSTLEISTERS.....	251
ABBILDUNG 6-56: WICHTIGKEIT BEI AUFTRAGSVERGABE: DAUER VON GESCHÄFTSBEZIEHUNG	251
ABBILDUNG 6-57: DAS KUNDENBINDUNGSPOTENZIAL VON SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	253
ABBILDUNG 6-58: DAS KUNDENBINDUNGSPOTENZIAL VON EFFICIENT CONSUMER RESPONSE	253
ABBILDUNG 6-59: DAS KUNDENBINDUNGSPOTENZIAL INDIVIDUALISIERTER PRODUKTEN.....	254
ABBILDUNG 6-60: DAS KUNDENBINDUNGSPOTENZIAL VON OUTSOURCING	254
ABBILDUNG 6-61: DAS KUNDENBINDUNGSPOTENZIAL DURCH NEUE GESCHÄFTSFELDER	255
ABBILDUNG 6-62: DAS KUNDENBINDUNGSPOTENZIAL VON LANGFRISTIGEN KOOPERATIONEN	255
ABBILDUNG 6-63: DAS KUNDENBINDUNGSPOTENZIAL DURCH GLOBALE NETZWERKE	255
ABBILDUNG 6-64: DAS KUNDENBINDUNGSPOTENZIAL VON HÖHERER KOSTENTRANSPARENZ	256
ABBILDUNG 6-65: FRAGEBOGENRÜCKLAUF NACH BRANCHEN	262
ABBILDUNG 6-66: DAS UNTERSUCHUNGSMODELL DER MARKTANALYSE.....	268
ABBILDUNG 7-1: DIE BEDÜRFNISPYRAMIDE.....	271
ABBILDUNG 7-2: OUTSOURCING-MOTIVE AUS VERLADER- UND DIENSTLEISTERSICHT	277
ABBILDUNG 8-1: QUALITATIVE EINFLUßFAKTOREN AUF DAS SENDUNGS-AUFKOMMENS	288

Tabellenverzeichnis

TABELLE 2-1: SCHLÜSSELELEMENTE DER LOGISTIK	10
TABELLE 2-2: KLASSIFIKATION DES VERKEHRS UND DER NACHRICHTENÜBERMITTLUNG.....	14
TABELLE 2-3: DIE SEGMENTIERUNG DES GEWERBLICHEN GÜTERVERKEHRS	17
TABELLE 2-4: LEISTUNGSSEGMENTE UND WETTBEWERBER IM KLEINGUTMARKT	40
TABELLE 2-5: VERTEILUNG DER KEP-BETRIEBE NACH PLZ-BEZIRKEN IN DEUTSCHLAND	61
TABELLE 2-6: ZAHLEN UND FAKTEN VON UPS IM JAHR 2001	73
TABELLE 2-7: TNT-GESCHÄFTSFELDER	80
TABELLE 3-1: MERKMALSORIENTIERTE VERFAHREN	93
TABELLE 3-2: EREIGNISORIENTIERTE VERFAHREN	94
TABELLE 3-3: EINTEILUNG DER KUNDEN	112
TABELLE 3-4: DEFINITION DER LEISTUNGSDIMENSION.....	112
TABELLE 4-1: DIE TOP 100 DER LOGISTIK.....	127
TABELLE 4-2: DIE WICHTIGSTEN ANBIETER AUF DEM DEUTSCHEN KEP-MARKT	142
TABELLE 4-3: TNT-PRODUKTPORTFOLIO.....	152
TABELLE 5-1: STATISTISCHE GRUNDBEGRIFFE	170
TABELLE 5-2: WICHTIGKEIT DER KUNDEN	191
TABELLE 5-3: QUALITÄTSMESSUNGEN VON DIENSTLEISTUNGEN	210
TABELLE 7-1: ZUSATZLEISTUNGEN DER EXPRESSDIENSTLEISTER.....	276
TABELLE 7-2: VOR- UND NACHTEILE DIVERSER ZUSTELLKONZEPTE IM E-COMMERCE	282
TABELLE 7-3: VERGLEICH DER TRANSPORTKOSTEN FÜR DEN SYSTEMKNOTEN KASSEL.....	283
TABELLE 7-4: ROLLEN DER BETEILIGTEN AM EINKAUFSPROZEß	285
TABELLE 7-5: VERHALTENSWEISEN DER BETEILIGTEN IM BUYING-CENTER.....	286

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ADK	Arbeitsgemeinschaft Deutscher Kurierdienste
AEI Danzas	Air Express International
AG	Aktiengesellschaft
BAAN	Hersteller von Standardsoftware zum Enterprise Resource Planning und Name der entsprechenden Software
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BdKEP	Bundesverband der Kurier-Express-Post-Dienste e.V.
BIEK	Bundesverband internationaler Express- und Kurierdienste
BIP	Bruttoinlandsprodukt
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
C2C	Consumer to Consumer
ca.	circa
Carrier	Luftfrachtgesellschaft
CSC	Customer Service Center
CD	Compact Disk
CLM	Council of Logisticmanagement
CRI	Consumer Retention Index
CRM	Customer Relation Management
CSI	Customer Satisfaction Index
Darst.	Darstellung
d.h.	das heißt
DPAG	Deutsche Post AG
DIN	Deutsche Industrie Norm
DHL	Delsey, Hillborn, Lynn
DIN EN	Deutsche Industrie Norm Europa Norm
DL	Dienstleister
DPAG	Deutsche Post Aktiengesellschaft
DPD	Deutscher Paket Dienst
DPWN	Deutsche Post World Net
DVZ	Deutsche Verkehrs-Zeitung
EBITA	Earnings Before Interest, Taxes and Amortization
E-Business	Electronic Business (virtuelle Geschäftsabwicklung zwischen Geschäftspartnern)
E-Commerce	Electronic Commerce (virtuelle Geschäftsabwicklung, Bereich Unternehmen-Endkunde)
EAN Code	European Article Number Code
EDIFACT	Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport
E-Economy	Electronic Economy
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
E-mail	elektronische Post
etc.	etcetera
FedEx	Federal Express

ff.	fort folgende
EDI	Electronic Data Interchange
EP	Express- und Paketdienst
E-Payment	Electronic Payment
EUR	Euro
EU	Europäische Union
G	Gramm
GBP	Britisches Pfund
GLS	General Logistics Systems
GmbH&Co KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GP	German Parcel
GuV	Gewinn- und Verlust
i.d.R.	in der Regel
IHK	Industrie- und Handelskammer
IPD	International Priority DirectDistribution
IPP	International Parcel Post
ISO	International Organisation for Standardization
IT	Informationstechnologie
IuK	Informations- und Kommunikations- (Systeme)
KBI	Kundenbindungsindex
KEP	Kurier-, Express-, Paketdienste
KFZ	Kraftfahrzeug
Kg	Kilogramm
KLI	Kundenloyalitätsindex
Km	Kilometer
KPN	Koninklijke PTT Nederland
KPMG	Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler
LH Cargo	Lufthansa Cargo
LKW	Lastkraftwagen
Ltd.	Limited
m	Meter
m ²	Quadratmeter
Max.	maximal
m.E.	meines Erachtens
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
MRU	Manner-Romberg-Unternehmensberatung
m/s	Meter pro Sekunde
NAFTA	North American Free Trade Agreement
NET	Nachtexpress Termindienst
o.V.	ohne Verfasserangabe
o.Verf.	ohne Verfasser
p.A.	per Anno
PACS	Pre-Arrival Clearance System
PUD	pick-up and delivery
PKW	Personenkraftwagen
PLZ	Postleitzahl

PTT	Posterijn Telegrafie en Telefonie
PWC	PricewaterhouseCoopers
Reg TP	Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post
RFID	Radio Frequency Identification
S.	Seite
SAP	Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung
Std.	Stunde
SMS	Short Message Service
SWAP	im engl. Abgeleitet von to swap, dt. Austauschen
T	Tonne
TNT	Thomas Nationwide Transport
TNT Ltd.	TNT Limited
TPG	TNT Post Group
TSD	Tausend
T&T	Tracking & Tracing (Sendungsverfolgung)
TUL	Transport und Logistik
u.a.	unter anderem
UK	United Kingdom
UPS	United Parcel Service
UPS LG	UPS Logistic Group
US	United States
USA	United States of Amerika
USD	US Dollar
v.Chr.	vor Christus
v.H.	von Hundert
Vgl./vgl.	Vergleiche
VOR	vehicle-off-road-Materialien
WHU	Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung
WTO	World Trade Organisation
z.B.	zum Beispiel
3PL	third party logistic
4PL	fourth party logistic
5PL	fifth party logistic

1 Einleitung

Die Kurier-, Express- und Paketdienste (KEP), als Teil logistischer Distributionssysteme, sind bedeutende Bestandteile unseres Wirtschaftssystems geworden. Ob Akten, Medikamente, Pizza oder Möbelstücke, in unserer Wirtschaft wird nahezu alles von den „schnellen Diensten“ befördert. Um ihre Bedeutung in unserer Wirtschaft und sogar für unser alltägliches Leben zu verdeutlichen, stelle man sich da ein Szenario vor, dass alle KEP-Dienste in Deutschland streiken würden.

Was wären die Folgen ?

Viele Kunden würden zwar zunächst auf die Post ausweichen, doch unsere Wirtschaft ist zum großen Teil abhängig von schnellen und termingerechten Transporten.¹

Beispielsweise würden Zeitungen entweder überhaupt nicht oder nur stark eingeschränkt erscheinen, weil Fotos und Anzeigen nicht eintröfen und die Unterlagen nicht rechtzeitig in den Druckereien präsent wären. Somit wären Werbeagenturen oder Druckereien bereits nach wenigen Tagen nahezu beschäftigungslos. Apotheken würden kaum noch Medikamente im Bestand haben, Autowerkstätten hätten keine dringend benötigten Ersatzteile, weil sie nicht mehr aus dem Zentrallager durch KEP-Dienste beliefert würden.²

Besonders intensive Nutzer der KEP-Dienste sind exportorientierte Unternehmen. Hier existieren zahlreiche Betriebe, die nahezu ihren gesamten Schriftverkehr von der Post auf KEP-Dienste verlagert haben.³

KEP-Anbieter sind als Bestandteil unserer Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft nicht mehr wegzudenken.⁴

Nachdem der KEP-Markt in den früheren Jahren noch von Integratoren und einigen mitteständischen Kooperationen beherrscht wurde, sind seit Mitte der 1990-er Jahre auch die nationalen Postgesellschaften in diesen Bereich eingedrungen. In Europa sind neben den großen Integratoren Federal Express (FedEx) und United Parcel Service (UPS) noch die nationalen Postgesellschaften Deutsche Post (DP)/ Delsey, Hillborn, Lynn (DHL), die niederländische Post mit Thomas Nationwide Transport (TNT), sowie eingeschränkt die La Poste mit dem Deutschen Paket Dienst (DPD) und The Post Office mit dem General Logistics System (GLS) im KEP-Markt vertreten.

Auch seitens der Produkte ist dieser Markt in Bewegung. Durch eine zunehmende Produktdifferenzierung werden die Grenzen zwischen Kurier-, Express- und Paketdienst immer verschwommener. Aufgrund der Auflösung der Gewichtsbeschränkung sowie der zeitdefinierten Zustellzeiten werden die Produktgrenzen fließend.

Wichtig ist auch die Betrachtung der geographischen Ausrichtung der unterschiedlichen Teilnehmer des KEP-Markts. Während die Großen, wie UPS, FedEx, TNT und DHL weltweit agieren, beschränken sich zum Beispiel La Poste und Royal Mail auf den europäischen Markt – wobei La Poste wiederum zumindest über das FedEx-Netz weltweite Präsenz zeigt.

Bezüglich des Umsatzes und der Beschäftigten hat der KEP-Markt als Auftrag- und Arbeitgeber in der deutschen Wirtschaft eine enorme Bedeutung. Zusammengefasst sind bei den großen Teilnehmern dieser Marktes sowie den vielen kleinen Subunternehmen und Nischenanbietern ca. 320 000 Personen in Deutschland beschäftigt, die eine Einkommenssumme von ca. acht Milliarden Euro pro Jahr erwirtschaften.⁵

¹ Vgl. BdKEP; Kurier- oder Briefdienst, 2002, S. 5

² Vgl. Glaser, J.; Kurier-, Express-, Paketdienste und Stadtlogistik, 2000, S. 29

³ Vgl. Manner-Romberg, H.; KEP-Markt, 1995, S. 7

⁴ Vgl. Schmidt, M.; Qualitätsprofil, 1991, S. 84f.

⁵ Vgl. Maruhn, E.; Ausgereifter Markt; in: DVZ-Sonderbeilage Kurier Express Paket vom 27.4.2004, S. 2

Die acht Milliarde Euro Marktvolumen lassen sich wie folgt aufteilen:

- ca. fünf Milliarde Euro umfasst der Markt für Standardpakete (davon ca. eine Milliarde Euro im internationalen Geschäft);
- ca. 2,5 Milliarde Euro Marktvolumen lassen sich auf den Markt für Expressdienstleistungen verteilen (davon ebenfalls international ca. eine Milliarde Euro);
- ca. 0,5 Milliarde Euro umfasst das Marktvolumen der Kuriersendungen.

Der deutsche KEP-Markt umfasst dabei ein jährliches Mengenvolumen von 1,76 Milliarden Sendungen.⁶ Gesetzt den Fall, dass die durchschnittliche Sendung ca. 10 kg wiegt, kann man in diesem Markt von einem Sendungsvolumen von 18 Mio. t sprechen. Dabei liegt der durchschnittliche Erlös pro Sendung bei 5,45 Euro.

Doch in einem weltweiten wettbewerbsorientierten Kontext gibt es neue Anforderungen an das Supply Chain Management von Firmen. Global Supply Chain Anforderungen haben große Auswirkungen für den Verkehrsmarkt. Die Laufzeiten werden immer kürzer bei permanent sinkenden Preisen.

Fakt ist, dass Kunden heute aus einer Vielzahl von vergleichbarer Dienstleister dieser Branche auswählen können. Der Bundesverband des Kurierwesens spricht bundesweit von 6 000 bis 8 000 Firmen, die ihre Dienste anbieten. Diese Zahl umfasst ausschließlich KEP-Dienste, also keine Speditionen. Es gibt zwei wesentliche, eng miteinander verbundene Hauptströmungen, die die Entwicklung des KEP-Markts in den kommenden Jahren nachhaltig prägen werden:⁷

1. Verstärkter Kundenservice, indem die Dienstleistung individuell auf die Bedürfnisse des Nachfragers zugeschnitten wird;
2. die Nachfrage der KEP-Kunden nach sogenannten Added-Value-Services – den sogenannten Mehrwertdiensten also zusätzlichen Serviceleistungen, die über reine Transportaktivitäten hinaus gehen.

Logistik wird heute nicht mehr nur als ein Instrument der Materialfluss-Steuerung gesehen, sondern muss als ein strategisches Marketinginstrument gesehen werden. Eine starke, sich an wandelnde Märkte anpassende Logistik ist somit ein Instrument zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen geworden. Dieser Wandel in der Anforderung und damit in der Nachfrage ist von vielen Anbietern im KEP-Markt bis heute nicht nachvollzogen worden. Jahrelang waren die meisten dieser Transportunternehmer der Meinung, es würde Kunden vollauf zufrieden stellen, Sendungen von A nach B zu befördern.

Die Wandlung des europäischen Binnenmarktes hat auf den europäischen Verkehrsmarkt einen großen Einfluss.⁸ Durch den Wegfall der Grenzformalitäten (unnötige Wartezeiten) wurden die Abgaben, Steuern, Normen und Vorschriften harmonisiert. Seit 1993 ist der Austausch von Waren und Gütern frei geworden. Die Wartezeiten an den Grenzen hat sich reduziert oder ist gar gänzlich verschwunden. Die Deregulierung des Gütertransports 1994 hat die europäische Logistik weiter verändert. Dieser europäische Binnenmarkt hat eine Intensivierung des Wettbewerbs auf den Gütertransportmärkten eingeleitet. Viele Autoren und Spezialisten haben versucht, diesen neuen Wettbewerb zu analysieren. Nach *Bretzke* gibt es vier Strategien, mit denen die Logistikdienstleister die Möglichkeit haben im zukünftigen Wettbewerb zu bestehen.⁹

⁶ Vgl. Maruhn, E.; Ausgereifter Markt; in: DVZ-Sonderbeilage Kurier Express Paket vom 27.4.2004, S. 8

⁷ Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistikmanagement, 2000., 4.Aufl., S. 80

⁸ Vgl. Ebenda; S. 125

⁹ Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistikmanagement, 2000, 4. Aufl., S. 126 sowie die dort angegebene Literatur

- die Standardisierung der angebotenen Dienstleistung;
- die Segmentierung mit der Ausrichtung auf bestimmte Zielgruppen;
- die Differenzierung mit Zusatznutzen für den Kunden;
- die Flexibilisierung mit kurzfristiger Leistung.

Als Antwort auf die Intensivierung der Verkehrsbeziehungen bauen die Großen der Logistikdienstleistungsbranche zunehmend flächendeckende europaweite Netze für den Sammelgutverkehr auf. Denn die Kunden erwarten in Europa die gleichen Laufzeiten wie für das Inland. Mit diesen Änderungen ist innerhalb und außerhalb der Freihandelszone (NAFTA, Europäische Union) eine Reorganisation von Distributionssystemen notwendig geworden. Aber in Europa stellt sich das Problem des Mangels an Koordination des Bestellverhaltens zwischen den Ländern, was wiederum hohe Logistikkosten für die Firmen verursacht.

Für die KEP-Branche lassen sich vor dem Hintergrund der dargestellten Veränderungen im Markt für Logistikdienstleistung folgende generellen Trends zusammenfassen:¹⁰

- es ist ein zunehmender Konzentrationsprozess im KEP-Markt erkennbar (die fünf großen KEP-Dienste haben einen Marktanteil von über 50% in Europa);
- die Marktteilnehmer investieren verstärkt in europäische Netzwerke; (die Preissysteme der Anbieter werden den europäischen Angeboten angepasst – allerdings wird der Umsatz noch zu ca. 80 – 90% national erzielt);
- die Erschließung neuer Märkte wird von den Anbietern vorangetrieben – es entsteht dadurch eine Internationalisierung der Unternehmen (insbesondere durch die Ost-Erweiterung, sowie die neuen Märkte in China und dem übrigen Asien);
- die KEP-Anbieter differenzieren sich vermehrt über Mehrwertdienste (sie generieren neues Wachstum über zusätzliche neue Dienstleistungen);
- in der KEP-Branche ist ein Wettbewerb um die letzte Meile entstanden (es wurden alternative Konzepte für die Belieferung von Endkunden erstellt).

Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel, einige Erkenntnislücken im Markt für Paket- und Expressdienstleistung zu schliessen. Und damit ist auch schon die erste Einschränkung für diese Arbeit festgelegt. Gegenstand ist die Untersuchung des Marktes für Express- und Paketdienstleistung. Bewusst wurde der Bereich der Kurierdienste ausgegrenzt. Dies begründet sich darin, dass das Produktspektrum von Paket- und Expressdiensten sowie der Kurierdienste andererseits zu unterschiedlich sind. Während sich die Produkte von Paket- und Expressdiensten durch eine starke Standardisierung auszeichnen, bieten Kurierdienste sehr kundenindividuelle Produkte an.

Damit setzt sich die vorliegende Untersuchung von anderen Arbeiten zu diesem Markt ab: Andere Analysen nehmen diese strikte Trennung nicht vor und fassen die Ergebnisse aus den Bereichen Paket-, Express und Kurierdienste meines Erachtens in unzulässiger Weise zusammen.

Ein Grundansatz dieser Arbeit ist, dass sowohl Anbieter als auch Nachfrager zu ihren Einstellungen zu befragen. Die Einschätzungen der Anbieter und das subjektiv wahrgenommene Empfinden der Nachfrager werden dann gegenübergestellt und bewertet.

Doch welche Erkenntnislücken sollen im Markt für Paket- und Expressdienstleistung eigentlich geschlossen werden ?

Als eine der wesentlichen Fragen behandelt diese Arbeit das Thema, in welcher Form die Anbieter bereits auf die veränderten Produkthanforderungen der Kunden reagiert haben und in welchem Umfang die Nachfrager diese bereits nutzen. Zudem werden die Ausführungen Aufschluss geben, wo die

¹⁰ Vgl. Clausen, U.; Wachstumschancen in der KEP-Branche, 2003, S. 2ff.

größten Probleme in der täglichen Auftragsabwicklung zwischen Anbietern und Nachfragern liegen. Ein weiterer zentraler Bereich wird klären, wie zufrieden die Kunden dieses Segments mit ihren Dienstleistern sind und wie zufrieden die Anbieter ihre Kunden einschätzen. Außerdem weist die Marktanalyse auf der Grundlage der ermittelten Kundenzufriedenheit auf, wie hoch die Kundenbindung in diesem Markt ist. Der abschliessende Teil der Arbeit wird dann aufzeigen, aus welchen Gründen sich Kunden für oder gegen einen Dienstleister entscheiden und wo Kunden und Anbieter die grössten Potenziale sehen, die Geschäftsbeziehungen langfristig vertiefend auszubauen.

Diese Arbeit lässt sich in drei Themenbereiche unterteilen. Im ersten Themenbereich werden zunächst Grundlagen der Themen Logistik, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung dargestellt. Der zweite Themenbereich geht auf die Problematik der Kundenorientierung im Bereich des Express- und Paketdienstmarktes ein. Der empirische Teil der Marktanalyse stellt dann den Abschluss der Arbeit dar, mit den Ergebnissen der Marktforschung und der Erarbeitung entsprechender Handlungsempfehlungen.

Hier zunächst eine kurze Inhaltsdarstellung im Detail.

Der einführende **erste Teil** beschreibt die aktuelle Problematik des Marktes für Paket- und Expressdienstleistungen. Im **zweiten Kapitel** werden die grundlegenden Elemente der Logistik behandelt. An die Einführung in die Grundlagen der Logistik schließt sich die Einordnung der Logistikdienstleistung selbst in das weite Feld der Logistik an. Darauf aufbauend, steht die intensive Behandlung des Themas KEP-Markt. Dieser ist, wie bereits erwähnt, wesentlicher Teilbereich der Logistikdienstleistung. Der exakten Abgrenzung der Segmente Kurier-, Express- und Paketdienstleistung ist ebenfalls ein umfangreicher Abschnitt gewidmet. Weiterer wesentlicher Inhalt des zweiten Kapitels ist die Vorstellung des deutschen und europäischen KEP-Markts. Dies umfasst die Entwicklung dieser Märkte, deren wirtschaftliche Eckdaten sowie die Vorstellung der wichtigsten Teilnehmer. Auf die Teilnehmer des deutschen KEP-Markts wird dann im abschliessenden Teil der zweiten Abschnittes noch mal intensiver eingegangen.

Das **dritte Kapitel** beschäftigt sich ebenfalls mit Grundlagen der vorliegenden Untersuchung. Hier geht es um Grundlagen zum Thema Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Mittels Definitionen wird das Konstrukt der Kundenzufriedenheit erklärt. Zudem wird dargestellt, wo Kundenzufriedenheit entsteht und wie diese gemessen werden kann. Ein weiteres wichtiges Thema ist die Kundenbindung. Auch hier wird zunächst geklärt, was Kundenbindung ist und woraus sich Kundenbindung zusammensetzt. Der letzte grössere Abschnitt des dritten Kapitels klärt dann, wie sich Kundenbindung und Kundenzufriedenheit einander verhalten und wie sich letztendlich beide Konstrukte zusammen bestimmen lassen.

Der zweite grosse Teil der Arbeit behandelt die Veränderungen im KEP-Markt. Im einleitenden **vierten Kapitel** wird auf die Marktentwicklung eingegangen. Thematisiert werden beispielsweise die Gründe der zunehmenden Kundenorientierung. Ebenfalls betrachtet werden die Marktstrukturen und Entwicklungstrends im deutschen und europäischen KEP-Markt. Es werden die Sendungs- und die Umsatzentwicklung der einzelnen Kategorien ebenso behandelt, wie die Wachstumsgründe des Marktes und das Ende des Wachstumsbooms. Der nächste Schritt befasst sich mit dem in der KEP-Branche stattfindenden Wandel. Verschiedene Gründe, wie zum Beispiel der Konzentrationsprozess, werden hierzu erläutert und analysiert. Darauf aufbauend ergeben sich die sich ändernden Kundenanforderungen und auf technologische Weiterentwicklungen.

Das **fünfte Kapitel** dient zunächst zur Klärung einiger grundlegender statistischer Grundbegriffe. Diese sind notwendige Grundlagen für die spätere Entwicklung eines Erhebungsmodells. Davor erfolgt aber zunächst eine Erhebung, welche Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsmessungen bereits

vorliegen. Die Ergebnisse vorausgegangener Untersuchungen werden separat nach Logistikdienstleistung und KEP-Dienstleistung dargestellt. Den Abschluss des fünften Kapitels stellt dann die Erarbeitung eines von mir entwickelten Erhebungsmodells dar. Dieses legt die relevanten Erhebungsdimensionen fest und grenzt den zu untersuchenden Markt ab.

Der dritte und abschliessende Themenbereich stellt den empirischen Teil der Arbeit dar.

Somit werden im **sechsten Kapitel** zunächst Thesen aufgestellt, die im weiteren Verlauf auf ihre Anwendbarkeit oder Nichtanwendbarkeit untersucht werden. Daran schliessen sich die Vorstellung der empirischen Ergebnisse an. Diese werden dann mit den aufgestellten Thesen verglichen. Ein weiterer wesentlicher Bestandteil des sechsten Kapitels ist der Vergleich der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit mit den im vorausgegangenen Kapitel fünf dieser Arbeit vorgestellten Untersuchungen im Bereich der Logistikdienstleistung und der KEP-Dienstleistung.

Das **siebte Kapitel** erarbeitet dann auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse Handlungsempfehlungen zum Markt für Paket- und Expressdienstleistungen.

Die Arbeit schließt im **achten Kapitel** mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick ab.

ERSTER TEIL: GRUNDLAGEN

2 Der KEP-Markt als Teilbereich der Logistikdienstleistung

2.1 Grundbegriffe der Logistikdienstleistung

2.1.1 Definitorisches zur Logistik

Die Funktionen und Aufgaben der Logistik lassen sich nur schwer an einer einheitlichen Definition festmachen. Vielmehr ist die Logistik, und hier insbesondere in den letzten Jahren, permanenten Weiterentwicklungen und hat verschiedene Evolutionsstufen durchlaufen. Je nach Sichtweise der Autoren dominieren instrumentelle Definitionen oder Begriffsbestimmungen, die mehr konzeptionell orientiert sind und dabei auf einen bereichs- und unternehmensübergreifenden ganzheitlichen Rationalisierungsansatz zielen.¹

Der historische Begriff der Logistik wurde in der Militärwissenschaft geprägt, um die Aufgaben der Marschplanung und des Nachschubs zu beschreiben, wobei sich der Terminus „Logistik“ aus dem Griechischen „logos“ (rechnen, vernünftig) sowie dem französischen Wortstamm „loger“ (unterbringen, versorgen) ableiten lässt. Erst in den fünfziger Jahren wurde der Logistikbegriff nach seiner Weiterentwicklung im Rahmen des ‚Operation Research‘-Diskussion in die Managementliteratur übernommen.²

Der Bedarf nach logistischen Dienstleistungen entsteht in der Wirtschaft durch das Auseinanderfallen von Produktion und Konsum: arbeitsteiliges Wirtschaften, Zeitstrukturen und Dislozierung³ machen Güterausaustausche erforderlich, woraus vielfältige Überbrückungsbedarfe resultieren.⁴

In ihrer „klassischen“ Definition wird die Logistik mit den Funktionen des Transportierens, Umschlagens und Lagerns mit dem Ziel die Bedarfe zwischen der Produktion und dem Konsum von Waren und Dienstleistungen zu überbrücken, beschrieben⁵.

Die Grundfunktionen der Logistik sollen in dieser Arbeit in Anlehnung an Vahrenkamp⁶ als Überbrückung von Differenzen im Güter- und Informationsstrom verstanden und als TUIL-Logistik (Transport-, Umschlags-, Informations- und Lagerlogistik) angeführt werden. Logistische Grundfunktionen werden somit als Dienstleistungen verstanden, da die Güter bewegt und verwaltet, nicht aber produktionswirtschaftlich umgeformt werden. Vahrenkamp diskutiert die Funktionen der Logistik anhand eines Modells, in dem Rechte, Güter, Finanzmittel und Informationen von Quellen über Zwischenknoten zu Senken fließen und dabei Raum-, Mengen-, Informations- und Zeitdifferenzen sowie Grenzen von Unternehmen überwinden. (siehe Abbildung 2-1)

¹ Vgl. Läßle, D.; Güterverkehr, Logistik und Umwelt, 1993, S. 23

² Eine ausführliche Herleitung des Begriffs Logistik und dessen Entwicklungsgeschichte findet sich bei Ihde (Transport, Verkehr, Logistik, 1991, S. 28ff.) und Läßle (Güterverkehr, Logistik und Umwelt, 1993, S. 33ff.) sowie Jünemann (Materialfluss und Logistik, 1989, Kap.A.1.)

³ Ausführliche Definition des Begriffs Dislozierung bei Ihde, G. B.; Transport, Verkehr, Logistik, 1991, 2. Aufl., S. 2 und Piontek, J.; Internationale Logistik, 1994, S. 41

⁴ Vgl. Ihde, G. B.; Transport, Verkehr, Logistik, 1991, 2. Aufl., S. 1f.

⁵ Vgl., Ebenda; S. 1

⁶ Vgl., Vahrenkamp, R.; Logistik, 2005, 5. Aufl., S. 7f.

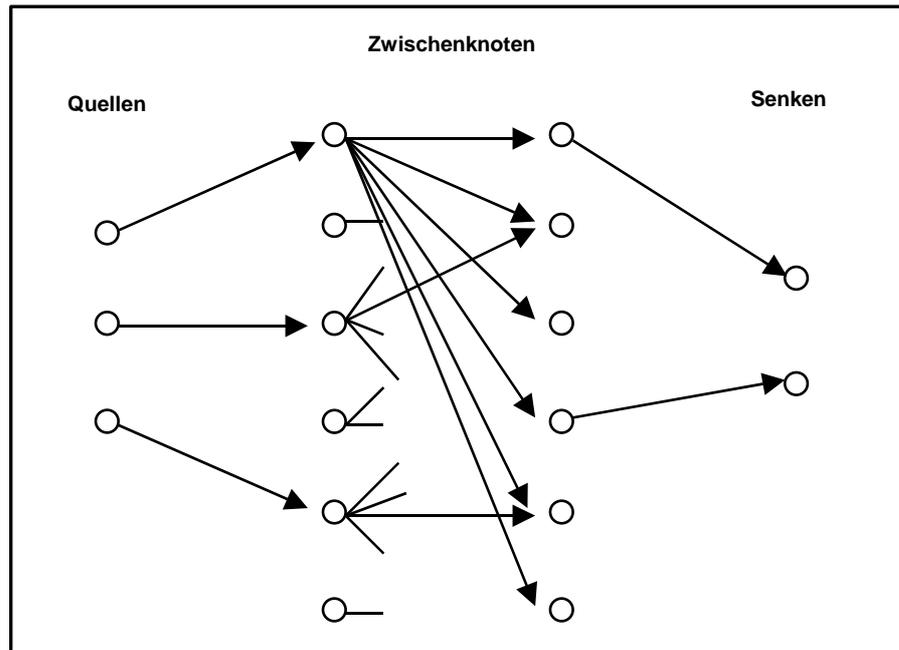


Abbildung 2-1: Der Fluss zwischen Quellen und Senken in einem Netzwerk⁷

Das Anforderungsprofil der Logistik besteht demnach darin die Güter „mit dem richtigen Produkt, im richtigen Zustand, zur richtigen Zeit und an dem richtigen Ort“ zu transformieren.⁸

Eine umfassendere Definition stellt dabei die Sichtweise dar, die Logistik „als Summe aller Tätigkeiten“ versteht „zur komplexen Vorbereitung und Realisierung der Stoffflüsse, sowie der dazugehörigen Informationsflüsse mit dem Ziel, entsprechend den Bedürfnissen der Märkte, das richtige Gut, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, in der richtigen Menge, mit der richtigen Qualität, mit den dazugehörigen richtigen Informationen, zu einem marktfähigen Preis bereitzustellen.“⁹ Dieses Anforderungsprofil kann zudem noch um die Kostenkomponente erweitert werden (zu den geringsten Kosten).¹⁰

Laut *Pfohl*¹¹ bildet die Verknüpfung von Güterbereitstellung und -verwendung die Güterverteilung, welche die Güter raum – zeitlich verändert und mit diesen Transformationsprozessen (Bewegungs- und Lagerprozesse) die „Logistiksysteme“ darstellt.

Für *Vahrenkamp*¹² bedeutet das Denken in Logistiksystemen und eine ganzheitliche Betrachtungsweise die Voraussetzung für ein modernes Logistikverständnis, um eine möglichst hohe Effizienz im Gesamtsystem zu erreichen. Die in den Logistiksystemen enthaltenen Logistikprozesse implizieren den Güterfluss, der sich besonders gut in Netzwerken abbilden lässt.¹³

Die logistischen Systeme¹⁴ „reichen von den Gewinnungsstätten der Rohstoffe bis zur Auslieferung einer Ware an den Kunden bzw. bis zur Entsorgung der Abprodukte auf einer Deponie, logistische Aufgaben von der Vorbereitung logistischer Lösungen bis zur Abrechnung logistischer Prozesse.“

⁷ Eigene Erstellung in Anlehnung an Vahrenkamp, R.; Logistik, 2005, 5. Aufl., S. 9

⁸ Pfohl, H.-Chr.; Marketing-Logistik, 1972, S. 177f.

⁹ Krampe, H., Lucke, H.-J.; Einführung in die Logistik, 1990, S. 19f.

¹⁰ Vgl., Martin, H.; Transport- und Lagerlogistik, 1997, S.11ff.

¹¹ Pfohl, H.-Chr.; Logistikmanagement, 1994, S. 5

¹² Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistik, 2005, 3. Aufl., S. 14f.

¹³ Vgl. Pfohl, H.-Chr.; Logistikmanagement, 1994, S. 5

¹⁴ Krampe, H., Lucke, H.-J.; Einführung in die Logistik, 1990, S. 20f.

Eine sinnvolle Strukturierung dieser umfangreichen Gesamtheit ist erforderlich. Dabei bietet sich eine Unterteilung nach „räumlichen, zeitlichen, funktionellen oder wirtschaftsorganisatorischen Gesichtspunkten“ an.

Räumlich lassen sich Systeme unterteilen in mikrologistischer Ausprägung (unternehmensinterne), makrologistischer Ausprägung (innerhalb von Volkswirtschaften bzw. Grenzübergreifend) oder in megalogistischer Ausprägung (Verknüpfung von logistischen Teilsystemen, wie zum Beispiel der Logistikkanal bestimmter Gütergruppen).

Bezüglich der zeitlichen Aufgliederung lassen sich die logistischen Funktionen und Aufgaben unterteilen in die vorbereitenden, durchführenden, kontrollierenden und abschließenden logistischen Leistungen und Prozesse.

Bei der Unterteilung der Logistik nach funktionalen Gesichtspunkten wird der arbeitsteiligen Wirtschaft Rechnung getragen. Bei dieser Sichtweise unterscheidet man die logistischen Betätigungsfelder wie beispielsweise die Verkehrs-, Produktions-, oder die Handelslogistik oder auch die Beschaffungs- und Distributionslogistik.

Einen weitergehenden Ansatz zum Verständnis der Logistik stellt die Einbeziehung der Flussorientierung in die logistischen Abläufe dar: Gemäss der Definition des CLM (Council of Logistic Management) wird die Logistik verstanden als „Prozess der Planung, Realisierung und Kontrolle des effizienten, kosteneffektiven Fließens und Lagerns von Rohstoffen, Halbfabrikaten und Fertigfabrikaten und der damit zusammenhängenden Informationen vom Liefer- zum Empfangspunkt entsprechend der Anforderungen des Kunden“.¹⁵

Als wesentliches Merkmal ist die Logistik dabei dem Systemgedanken unterworfen,¹⁶ da hierdurch „eine höhere Effektivität vor allem durch eine verbesserte Kooperation und Abstimmung von Einzelfunktionen im Systemzusammenhang erzielt werden kann. Die Wirkungen der Logistik beziehen sich dabei nicht nur auf die stoffbereitstellenden, sondern auch auf die stoffverwandelnden Arbeitsprozesse, wobei das Ziel im Erreichen einer bestmöglichen Gesamteffektivität bei der Erfüllung der wirtschaftlichen Aufgaben besteht.“

Diese erweiterte Sichtweise deckt sich auch mit der „flussorientierten Definition der Logistik“ von *Pfohl*. Hierzu gehören alle Tätigkeiten, durch die raum-zeitlichen Gütertransformationen und die damit zusammenhängenden Transformationen hinsichtlich der Gütermengen und -sorten, der Güterhandhabungseigenschaften sowie der logistischen Determiniertheit der Güter geplant, gesteuert, realisiert oder kontrolliert werden. Durch das Zusammenwirken dieser Tätigkeiten soll ein Güterfluss vom Liefer- zum Empfangspunkt möglichst effizient realisiert werden: „das richtige Produkt, in richtiger Menge und Sorte, im richtigen Zustand, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu minimalen Kosten.“¹⁷

*Klaus*¹⁸ geht noch einen Schritt weiter, benennt die „dritte Bedeutung“ der Logistik als „Management von Flusssystemen“ und stimmt dabei mit *Wildemann*¹⁹ überein, der von einer „managementorientierten Logistikkonzeption“ spricht.

¹⁵ CLM; o.J. u.a. übersetzt durch Pfohl, H.-Chr.; Logistikmanagement, 1994, S. 4

¹⁶ Krampe, H., Lucke, H.-J.; Einführung in die Logistik, 1990, S. 18f.

¹⁷ Pfohl, H.-Chr.; Logistikmanagement, 1994, S. 12ff.

¹⁸ Klaus, P.; Die dritte Bedeutung: Logistik als Management von Flusssystemen, In: Logistik-Verständnis, 06.5.00, S. 2-5

¹⁹ Wildemann, H.; Logistik Prozessmanagement, 1997, S. 5

Dieser Betrachtung liegen unternehmensübergreifende wirtschaftliche Zusammenhänge zugrunde, die als Netzwerke von Ressourcen gesehen werden. Wirtschaftliche Aktivitäten sind als Flüsse von Objekten in Ketten und Netzen interpretiert.²⁰ Nach Meinung *Wildemanns*²¹ wird die Logistik nicht mehr als eine auf die Steuerung, Abwicklung und Überwachung von Material- und Informationsflussaktivitäten beschränkte Dienstleistungsfunktion angesehen. Sie ist vielmehr querschnittsorientierte Grundhaltung zur zeiteffizienten, kunden- und prozessorientierten Koordination von Wertschöpfungsaktivitäten, die über den eigentlichen Logistikbereich hinausgeht. Dieses Verständnis impliziert logistisches Denken und Handeln in sämtlichen Unternehmenseinheiten und Hierarchiestufen.

Unter Logistik wollen wir folglich ein System zur erfolgsoptimalen Steuerung sämtlicher Material- und Warenbewegungen innerhalb und außerhalb eines Unternehmens verstehen.²²

Eine der letzten „Entwicklungsstufen“ zur ganzheitlichen Beschreibung und Erklärung der Logistik ist die Einbettung der Logistik in einen ganzheitlichen Denk- und Handlungsrahmen, in der die Logistik sich in Geweben und Flüssen bewegt. Nach dem Ansatz der „dritten Bedeutung der Logistik“ ist eine abgegrenzte Logistik eine unvollständige Darstellung. Durch den Trend zu intelligenteren Problemlösungen ist die Logistik vielmehr eine²³ „spezifische Sichtweise, die wirtschaftliche Phänomene und Zusammenhänge als Flüsse von Objekten durch Ketten und Netze von Aktivitäten und Prozessen interpretiert, um diese nach Gesichtspunkten der Kostensenkung und der Wertsteigerung zu optimieren sowie deren Anpassungsfähigkeit an Bedarfs- und Umfeldveränderungen zu verbessern.“ Dabei werden „Ansätze zur Optimierung insbesondere in flussorientierter Gestaltung der Prozess- und Netzstrukturen, in der Erhöhung des zeitlichen, räumlichen und objektbezogenen Integrationsgrades der Fließsystemelemente sowie der Anwendung bedarfsorientierter Steuerungs- und Regelungsverfahren gesucht.“ Dieser Ansatz versucht die komplexen Zusammenhänge der Logistik durch Übertragung des Systemgedankens auf die Logistik zu bewältigen.

Betriebswirtschaftliche Trends wie das Prozessmanagement oder die Darstellung der betrieblichen Aktivitäten in Wertketten finden in dieser Definition ihren Niederschlag. Die sich ständig verändernden Umweltbedingungen der Unternehmen und ihre Dynamik selbst zwingt dazu, dieser Komplexität Rechnung zu tragen. Dieser Ansatz der Logistik bietet die Möglichkeit, logistische Prozesse nach wissenschaftlichen und praxisorientierten Gesichtspunkten zu untersuchen und entsprechende Ergebnisse zu erzielen.

Bleibt abschließend noch zu erwähnen, dass der Begriff der Logistik in zunehmendem Maß in allen Bereichen Anwendung findet. Zu nennen sind hier beispielsweise die²⁴ Kommunikationslogistik, Informationslogistik oder auch die Dokumentenlogistik sowie die Aufteilung nach existierenden Wirtschaftsstrukturen wie die²⁵ „Krankenhauslogistik“, die „Entsorgungslogistik“ oder auch die „Militärlogistik“. Weiter noch ist zu klären, was eine logistische Leistung nach ergebnisorientierter Sicht ist. Wird demnach für ein oder mehrere Objekte oder Einheiten eine Logistikleistung erbracht, so umfasst dies folgende Leistungen²⁶

- zumindest eine der „klassischen“ TUL-Logistikleistungen (Transportieren, Umschlagen, Lagern);
- logistische Added-Value-Leistungen wie kommissionieren, verpacken oder markieren;
- logistische Leistungen aus informatorischer Sicht.

²⁰ Vgl. Klaus, P.; Die dritte Bedeutung: Logistik als Management von Flußsystemen, in: Logistik-Verständnis, 06.5.2000, S. 2-5

²¹ Vgl. Wildemann, H.; Logistik Prozessmanagement, 1997, S. 5

²² Piontek, J.; Internationale Logistik, 1994, S. 9

²³ Klaus, P.; Die dritte Bedeutung der Logistik, 1993, S. 24ff.

²⁴ Vgl. Frodl, A.; Dienstleistungslogistik, 1998, S. 1ff.

²⁵ Pfohl, H.-Chr.; Logistiksysteme, 1996, S. 16.

Eine übersichtliche Kurzbeschreibung der Objekte der Logistik, ihrer Einheiten und der logistischen Prozesse bietet nachfolgende Tabelle:

	Physische Ebene	Informatorische Ebene
Logistikobjekte	Personen, Halb- und Fertigerzeugnisse, Handelswaren, Roh-, Hilfs- Betriebs- und Werkstoffe, Rückstände aus Produktion und Konsumption	Logistikrelevante Informationen
Logistische Einheiten	Paletten, Behälter, Container	Fracht- und Zolldokumente, Stauanweisungen, Lieferschein, Bordero-/ Cargo-Manifeste, Statusreports
Logistische Prozesse	Transportieren, Fördern, Sammeln, Verteilen, Lagern, Umschlagen, Kommissionieren, Sortieren, Markieren, Verpacken	Übermitteln, Sammeln, Verteilen, Speichern, Konvertieren, Selektieren, Sortieren
Potentialfaktoren	Mitarbeiter Grundstücke und Gebäude Fördermittel: (Brückenkran, Gabelstapler, Rollenförderer) Transportmittel: (Straßenfahrzeuge, Schienenfahrzeuge, Flugzeug, Luftschiff, Schiff, Lager mit Lagereinrichtungen)	Mitarbeiter Hardware: Zentraleinheit, Externe Speicher, Belegleser (Klarschrift-, Barcodeleser), Eingabesysteme, Datenausgabegeräte, Datenübertragungssysteme; Logistische Anwendungssoftware: Systeme zur Material- und Betriebsdatenerfassung, Fuhrparkverwaltung, Tourenplanung, Stauraumplanung, Warenwirtschaftssysteme, Fracht-abrechnungssysteme
Logistische Standards	DIN-ISO 668 (ISO-Container) ISO/R 198 (DIN 15141) (Paletten) Beförderungsbedingungen, Transportrecht, Gefahrgutverordnungen	EDIFACT, DIN EN 797 (Barcode EAN) Beförderungsdokumente, Beförderungsbedingungen, logistikrelevante Gesetze und Verordnungen, Referenzmodelle für SAP R/3
Logistische Dienstleister	Spediteur, Reederei, Frachtführer, Lagerei, Flug-, Binnen- und Seehäfen, KEP-Dienste	Netzwerkbetreiber, Anbieter logistischer Informations- und Kommunikationsleistungen

Tabelle 2-1: Schlüsselemente der Logistik²⁷

Abschliessend ist noch zu erwähnen, dass die Logistik in den vergangenen Jahren eine ungewöhnlich rasante Entwicklung genommen hat. *Vahrenkamp* spricht hier sogar von einer „logistischen Revolution.“²⁸ Betriebswirtschaftlich hat sich die Logistik von der „Hilfsfunktion in der Materialwirtschaft zu einem eigenständigen Produktionsfaktor“ entwickelt. Die Gründe dafür sind wie folgende:

- der Anteil an hochwertigen Transportgütern ist in Relation zu den Massengütern gestiegen (man spricht in diesem Zusammenhang vom „Güterstruktureffekt“);
- der Wandel von der „Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft“ hat zu einem vermehrten Transportbedarf an Kleinsendungen geführt, wie Dokumente oder Formulare;
- die „Arbeitsteilung zwischen den verschiedenen Stufen der Produktionsvorgänge“ wurde durch zuverlässige und preisgünstige Transporte begünstigt;
- die „klassische Massenproduktion“ an Konsumgütern hat an Bedeutung verloren durch die steigende „Massenindividualisierung“ und der damit immer komplexeren Produktionsvorgänge.

²⁶ Vgl. Isermann, H.; Gestaltung von Logistiksystemen, 1998, S. 36

²⁷ Eigene Erstellung in Anlehnung an Isermann, H.; Gestaltung von Logistiksystemen, 1998, S. 28

²⁸ Vahrenkamp, R.; Logistik, 2005, 5 Aufl., S. 3f.

2.1.2 Begriffliche Grundlagen der Logistikdienstleistung

Im folgenden Abschnitt werden nun einige begriffliche Grundlagen der Logistikdienstleistung beschrieben. Dabei sind Güterverkehrssysteme, wie bereits in der Erläuterung zur dritten Bedeutung der Logistik dargestellt, als Netzwerke zu sehen. Das wesentliche Unterscheidungskriterium der Systeme liegt in der Anzahl und in der geographischen Lage der die Verkehrsleistung beeinflussenden „Quellen“ und „Senken“.²⁹ Die Quelle bezeichnet den Bereitstellungsort der Güter (wie z. B. Informationen, Energie, Menschen). Mit der Senke wird der Bestimmungsort der zu transportierenden Einheit beschrieben. Die einfachste Form von Bewegungs- und Lagerprozessen innerhalb eines Logistiksystems ist der direkte Güterfluss zwischen Quelle und Senke (ohne Lagerprozesse). Dieses Logistiksystem wird auch als einstufig bezeichnet.³⁰ Unterbricht man den direkten Güterfluss an einem Punkt durch Lager und/oder Bewegungsprozesse, ist das System mehrstufig. Die Umschlagpunkte bilden die Knoten im System. Die bereits beschriebenen Güterverkehrsleistungen der Logistikdienstleister werden wiederum unterteilt in analytische, synthetische und analytisch-synthetische Streckenverkehre. Natürlich setzen sich auch die Güterverkehrssysteme aus Knoten, Quellen und Senken zusammen. Folgende Darstellung schafft eine Übersicht über die Grundstruktur der Gestaltung von Netz- und Güterflüssen:

Art der Verkehrsleistung		Netzstruktur ohne Bündelung	Netzstruktur mit Bündelung
Streckenverkehr (1:1)			
Analytischer Verkehr (1:n)			
synthetischer Verkehr (1:n)			
Analytisch-synthetischer Verkehr (n:m)			

Abbildung 2-2: Grundmuster von Netz- und Güterflussgestaltung³¹

In der arbeitsteiligen Wirtschaft entstehen Überbrückungsbedarfe durch die raum-zeitliche Distanz zwischen Produktion und Konsumtion. Industriell hergestellte Güter müssen Transferprozessen unterzogen werden, um sie konsumierbar zu machen.³² Aus den Überbrückungserfordernissen resultieren „Überbrückungsleistungen“. Die Überbrückungsleistung unterscheidet sich von den Transferprozessen insofern, als diese vielfältiger ist und oftmals in hierarchisch aufgebauten Formen der Gütertransformation auftritt. Unter Transferprozessen hingegen versteht man in der Regel einstufige Prozesse zwischen Produktion und Konsumtion.

Beschreibt man Überbrückungsleistungen, an denen der Logistikdienstleister maßgeblich beteiligt ist, so kann man diese differenzieren nach Leistungen zur

²⁹ Otto, A.; Das Management der Qualität von Transportdienstleistung, 1993, S. 54

³⁰ Vgl. Pfohl, H.-Chr.; Logistiksysteme, 1996, S. 5ff.

³¹ Otto, A.; Das Management der Qualität von Transportdienstleistung, 1993, S. 55

³² Ihde, G. B.; Transport, Verkehr, Logistik, 1991, 2. Aufl., S. 1ff.

- Überbrückung des Raums: Dies sind alle Transferprozesse, die sich mit Fragen der Verkehrs- und Transportleistungen beschäftigen;
- Überbrückung der Zeit: Zeitausgleichsleistungen dienen in erster Linie der Zeitüberbrückung. Sie beinhalten im Besonderen Aktivitäten wie Lager- und Wartevorgänge;
- Ordnung des Marktes: Ordnungsleistungen beinhalten alle Tätigkeiten, die sich mit dem Ausgleich der Güter in Art und Menge beschäftigen. Hierunter werden Aktivitäten wie Umschlags-, Kommissionier- und Sortiervorgänge zusammengefasst.

Die vom Logistikdienstleister erbrachten Raum- und Zeitüberbrückungen erfolgen durch den Einsatz von „Verkehrs- und Transportleistung.“ Sie werden oftmals synonym verwendet. Die definitorische Darstellung der beiden Begriffe belegt jedoch, dass diese sich unterscheiden.

Die Transportleistung umfasst alle Aktivitäten, die sich mit der Veränderung der Raumkoordination von Gütern beschäftigen. Gestaltende Größen der Transportleistung sind der Versandort, der Empfangsort oder das zu transportierende Objekt. Diese Leistung beinhaltet jedoch keine qualitative Änderung des Gutes. Dies ist auch der wesentliche Unterschied zur Verkehrsleistung. Die Verkehrsleistung ist eine „Weiterentwicklung“ der Transportleistung, denn sie erhält ihre Aufwertung durch die Implementierung der Zeitstruktur zur Ortsveränderung. Damit ist es auch möglich, neben der reinen Ortsveränderung noch qualitative Merkmale wie Verderben, Wachsen, Reifen oder auch einen Schwund der Transportobjekte in die Betrachtung mit einzubeziehen. Eine letzte Differenzierung erfolgt nun noch in der Aufteilung der Verkehrsleistung in³³

- Personenverkehr

Dieser erfüllt konsumtive Funktionen (z. B. sind Personen Endverbraucher bei einer Urlaubsreise);

- Güterverkehr

Güterverkehrsleistungen hingegen erfüllen produktive Funktionen. Sie überführen Güter vom „konsumfernen“ in einen „konsumnahen“ Zustand. Güterverkehrsleistungen setzen sich zusammen aus den zu bewegendenden Transportgütern, den Einrichtungen für den Umschlag der Güter und den dafür eingesetzten Fahrzeugen.

Der Unterschied von Dienst- und Sachleistung liegt in deren Verwertbarkeit. Materielle Güter können in der Regel hergestellt werden, ohne dass sie anschließend unmittelbar durch den Abnehmer konsumiert werden müssen. Das produzierte Gut kann bis zur Konsumtion zwischengelagert werden. Die Herstellung einer Dienstleistung hingegen kann nicht unabhängig vom Abnehmer erfolgen. Eine erbrachte Dienstleistung wird sofort verwertet, wobei der Dienstleistungskunde die Verfügungsgewalt über die durchgeführte Veränderung hat.³⁴ Typische Merkmale von Dienstleistungen sind deren Immaterialität sowie deren fehlende Lagerfähigkeit. Der Leistungserstellungsprozess stellt bei der Dienstleistung die Interaktion zwischen dem Abnehmer und dem Hersteller dar. Diese Kriterien treffen auf die expeditionellen Aktivitäten zu. Die Leistungen innerhalb eines Logistiksystems werden als Logistikdienstleistungen bezeichnet.³⁵ Logistische Dienstleistungen differenziert man in Einzel- und Gesamtleistungen. Logistische Einzelleistungen sind die bereits erwähnten TUL-Leistungen. Bei logistischen Gesamtleistungen werden über die erwähnten Leistungen hinaus noch zusätzliche Beratungen oder Serviceleistungen erbracht. Unternehmen, die sich auf die Erbringung logistischer Dienstleistung spezialisiert haben, werden als Logistikunternehmen bezeichnet. Diese Spezialisierung ist

³³ Vgl. Claussen, T.; Grundlagen der Güterverkehrsökonomie, 1979, S. 115

³⁴ Vgl. Lehmann, A.; Dienstleistungsmanagement zwischen industriell - orientierter Produktion und zwischenmenschlicher Interaktion, 1989, S. 77

³⁵ Vgl. Drechsler, W.; Markteffekte logistischer Systeme, 1988, S. 25 ff. sowie die dort angegebene Literatur

notwendig, um den „Industrie- und Handelsunternehmen als Verlader, als Absatz- und Beschaffungshelfer zu dienen“. ³⁶ Einen abschließenden Überblick der Systemkomponenten von Dienstleistungssystemen gibt folgende Graphik ³⁷:

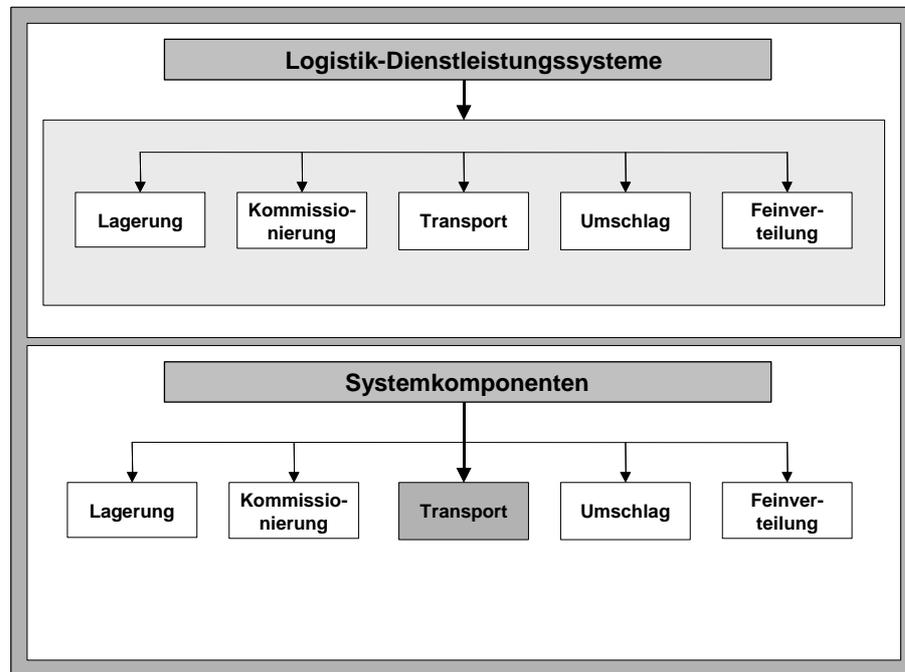


Abbildung 2-3: Systemkomponenten von Dienstleistungssystemen

Demnach lässt sich die Logistikdienstleistung mit folgenden drei Eigenschaften definieren ³⁸

- Immaterialität;
- Bereitstellung von Leistungsfähigkeiten in Form personeller, sachlicher oder immaterieller Ressourcen;
- Integration des externen Faktors.

Pfohl ³⁹ überträgt diesen Sachverhalt auf die Logistik, indem er die von einem Logistiksystem zu erzeugende Leistung als Service bezeichnet und auf den Dienstleistungscharakter logistischer Wertschöpfungsaktivitäten verweist. Dabei soll insbesondere auf die aus der Immaterialität der Dienstleistung resultierenden Merkmale Nichtlagerfähigkeit und Nichttransportfähigkeit hingewiesen werden, welche durch die Simultanität von Produktion und Konsum hervorgerufen werden. Aus dem Umstand heraus, dass der Kunde die Qualität der Leistung vor dem Kauf nicht beurteilen kann, ist hier von einem besonderen Vertrauenscharakter auszugehen, woraus sich eine veränderte Risikowahrnehmung ergibt. ⁴⁰

³⁶ Thaler, S.; Betriebswirtschaftliche Konsequenzen des EG-Binnenmarktes und der EG, 1990, S. 80f.

³⁷ Rendez, H.; Konzeption integrierter Logistik-Dienstleistungen, 1992, S. 7

³⁸ Vgl. Meffert, H.; Marketing, 8. Aufl., 1998, S. 1072 – Anm.: Bei der Erbringung der Dienstleistung wird zwangsläufig ein externer Faktor, der in Form von Objekten oder Subjekten (häufig der Konsument der Dienstleistung) auftritt, in den Dienstleistungserstellungsprozess eingebunden

³⁹ Pfohl, H.-Chr.; Logistikmanagement, 1994, S. 19

⁴⁰ Meffert, H.; Marketing, 8. Aufl., 1998, S. 1072f.

Legt man in einer weitergehenden Betrachtung die Anwendung des systemtheoretischen Ansatzes zugrunde, so ist gemeinhin ein Bewusstseinswandel hinsichtlich der Bedeutung des Servicegrades in der Logistik zu erkennen, der sich darin konstatiert, dass Unternehmen zunehmend die Bedeutung der Logistikdienstleistung registrieren und dieses als wettbewerbspolitischen Vorteil zur Differenzierung des eigenen Unternehmens einsetzen⁴¹.

Klassische Logistikunternehmen wie Spediteure offerieren aus diesem Grund heute Zusatzleistungen im administrativen und organisatorischen Bereich, die weit über die reine Transportleistung hinausgehen.

M. E. kennzeichnet der umfassendere Begriff des Logistikdienstleisters das Leistungsspektrum eines Transportunternehmens weit besser und setzt sich wohl aus diesem Grund auch immer stärker durch. Adäquat erscheint eine Charakterisierung⁴² des Logistikdienstleisters als Anbieter ganzheitlicher Logistikkonzepte, welche in Ergänzung zu den Produktionsprozessen der Kunden alle Orts- und Zusatzinformationsprozesse umfassen. Bei volkswirtschaftlicher Betrachtung erfolgt die Beschreibung der Dienstleistung anhand des tertiären Sektors (Dienstleistungssektor), wobei Logistikunternehmen in einer weiteren Untergliederung dem Teilbereich der Verkehrsbetriebe angehören.⁴³

Der Markt für Logistikdienstleistung sowie der KEP-Markt lassen sich innerhalb des tertiären Sektors dem Abschnitt Verkehr und Nachrichtenübermittlung zuordnen. (Tabelle 2-2).

Abschnitt	Abteilungen	Gruppen
1 Verkehr und Nachrichtenübermittlung	60 Landverkehr, Transport in Rohrleitungen	60.1 Eisenbahnen 60.2 Sonstiger Landverkehr 60.3 Transport in Rohrleitungen
	61 Schifffahrt	61.1 See- und Küstenschifffahrt 61.2 Binnenschifffahrt
	62 Luftfahrt	62.1 Linienflugverkehr 62.2 Gelegenheitsflugverkehr 62.3 Raumtransport
	63 Hilfs- und Nebentätigkeiten für den Verkehr, Verkehrsvermittlung	63.1 Frachtumschlag und Lagerei 63.2 Sonstige Hilfs- und Nebentätigkeiten für den Verkehr 63.3 Reisebüros und Reiseveranstalter 63.4 Spedition, sonstige Verkehrsvermittlung
	64 Nachrichtenübermittlung	64.1 Postdienste und private Kurierdienste 64.2 Fernmeldedienste

Tabelle 2-2: Klassifikation des Verkehrs und der Nachrichtenübermittlung⁴⁴

⁴¹ Staubitzer, K.; Die Rationalisierung von logistischen Einheiten im Spannungsfeld zwischen Produktion und Nachfrage, 1995, S. 17

⁴² Oelfke, W.; Güterverkehr, Spedition, Logistik, 1996, S. 29ff.

⁴³ Wöhe, G.; Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 18. Aufl., 1993, S. 16

⁴⁴ Eigene Erstellung in Anlehnung an Gutthal, S.; Chancen und Risiken des Expressgutmarktes, 1999, S:11, in Anlehnung an o.V.; Klassifikation der Wirtschaftszweige, ZW93, 1993, S. 4

Wird eine Logistikdienstleistung nicht selbst hergestellt, sondern fremd vergeben, kann sie in offenen oder geschlossenen Dienstleistungssystemen durchgeführt werden.⁴⁵ *Blochmann*⁴⁶ weist darauf hin, dass verladerspezifische, geschlossene Transportsysteme dem sporadischen Kunden in der Regel nicht zugänglich sind. Erst Mindestvolumina und feste Verträge sichern die automatische Abholung in einem festgelegten Rhythmus. Diesem Gedankengang folgend, stellt Outsourcing (Outside und Resource) der Logistikleistungen an offene Logistikdienstleister eine sinnvolle Alternative dar.

Klassische Anbieter offener Dienstleistungssysteme wie Speditions- und Weltpostverkehr, aber auch neue Ausprägungsformen wie die KEP-Dienste erbringen Leistungen für Dritte und betrachten dieses Produkt als ihr Kerngeschäft.⁴⁷ Sie sind jederzeit fähig und bereit, logistische Leistungen für eine Vielzahl von Verladern abzuwickeln.

Die Vorteile des offenen Transportsystems liegen in seiner Konfiguration: Flexibilität und offener Zugang für alle Kunden ermöglichen sowohl ein Eingehen auf individuelle Kundenwünsche als auch den Transport besonders zeitkritischer Sendungen. Weitere Vorteile des offenen Systems sind geringe oder keine Beschränkungen in bezug auf Gewicht und Volumen.⁴⁸

Hinzuweisen ist in dieser Betrachtung auf die nicht unerheblichen Probleme der offenen Logistikdienstleistungssysteme, die sich aus der extremen Nachfrageempfindlichkeit der Produzenten ergeben. Da in offenen Dienstleistungssystemen nicht planbar ist, wann, wo und in welcher Höhe das Produkt in Anspruch genommen wird, entsteht eine große Planungsunsicherheit bezüglich der Kapazitäten. Aufgrund fehlender Lagerfähigkeit von Logistikleistungen kann ein kurzfristiger Nachfrageanstieg nur mit spontan bereitstehenden hohen Fahrzeug- und Umschlagkapazitäten ausgeglichen werden.⁴⁹

Es zeigt sich, dass die Effizienz der Anbieter offener Systemen stark abhängig sind vom Auslastungsgrad des Systems, da die Bereitstellung großer Kapazitäten zu hohen Fixkosten führt, wenn diese nicht ausgenutzt werden können. Eine andere Schwierigkeit ist mit der Rückfracht verbunden: wenn Verkehrsströme durch Unpaarigkeit gekennzeichnet sind, besteht immer die Gefahr hoher Leerkapazitäten.⁵⁰

Hauptgegenstand der beiden vergangenen Abschnitte war das Thema Logistiksysteme. Nun soll der Begriff aus dem Blickwinkel der Logistik*dienstleistung* betrachtet werden. Die nachfolgende Abbildung 2-4 verdeutlicht dabei, wie sich Logistiksysteme in der Logistikdienstleistung differenzieren lassen. Nach diesem Ansatz werden die Logistiksysteme unterschieden in Module und Netzsysteme. Die KEP-Dienstleister befinden sich dabei im Bereich der Netzsysteme. Weitere Möglichkeiten der Differenzierung einer Systemausprägung sind die offenen und dezidierten Systeme. Die KEP-Dienste werden dabei den offenen Systemen zugerechnet.

Der Meinung *Bachmeiers*⁵¹, der die Schnellen Dienste als extreme Form eines Anbieters des offenen Transportdienstleistungssystems bezeichnet, ist zuzustimmen. Deutlich wird dies anhand der besonderen Produktionsform (vgl. Kapitel 4.2.1), wodurch der Interessenkonflikt zwischen jederzeitiger Leistungsbereitschaft und dem Zwang zur Kapazitätsauslastung besonders ausgeprägt erscheint.

⁴⁵ Ihde, G. B.; Transport, Verkehr, Logistik, 1991, S.33ff. und Blochmann, F. O., Internationale Kurier- und Expreßdienste, 1994, S. 22

⁴⁶ Blochmann, F.O.; Internationale Kurier- und Expreßdienste, 1994, S. 22

⁴⁷ Ihde, G. B.; Transport, Verkehr, Logistik, 1991, S. 35

⁴⁸ Blochmann, F.O.; Internationale Kurier- und Expreßdienste, 1994, S. 21

⁴⁹ Klaus, P.; Anspruch noch nicht praktiziert, 1989, S. 59f.

⁵⁰ Ritter, W.; Welthandel, 1994, S. 147

⁵¹ Bachmeier, S.; Integrators – die schnellen Dienste der Weltwirtschaft, 1999, S. 43

System- ausprägung	Modul- Systeme	Netz- Systeme
Offene Systeme	<p>Gebietsspediteur mit Umschlagterminal</p> <p>Ladungs-/ Teilladungsverkehre</p> <p>Fachspediteur, z. B. Flüssigkeits-, Kfz- Transporte</p>	<p>Sammelgutdienste, KEP-Dienste</p> <p>Textillogistik für hängende Ware</p> <p>Kühlgutdienste</p>
Deziierte Systeme	<p>JIT-Lieferketten mit/ohne EBL</p> <p>Gebietsspediteur mit Regionallager oder Regio-Warenhotel</p> <p>Übernahme spezialisierter Werkverkehre</p>	<p>Transshipmentkonzept für Handelsketten</p> <p>Markenartikeldistribution mit EDL oder Distributionszentren</p> <p>Textillogistik mit Fashion-Center</p>

Abbildung 2-4: Ausprägungsbeispiele der Logistiksysteme⁵²

Als Abschluss der Einführung in die Logistikdienstleistung ist noch eine Begriffsabgrenzung erforderlich. Dies ist auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass der Begriff der Logistik geradezu inflationär angewendet wird, auch in Verbindung mit anderen Begriffen.

Abgegrenzt werden dabei die Begriffe der Logistikdienstleistung sowie der Dienstleistungslogistik. Im Bereich der Logistikdienstleistung befinden sich gemäss der Abbildung 2-5 Anbieter von Logistikdienstleistung wie Spediteure, Transporteure oder auch KEP-Dienstleister. Unter dem Begriff Dienstleistungslogistik hingegen wird die Logistik in Unternehmen zusammengefasst. Dies kann z.B. die Logistik in Banken, Versicherungen oder auch im Krankenhaus bedeuten.

Begriff	Logistik-Dienstleistung (Logistikunternehmen)	Dienstleistungslogistik
Kurz-Definition	Logistik als externe Dienstleistung <i>für</i> Unternehmen	Logistik <i>in</i> Dienstleistungsunternehmen
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> • Transporteure • Spediteure • Kontraktlogistik-Anbieter • KEP-Dienstleister • Systemdienstleister (3PL) • Systemintegratoren (4PL) 	<ul style="list-style-type: none"> • Krankenkassen • Banken • Versicherungen • Unternehmensberatung • Krankenhäuser • Stiftungen

Abbildung 2-5: Abgrenzung der Logistikdienstleistung zur Dienstleistungslogistik⁵³

⁵² Eigene Erstellung in Anlehnung an Buchholz, J. et al; Handbuch der Verkehrslogistik, 1998, S. 20ff.

2.1.3 Der Markt für Logistikdienstleistung

Der folgende Abschnitt geht auf den Markt für Logistikdienstleistung ein. Neben den Marktteilnehmern und der wirtschaftlichen Bedeutung werden auch die aktuellen Entwicklungen der Branche dargestellt. Eine Möglichkeit den Markt für Logistikdienstleistung zu unterteilen ist die Differenzierung bezüglich der Nachfrager sowie der transportierten Gewichte. Diese Differenzierung ist besonders im Hinblick auf die Unterscheidung von Sammelgut-Speditionen und KEP-Anbietern sinnvoll.

Die Tabelle 2-3 stellt diese Differenzierung in der Übersicht dar. Die Matrix dieser Tabelle unterteilt sich auf der X-Achse in die transportierten Gewichtskategorien, während die Y-Achse den Verwendereis und die qualitative Kapazität abbildet. Den Bereich der KEP-Dienstleister teilt Otto⁵⁴ in die Kategorien offener Verwendereise und geringe qualitative Kapazität ein.

Spezifität der Leistung	geschlossen/ gering		dezidierte Distributionssysteme (Nagel, Bertelsmann, dks, Dachser, NSE)	dezidierte Ladungsverkehre (Hoyer, Wormser)
Verwendereis/ qualitative Kapazität	geschlossen/ hoch		Markenartikel-distribution, (FedEx, Danzas, Unitrans)	
	offen/ gering	Paketdienst/ Expressdienst (DPD, TNT, UPS, FedEx, German Parcel)		
	offen/ hoch		traditionelle und integrierte Stückgutverkehre (Schenker-Eurocargo, Hellmann, Zufall)	traditionelle und Systemladungs-Verkehre (Betz, Wormser)
		- 30 kg	30 – 2.500 kg	>2.500 kg

Gewichts-Kategorien

Tabelle 2-3: Die Segmentierung des gewerblichen Güterverkehrs⁵⁵

Auf der Ebene der Gewichtskategorien hingegen teilt er die Paket- und Expressdienstleister in das Segment bis 30 kg ein. Diese Einteilung lässt sich heute nicht mehr so scharf abgrenzen. Der Wettbewerb in der Logistikdienstleistung ist intensiver geworden. Die Dienstleister sehen sich der Forderung der Kunden ausgesetzt sich stärker international auszurichten.

Zudem ist eine Fülle neuer Trends im Markt für Logistikdienstleistung aufgekommen, wie es zum Beispiel an der E-Economy zu erkennen ist. Aus diesem Grund müssen die Logistikdienstleister verstärkt

⁵³ Eigene Erstellung in Anlehnung an Walter, S.; Logistik in Dienstleistungsunternehmen, 2003, S. 35

⁵⁴ Eigene Erstellung in Anlehnung an Otto, A.; Das Management der Qualität von Transportdienstleistungen, 1993, S. 57

⁵⁵ Eigene Erstellung in Anlehnung an Otto, A.; Das Management der Qualität von Transportdienstleistungen, 1993, S. 57

ihren Fokus auf die Kunden und den Bereich der Kundenorientierung legen und als Reaktion darauf die Produktangebote entsprechend variieren.⁵⁶

Die Veränderungen denen die Logistikdienstleister unterworfen sind, lassen sich, wie die folgende Abbildung 2-6 zeigt, in die Kategorien der zunehmenden Globalisierung, der Technik und Technologie und der zunehmenden Individualisierung unterteilen.

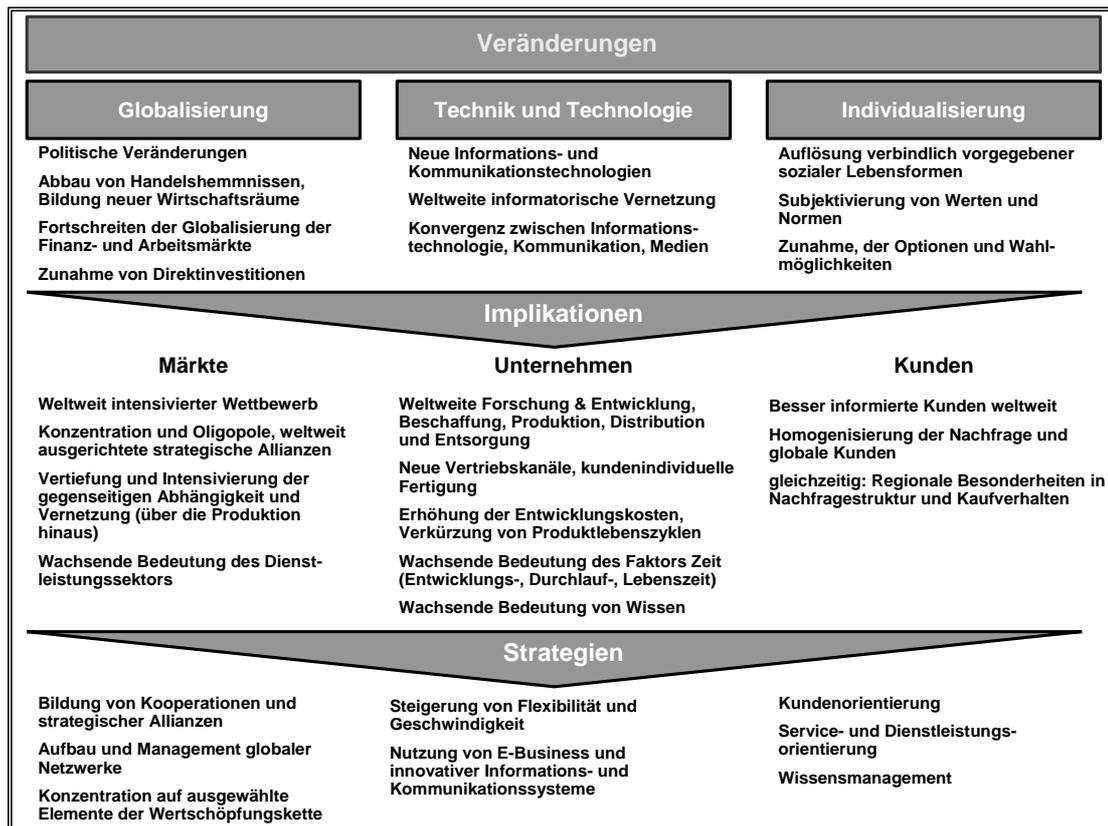


Abbildung 2-6: Einfluss des globalen Wandels auf Unternehmensstrategien⁵⁷

Natürlich ergeben sich für die Logistikdienstleister durch diese Veränderungen auch Chancen. Eine Chance liegt natürlich in den zunehmend globalisiert ausgerichteten Märkten und in Folge dessen in den zunehmend vernetzten Handelsbeziehungen. Ein weiterer wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang ist die sich durch das Internet ergebende zunehmende bessere Informiertheit der Kunden. Diese haben mittlerweile die Möglichkeit, ihre Produkte weltweit zu bestellen. All diese Faktoren räumen den Logistikdienstleistern zunehmend neue Chancen und Märkte ein. Die können beispielsweise darin liegen, mit ihren Kunden globale Netzwerke aufzubauen und zu managen. Aber auch die Bildung strategischer Allianzen und Kooperationen ist für Logistikdienstleister durchaus denkbar. Nun haben die Logistikdienstleister in der Vergangenheit in der Regel auf diese Veränderungen reagiert und sich entsprechend auf die neuen Markterfordernisse eingestellt. Sie haben neue Arten von Logistikdienstleistung gebildet und innerhalb dieser neue Betriebsformen entwickelt. Diese unterschiedlichen Betriebsformen (siehe Abbildung 2-7) sind durch die veränderten Kundenbedürfnisse und Marktverhältnisse entstanden. Bezüglich der Einteilungskriterien sind beispielsweise die

⁵⁶ Vgl. Gericke, J.; Etappen bis zum 5PL, in: Logistik-Heute 4/2003, S. 36f. und die dort angegebene Literatur

⁵⁷ Eigene Erstellung in Anlehnung an Walter, S.; Logistik in Dienstleistungsunternehmen, 2003, S. 153

Art und der Umfang des zu transportierenden Guts, Breite und Tiefe des Leistungsangebots oder auch das Know-how der Anbieter für die Logistikdienstleistung zu nennen.

Nach diesem Ansatz werden die Logistikdienstleister unterteilt in Anbieter von Einzel-, Spezial-, Verbund- und Systemdienstleistungen.

	Art der logistischen Güter, Frachtarten, Branchen	Leistungsumfang bzw. Breite des logistischen Leistungsspektrums	Know-how bzw. Kompetenz der LDL	Verfügbares Logistikpotenzial	Marktliche Ausrichtung bzw. Kundenorientierung
Einzel- dienst- leister	• Spezialisierung hinsichtlich Art der logistischen Güter, Frachtarten	• Einzelleistungen, z. B. Transport, Umschlag, Lagern	• technisches Spezialwissen	• Transportmittel • Lagereinrichtung • Umschlag	• mittelgroßer, teilweise anonymer Kundenkreis • Vertragsdauer sowohl kurz als auch lang
Spezial- dienst- leister	• Spezialisierung hinsichtlich der Art der logistischen Güter realisiert	• auf das Transportgut spezialisierte Einzelleistungen, z. B. Kühltransporte	• technisches Spezialwissen	• Spezialtransportmittel • Speziallagereinrichtungen • Spezialumschlag	• begrenzter Kundenkreis • Vertragsdauer relativ lang
Verbund- dienst- leister	• Spezialisierung hinsichtlich Frachtart, z. B. KEP-Dienste	• Verbundleistungen, z. B. Speditions- und Frachtketten	• Technik, I+K, Organisation	• Transportnetzwerke • Umschlagsterminals	• großer, anonymer Kundenkreis • Vertragsdauer in der Regel kurz (bei Rahmenverträgen max. ein Jahr)
System- dienst- leister	• Spezialisierung siehe marktliche Ausrichtung	• Systemleistungen, z. B. Betrieb von Distributionssystemen oder SCM	• Logistik, Technik, I+K, Planung, Projektmanagement	• Logistiknetzwerke • Logistikzentren	• wenige Großkunden • Vertragsdauer langfristig

Abbildung 2-7: Grundformen der Logistikdienstleister⁵⁸

Die unterschiedlichen Formen der Dienstleistung sind nachfolgend im Detail vorgestellt.

• **Einzel-** oder **Sonder-** **dienst-** **leister**

Einzel- oder **Sonder-** **dienst-** **leister** sind Unternehmen, welche „universelle logistische Einzelleistungen für einen mittelgroßen, teilweise anonymen Markt anbieten.“⁵⁹ Zu den Einzel- oder **Sonder-** **dienst-** **leister** zählen Transport-, Umschlags- und Lagereunternehmen, welche ihre Produkte „für bestimmte Güter, Frachtarten und Branchen“ anbieten. Angebote sind in der Regel regional begrenzt oder in Relationen fest definiert. Die Laufzeit der Verträge ist meist relativ kurzfristig und die Kundenbindung relativ gering.

• **Spezial-** oder **Sonder-** **dienst-** **leister**

Dieses Segment der Logistikdienstleister hat sein Produktspektrum auf Nischenbereiche ausgerichtet. Die zu transportierenden Objekte, stehen im Mittelpunkt der Produktion, da sie einer besonderen Behandlung bedürfen. Der Kundenkreis für diese Dienstleistung ist in der Regel klein und die Geschäftsbeziehungen zeichnen sich durch langfristige Verträge aus.

⁵⁸ Eigene Erstellung in Anlehnung an Gericke, J.; Etappen bis zum 5PL, in: Logistik-Heute 4/2003, S. 36f. und die dort angegebene Literatur

⁵⁹ Ebenda, S. 36f.

- Verbunddienstleister

Das Dienstleistungsangebot der Verbunddienstleister ist eine Zusammenfassung verschiedener Einzelleistungen, die durch Integration zu einer Gesamtleistung kombiniert werden. Der Verbunddienstleister nutzt hierfür die eigenen Ressourcen, aber auch die Ressourcen anderer Dienstleister. Der Markt für Verbunddienstleister zeichnet sich durch Größe und Anonymität aus. Durch die Nutzung externer Ressourcen ist der Verbunddienstleister in der Lage relativ flexibel auf Kundenwünsche einzugehen. Der KEP-Markt ist Teil des Segments der Verbunddienstleister. Die Kundenbindung ist in diesem Markt nur gering ausgeprägt und die Vertragslaufzeiten sind in der Regel kurz. Neben KEP-Diensten befinden sich in diesem Segment auch die Anbieter von Logistikdienstleistungen der unterschiedlichen Verkehrsträger (Bahn, Schiff oder Luftfahrt).

- Systemdienstleister

Der Systemdienstleister richtet sich konsequent auf die Bedürfnisse des Kunden aus. Er entwickelt, plant und bearbeitet sowohl Teilbereiche der Logistik als auch die komplette Supply Chain. Die Kundschaft der Systemdienstleister ist in der Regel sehr ausgewählt und die Kooperationsverträge werden normalerweise langfristig abgeschlossen. In dem Segment der Systemdienstleister sind auch die Third-Party-Logistics-Provider (3PL), Fourth-Party-Logistics-Provider (4PL) und Fifth-Party-Logistics-Provider(5PL) einzuordnen.

Diese Dienstleistungsformen sind nachfolgend dezidiert vorgestellt.

- Third-Party-Logistics-Provider (3PL)

Dies kann sowohl ein Verbund- als auch ein Systemdienstleister sein. Es handelt sich hier in der Regel um Speditionsunternehmen, die ihren Kunden neben der standardisierten Logistikdienstleistung speziell auf die Kunden zugeschnittene Individualdienstleistungen anbieten (Value-Added-Services). Der 3PL'er nutzt dabei sowohl sein eigenes Netzwerk als auch die Ressourcen der Systempartner. Die Kundenbindung in diesem Bereich reicht vom Verbunddienstleister mit wechselnder und kurzfristiger Kundschaft bis hin zum Systemdienstleister mit einem festen Kundenstamm.

- Fourth-Party-Logistics-Provider (4PL)

Fourth-Party-Logistics-Provider übernehmen die Steuerung, Planung und Durchführung der kompletten Supply Chain eigenverantwortlich. Sie kombinieren dabei als Steuermann des gesamten Netzwerks alle Aktivitäten der Logistik, indem sie die Informationsflüsse, die Warenflüsse und auch die Ressourcen der Teilnehmer koordinieren. Der 4PL'er, der immer auch Systemdienstleister ist, greift auf seine eigenen und auf andere Dienstleister zurück. Durch hohe kundenspezifische Investitionen bei Auftragsvergabe schliessen 4 PL'er langfristige ab Verträgen bis zu zehn Jahren.

- Fifth-Party-Logistics-Provider (5PL)

Dieser noch junge Bereich der Logistikdienstleistung muss zur Zeit noch als "Logistikvision" bezeichnet werden, da es noch keine genaue Definition für dieses Leistungsangebot gibt. Der 5PL'er wird auch, da er keine eigenen Logistikressourcen besitzt, als „virtueller Logistikdienstleister“ bezeichnet. Der 5PL'er besitzt vielmehr das Know-How für die Steuerung der logistischen Netzwerke, ohne in Abhängigkeit von physischen Ressourcen im Logistikbereich zu sein. Er kann Netzwerkstrukturen optimal einsetzen, ohne auf eigene Netzwerkstrukturen Rücksicht nehmen zu müssen. Denkbare Unternehmen der Branche sind Unternehmen aus dem Bereich Logistik-Consulting oder der IT mit entsprechendem Logistik-Know-how. Ob sich der 5PL'er-Gedanke allerdings im Markt etabliert, ist noch ungewiss.

Als zusätzliche Mischform im Bereich der Logistikdienstleistung ist der Lead-Logistik-Provider zu nennen. Dieser unterscheidet sich von den 4PL'ern durch die Unterhaltung eines globalen und profitablen Netzes und bietet zusätzlich dazu noch eine Netzwerksteuerung und als „Integrationsleistung“ an.⁶⁰ Die Entwicklungsstufen der Logistikdienstleister verdeutlicht auch die nachfolgende Grafik:

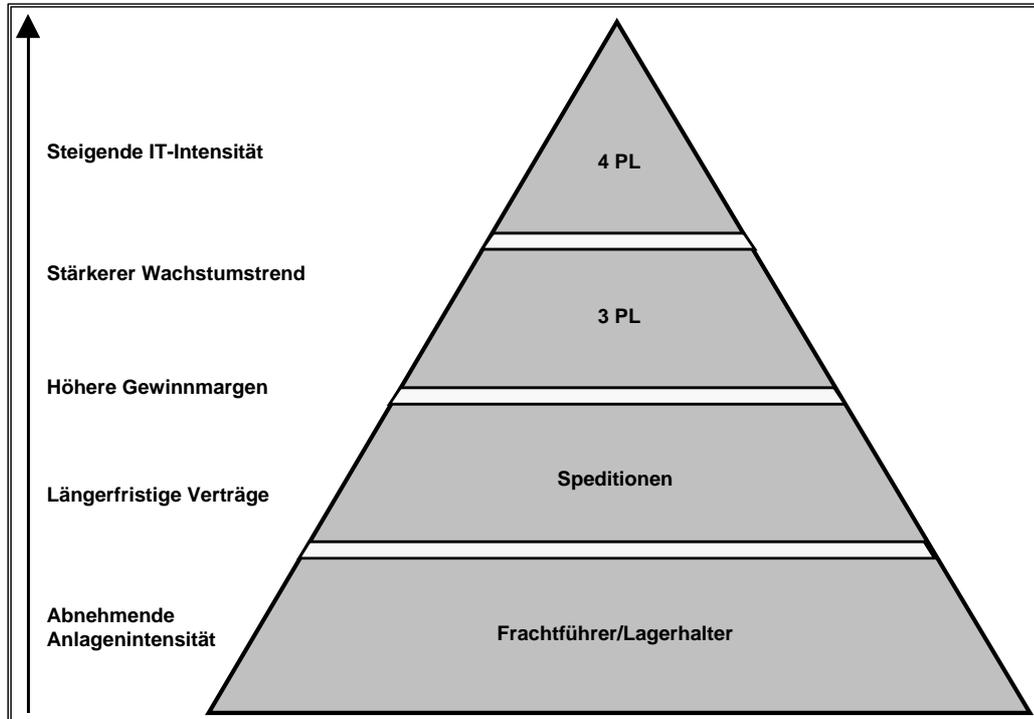


Abbildung 2-8: Entwicklungsstufen von Logistikdienstleistern⁶¹

Eine Übersicht über die wirtschaftliche Bedeutung der Logistikdienstleistungsbranche schliesst diesen Abschnitt ab.

Zunächst ist festzustellen, dass die Logistikdienstleistungsbranche zum grossen Teil mittelständisch organisiert ist. Es sind ca. 22% als GmbH & Co. KG bzw. 47,5% als GmbH organisiert. Nur ca. drei Prozent der Unternehmen strukturieren sich als Aktiengesellschaft.⁶² Zudem kann festgestellt werden, dass die Sammelgutbranche auch europaweit meist mittelständisch organisiert ist. Demnach haben die größten Anbieter von Logistikdienstleistungen nur jeweils ca. fünf Prozent Marktanteile – die größten zehn Spediteure europaweit kommen insgesamt nur auf einen Marktanteil von ca. 25 %.⁶³ Schaut man sich nun die Einnahmenseite der Logistikdienstleister an, sieht es in diesem Bereich nicht sehr rosig aus. Die Branche hat mit einem Verfall der Transportpreise zu kämpfen. Diese bewegten sich Anfang 2001 auf dem Niveau von 1998 und damit unter dem Niveau von 1992. Der Gesamtmarkt für operative und administrative Leistungen in der Logistik in der Europäischen Union (alte Länder) 2002 ca. 585 Mrd. Euro. Fast ein Drittel dieses Umsatzes wird in Deutschland erwirtschaftet. Führende Industrien haben einen Outsourcing-Anteil von 50% – der Handel einen solchen von knapp 40%. Der Markt für fremd vergebene Dienstleistungen wird mit einer jährlichen Steigerungsrate von fünf bis sechs Prozent taxiert. Durch die zunehmende Globalisierung wird der Wettbewerb härter. Daher wird es immer wichtiger für Logistikdienstleister sich in diesem Markt zu positionieren. Dies ist besonders

⁶⁰ Vgl. Baumgarten, H., Zadek, H., Kieffer, D.; Richtig im Markt positioniert?, in: Logistik–Heute 11/2003, S. 26

⁶¹ Eigene Erstellung in Anlehnung an Vahrenkamp, R.; Logistik, 2005, 5. Aufl., S. 50

⁶² Vgl. o.V.; Strukturdaten aus Spedition und Lagerei vom BSL-Bonn, 1995, S. 35

⁶³ Vgl. Stehmann, C.; Transportbranche braucht dauerhaft höhere Preise, in: DVZ Nr. 6 vom 13.1.01, S. 4

deshalb sehr wichtig, weil die Wachstumsraten in den unterschiedlichen Segmenten differenzieren. Während im Segment der klassischen TUL-Dienstleistungen mit jährlichen Steigerungsraten von nur zwei bis fünf Prozent gerechnet wird, geht man in der Kontraktlogistik von einer Wachstumsrate von 10–15% aus. Noch höhere Wachstumsraten sind im Bereich der komplexen Logistikdienstleistungen zu erzielen. Man geht hier von Steigerungsraten zwischen 15 und 20% aus, welche insbesondere bei der Integration von Netzwerken oder der Steuerung und Organisation von Supply Chains erzielt werden.⁶⁴ Die deutsche Logistikwirtschaft erreicht dabei Ansatz von Klaus⁶⁵ jährlich einen Umsatzwert von ca. 150 Mrd Euro. Dieser Umsatzwert umfasst alle TUL-Logistikaktivitäten, alle administrativen Kosten der Auftragsabwicklung sowie die Dispositions- bzw. SCM-Planungskosten. Ebenfalls sind darin enthalten die Kosten der gebundenen Bestände. Vergleicht man nun die Umsätze der Logistikwirtschaft mit den Umsätzen anderer Industrien, so stellt man fest, dass die Umsätze der Logistik ca. 20% höher liegen z.B. als die Umsätze der Ernährungsindustrie in Deutschland (ca. 125 Mrd. Euro), der deutschen chemischen Industrie (ca. 130 Mrd. Euro) oder gar sechsmal soviel Umsatz ausweist wie die Bekleidungsindustrie in Deutschland (ca. 24 Mrd. Euro). Der Umsatz der deutschen Logistikaktivitäten entspricht sogar fast 60% der Umsätze des größten deutschen Industriebereichs – dem Fahrzeugbau. Würde die Logistikbranche als Industrie in der Branchensystematik des statistischen Bundesamtes geführt, so würde die Logistik an Rang vier erscheinen – knapp hinter den Branchen Elektrotechnik (ca. 167 Mrd. Euro) und Maschinenbau (ca. 157 Mrd. Euro). Dabei erreicht mit ca. 2,06 Mio. Beschäftigten keine der Industriebranchen die Beschäftigtenzahl der Logistikwirtschaft. Klaus unterteilt die Branchen der Logistikdienstleistung in fünfzehn verschiedene Segmente. Die Verteilung der Umsatzwerte auf die einzelnen Branchen zeigt die nachfolgende Abbildung 2-9.

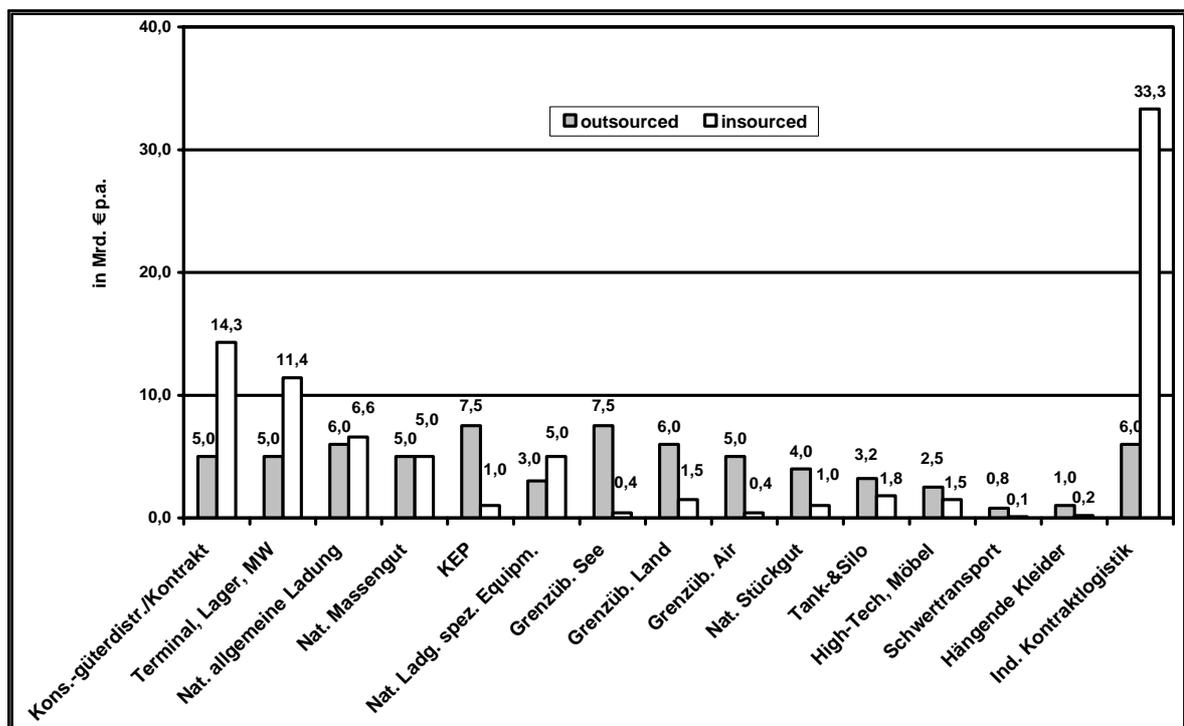


Abbildung 2-9: Verteilung des Logistik-Umsatzvolumens⁶⁶

⁶⁴ Vgl.; Baumgarten, H.; Zadek, H.; Kieffer, D.; Richtig im Markt positioniert?, in: Logistik–Heute 11/2003, S. 26

⁶⁵ Vgl.; Klaus, P.; Neuvermessung der Logistik – Manuskript zur „Top 100“ Studie, 2003, S. 2

⁶⁶ Eigene Erstellung in Anlehnung an Klaus, P.; Neuvermessung der Logistik – Manuskript zur „Top 100“ Studie, 2003, S. 5

Klaus unterteilt die Umsatzwerte in insourced und outsourced. Insourced sind Umsatzwerte, die noch nicht an einen externen Dienstleister abgegeben wurden. Die Grafik macht deutlich, dass der Bereich der KEP-Dienste im Markt für Logistikdienstleistung einen wichtigen Stellenwert einnimmt. So nimmt die KEP-Branche mit ca. 7,5 Mrd. Euro p.a. im Bereich der Outsourced-Dienstleistung einen Spitzenplatz ein.

Abschließend werden nun noch erste Trends aufgezeigt, denen sich die Logistikdienstleister unterwerfen und worauf sie ihre zukünftige Strategie abstimmen müssen:⁶⁷

- Große Logistikkonzerne bearbeiten aggressiv die angestammten Heimatmärkte der regional starken mittelständischen Dienstleister und verdrängen diese.
- Es sind bereits einige regional starke mittelständische und große Logistikdienstleister aufgekauft worden oder mussten Insolvenz anmelden.
- Individuelle Produktangebote im Bereich der Kontraktlogistik und bei der Branchenlogistik wachsen schneller als die stark standardisierten Dienstleistungsangebote der offenen Systeme.
- Mittelständische Logistikdienstleister sind gezwungen, ihre internationale Netzstruktur auszubauen, um so den Bedürfnissen der Kunden nach einer einheitlichen europäischen Abdeckung nachzukommen.

⁶⁷ Vgl. Tripp, C.; Mittelstandskooperationen auf dem Prüfstand, 2003, S. 1

2.2 Die Genese der KEP-Dienste im Markt für Logistikdienstleister

2.2.1 Die historische Entstehung der Kurier-, Express- und Paketdienste

Besonders in Deutschland der wirtschaftlich und politisch gespaltenen Kleinstaaten blieb der Postdienst der von Thurn und Taxis ein Bindeglied, deren Rolle *Hector*⁶⁸ mit heutigen Expressdiensten vergleicht. Nach der Gründung des Deutschen Reichs 1871 wurde das Post- und Telegrafwesen zur Deutschen Reichspost zusammengefasst und die Selbständigkeit von Expressdiensten eingeschränkt. Analog zu den Begründungen der modernen Postgesellschaften argumentierte die Reichspost, eine Versorgung der dünnbesiedelten Randgebiete ausschließlich mit Hilfe von Subventionen der Gewinne aus den städtischen Ansiedlungen leisten zu können. Mit dem 1899 eingeführten Postzwang und der Ausweitung der Staatsmonopole auf die meisten Transportleistungen kann die Epoche der international tätigen Schnellen Dienste als beendet betrachtet werden.⁶⁹ Obwohl der Transport von Kleinsendungen ohne Schriftstücke nicht dem Monopolanspruch von Postverwaltungen unterlag, wurde er nach Meinung *Wojteks*⁷⁰ behindert, da durch die gesetzlich festgelegten Tarife des Güterverkehrsgesetzes eine wirtschaftliche Kombination der Beförderung von Schriftstücken und Kleinsendungen nicht möglich war.

Ein Abriss über die Geschichte der KEP-Dienste soll aufzeigen, wie ein Marktsegment für diese Anbieter entstehen konnte. Bereits in früher vorchristlicher Zeit waren Kurierdienste bekannt.⁷¹

Zu dem Zeitpunkt, als Menschen das Bedürfnis zu Kommunikation, zum Informationsaustausch entwickelten, entstanden Kurier- und Botendienste. Erste Nachweise über die tatsächliche Existenz des Standes der Kuriere und Boten gibt es bei den Sumerern, deren Spuren seit dem 3. Jahrtausend v. Chr. nachweisbar sind. Von diesem Zeitpunkt an lassen sich die Spuren der Kuriere und Boten in der gesamten Weltgeschichte bis zur Neuzeit nachweisen, sei es im alten Ägypten oder auch in den Zivilisationen des Griechischen⁷² und Römischen Reiches.⁷³

Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang auf die Interdependenzen zwischen der Entwicklung von Kurierdiensten und der Post. Überall dort, wo der Austausch von Gütern und Nachrichten notwendig war, entstanden entsprechende Infrastrukturen. Vor allem in großen Territorien wurden besondere Transportketten eingerichtet, um die Kontinuität und Schnelligkeit des Transports sicherzustellen. Ein weiterer markanter Punkt in der Entwicklung der Expressdienste stellt die 1385 von der Familie Tassis (später von Thurn und Taxis) in Mailand gegründete Kurier- und Postorganisation dar. Die Bedürfnisse des Handels und der Diplomatie nach regelmäßigem Informationsaustausch waren so groß, dass es der Familie gelang, den Nachrichtendienst von Italien auf den gesamten mitteleuropäischen Raum auszudehnen. Diese Internationalität ging mit Leistungen einher, die keine andere Organisation zu jener Zeit erbringen konnte.

Was die Entwicklung der Botendienste im Bereich des heutigen Deutschlands angeht, soll der Schwerpunkt auf einen bisher vernachlässigten Aspekt der Historie gelenkt werden. Zahlreiche Veröffentlichungen gehen davon aus, dass mit der Gründung der Thurn-und-Taxis-Post im Jahre 1516

⁶⁸ Vgl. Hector, B.; Aus der Entstehungsgeschichte der Kurier-, Paket- und Expressdienste, 1987, S. 10

⁶⁹ Ebenda, S. 9ff.

⁷⁰ Vgl. Wojtek, R.; Internationale Kurierdienste – Bedeutung und Marktverhältnisse, 1987, S. 22

⁷¹ Vgl. Ditsch, W.; Transportmärkte, 1987, S. 2

⁷² Hier stellt beispielsweise der historisch belegte legendäre Marathonlauf im Griechenland der Antike eine der ersten Übermittlungen einer Botschaft per Kurier dar. Vgl. Blochmann, F. O., Internationale Kurier- und Expressdienste, 1994, S. 4

⁷³ Vgl. Manner-Romberg, H.; KEP-Markt, 1995, S. 4f.

das gesamte, bereits zum damaligen Zeitpunkt existierende Kuriergewerbe durch die Post ersetzt wurde.⁷⁴

Die damalige Post konnte sich zu dieser Zeit keineswegs als monopolistischer Betrieb etablieren. Die Post war zwar ein sogenanntes kaiserliches Regal⁷⁵, aber ausgelöst durch den Verfall der Reichshoheit gingen die verschiedenen Reichsstädte dazu über, jeweils ihre eigene Landes-Post zu organisieren. Folglich gab es bis weit in das 18. Jahrhundert hinein zahlreiche Postbetriebe und ein florierendes Kurierwesen. Es existierten Kuriere des Klerus, des Kaisers und der jeweiligen Landesherrscher, der Stände sowie Universitätskuriere.

Trotz der Existenz der Post stellten Kuriere einen bemerkenswerten Bestandteil des öffentlichen Lebens dar. Jedermann konnte zu dieser Zeit, gegen Bezahlung, ihre Botendienste in Anspruch nehmen. Dies zeigt ein Eintrag im „Allgemeinen deutschen Conversations-Lexicon für die Gebildeten eines jeden Standes im Jahr 1840: „Courier, der Eilbote“. Die Eilboten sind trotz der trefflichsten Posteinrichtungen sehr gewöhnlich und weil die Posten bestimmte Zeiten halten, wichtige Nachrichten aber schnell und sicher befördert werden müssen, auch notwendig.⁷⁶

Die Basis für einen einheitlichen, staatlich geregelten Postbetrieb entstand erst mit der Reichsgründung 1871 und der damit verbundenen Schaffung der Deutschen Reichspost. In den folgenden Jahren verschwanden die Kuriere und Boten mehr und mehr aus dem öffentlichen Leben. Lediglich im militärischen und politischen Bereich wurden diese Dienste weiterhin regelmäßig eingesetzt. Das auf den Zweiten Weltkrieg folgende Wirtschaftswunder ließ auch das Transportwesen in Deutschland aufblühen.⁷⁷ Der Bedarf nach schnellen Transporten entstand mit der sich entwickelnden Wirtschaft.

In Nordamerika und in Australien waren bereits im ersten Quartal des vorigen Jahrhunderts Unternehmen entstanden, die sich auf den Transport von Dokumenten oder Kleingutsendungen per Express spezialisiert hatten. Diese sogenannten Integrator-Gesellschaften boten ihre Produkte zunächst national an.

Aufgrund der Deregulierungspolitik der USA im Luftverkehrsmarkt wurde Neuanbietern die Möglichkeit gegeben sich als Carrier für Luftfracht zu betätigen.⁷⁸ So ließ sich beispielsweise die legendäre Idee vom Hub-and-Spoke-Netzwerk des Federal-Express-Gründers Fred Smith erst durch diese Deregulierungspolitik im inneramerikanischen Luftverkehrsmarkt umsetzen und hatte dadurch die Möglichkeit, integrierte Transportprodukte anzubieten.⁷⁹

Als erstem Expressunternehmen kommt UPS (United Parcel Service), das bereits 1909 in Boston gegründet wurde und sich zunächst auf den nationalen US-amerikanischen Markt beschränkte, eine Vorreiterrolle zu. Während der Transport in den ersten Jahren ausschließlich über Land per Lkw, erfolgte, wurden bereits 1929 eigene Frachtflugzeuge eingesetzt. Es folgte 1946 in Australien TNT (Thomas Nationwide Transports), während Ende der Sechziger Jahre weitere Expressdienstleister wie DHL (Dalsey, Hillblom, Lind), FedEx (Federal Express) oder World Courier auf dem nordamerikanischen und – kurze Zeit später – auf dem internationalen Markt Expressleistungen anboten.⁸⁰

⁷⁴ Vgl. Manner-Romberg, H.; KEP-Markt, 1995, S. 4f.

⁷⁵ Postregal bezeichnet das Alleinrecht des Staates, Postanstalten zu betreiben

⁷⁶ o.V.; Eilbote, 1840, S. 47

⁷⁷ Vgl. Manner-Romberg, H.; KEP-Markt, 1995, S. 8

⁷⁸ Vgl. Pfohl, H.-Chr.; Logistiksysteme, 5. Aufl., 1996, S. 287

⁷⁹ Vgl. Mosler, G. F.; Weltweites Express-Mikado, 1987, S. 44

⁸⁰ Eine ausführliche Darstellung der Entwicklungsgeschichte bedeutender Expressdienstleister findet sich bei Hector, B.; Aus der Entstehungsgeschichte der Kurier-, Paket- und Expressdienste, 1987, S. 13f. und bei Bachmeier, S.; Integrators – die schnellen Dienste der Weltwirtschaft, 1999, S. 82ff.

Bereits in den 1960–er Jahren gab es Firmen, deren Serviceangebote auch mit denen der heutigen Kurier- und Expressfirmen des vorigen Jahrhunderts vergleichbar waren. Ihre Marktpräsenz und Marktgeltung reichte jedoch nicht aus, um auch nur annähernd ein eigenständiges Marktsegment erkennen zu lassen.⁸¹

*Hector*⁸² bezeichnet das Aufkommen der internationalen Kurierdienste Mitte der 1960–er Jahre in Nordamerika und Australien als Renaissance der Kurierdienste.

Hinsichtlich der geographischen Lage und Infrastruktur sind nach dem Verständnis *Blochmanns*⁸³ Länder mit kontinentaler Größe und einer gering entwickelten Infrastruktur wie Nordamerika und Australien klassische Beispiele für die Entstehung innovativer Transportfirmen, wie die der Expressdienste. Im Hinblick auf die zunehmende Verflechtung der Weltwirtschaft wurde eine Beschleunigung des Dokumententransfers unumgänglich.⁸⁴

Bezüglich der gestiegenen Anforderungen der Nachfrager nach schneller, zuverlässiger und kosteneffektiver Beförderung von Dokumenten, Schriftstücken und Waren geringen Gewichts, waren weder der Lufttransport noch der Eisenbahnverkehr ausreichend entwickelt und daher ungeeignet. Auch die Post- und Speditionsdienste konnten das wachsende Bedürfnis der Wirtschaft nach schneller und sicherer Beförderung von Dokumenten, Warensendungen, Mustern, Originalen, Ersatzteilen, Auftragsangeboten etc. nicht erfüllen.⁸⁵ Erst Mitte der 1970–er Jahre entstand eine Bewegung hin zum eigenständigen Segment im Transportmarkt.⁸⁶

Durch die Nachfrage nach länderübergreifenden Transporten internationalisierten sich die KEP-Dienste; aus den nationalen Kurier-, Express- und Paketdiensten gingen als neues Segment die sogenannten Integratoren hervor. Nachdem die Preise für den Sammelgutverkehr in Deutschland im Jahr 1975 freigegeben wurden⁸⁷, gründete UPS als erster privater Anbieter einen Dokumenten- und Expressdienst in Deutschland.⁸⁸ Auf diese Konkurrenz reagierten 17 mittelständische Spediteure mit der Gründung des Deutschen Paketdienstes (DPD). Als wichtige Anbieter auf dem deutschen Markt sind neben der Deutschen Post – und den oben genannten internationalen Expressdiensten – etablierten sich die Firma trans-o-flex mit anfangs branchenspezifischer Bedeutung für die Pharmaindustrie sowie das Gemeinschaftsunternehmen German Parcel (GP) aus 25 mittelständischen Spediteuren im Jahr 1988.⁸⁹

In dem Segment des Stadtbereichs kommt einem einzigen Dienstleister eine Schlüsselfunktion bei der Erschließung des Marktes zu. Die im Jahr 1979 gegründete Firma „*Der Kurier*“ konnte mehr und mehr das City-Kuriergeschäft etablieren.⁹⁰ Ihr Gründer, Chr. *Willisch*, erkannte darüber hinaus, dass die Expressdienste bisher eine Lücke ließen: die Beförderung leichtgewichtiger innerdeutscher Expresssendungen. Folgerichtig entstand die Arbeitsgemeinschaft Deutscher Kurierdienste (ADK), eine Koopera-

⁸¹ Vgl. Ebenda; 1995, S. 74

⁸² Vgl. Hector, B.; Aus der Entstehungsgeschichte der Kurier-, Paket- und Expressdienste, 1987, S. 12

⁸³ Vgl. Blochmann, F.O.; Internationale Kurier- und Expressdienste, 1994, S. 6f.

⁸⁴ Vgl. Wojtek, R.; Internationale Kurierdienste, 1987, S. 26

⁸⁵ Schuhmacher, W.; Reaktionen der Speditionen auf veränderte Marktstrukturen im Express- und Paketbereich, 1987, S. 82

⁸⁶ Vgl. Hoffmann, C., Lindemann, A., Zimmermann, H.; Logistik-Ressourcen im World Wide Web, in: Wirtschaftsinformatik, 1998, Heft 3, S. 245 - 250

⁸⁷ Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistik, 2005, 5. Aufl., S. 137f.

⁸⁸ Vgl. Hector, B.; Aus der Entstehungsgeschichte der Kurier-, Paket- und Expressdienste, 1987, S. 14ff.

⁸⁹ Vahrenkamp, R.; Logistik, 2005, 5. Aufl., S. 155f.

⁹⁰ Vgl. BdKEP; Der Kurier, 1994, S.1-2

tion von ausschließlich regional tätigen Kurierdiensten, die in einem vertraglich fixierten Raum überregionale Sendungen befördern.⁹¹

In der gesamten Wirtschaft war, bedingt durch die technische Weiterentwicklung, eine starke Nachfrage nach der zeitgenauen, flächendeckenden Bereitstellung eiliger Kleinsendungen entstanden. Weder die Deutsche Post noch die bereits existierenden Paketdienste konnten oder wollten diese Nachfrage befriedigen. Mittelständische Anbieter nutzten diese Marktlücke, um die noch näher zu beschreibende Serviceleistung *Overnight*⁹² zu entwickeln.

Unter Einbeziehung der Bundesbahn wurde dieser Service aufgebaut, denn die Unternehmen besaßen zu dieser Zeit keine eigenen überregionalen Transportnetzwerke. Die Bahn stellte Ende der 1970–er Jahre das *Termingut*, einen Service von Stadt zu Stadt, mit festen Laufzeiten und Tarifen vor. Auf diese bereits existierende Infrastruktur bauten zahlreiche Overnight-Anbieter ihren Service auf. Die lokal tätigen Kurierdienste sammelten die Sendungen ihrer Kunden ein und stellten Gebinde zusammen. Diese bei der Bahn eingelieferten Sammelsendungen wurden auf der Schiene zum jeweiligen Zielort befördert. Ein anderer Kurierdienst holte die Sendungen ab und verteilte sie anschließend an die verschiedenen lokalen Adressaten.⁹³

Die Kurierdienste wurden förmlich gezwungen, ihre Waren auf der Straße zu transportieren, als die Bahn den *Termingut*-Service einstellte. Der Marktentwicklung gab diese Entscheidung weiteren An Schub. Plötzlich waren dadurch zusätzliche Frachtkapazitäten in diesem Schnell-Liefer-Markt vorhanden, die gefüllt werden mussten.

Auch die Zuverlässigkeit der Transporte verbesserte sich durch die im eigenen Betrieb der Spediteure erfolgende Abwicklung.

⁹¹ Vgl. BdKEP; Der Kurier, 1994, S.2

⁹² Der Begriff bezeichnet Sammeltransporte eiliger Kuriersendungen, die zu festen Zeiten und Tarifen zwischen Stadtregionen über Nacht abgewickelt wurden.

⁹³ Vgl. Manner-Romberg, H.; KEP-Markt, 1995, S. 10

2.2.2 Die Industrialisierung im Gütertransport durch Integration logistischer Prozessketten

Die entscheidenden Impulse für den Industrialisierungs- und Rationalisierungsschub im Gütertransport gingen von den Verladern aus Industrie und Handel aus, die nach Konzepten zur Reduzierung der Logistikkosten suchten.

Gegenüber den technologischen und organisatorischen Modernisierungs- und Automatisierungsprozessen der Wirtschaft fällt der deutliche Entwicklungsrückstand im Gütertransport auf, den *Läpple*⁹⁴ auf die begrenzten „scaling-up“-Möglichkeiten des handwerklich oder manufakturrell organisierten Lkw-Systems zurückführt. In Anbetracht dessen konnten kaum Produktivitätssteigerungen durch Skaleneffekte (economics of scale) oder andere Automatisierungsstrategien erzielt werden, so dass sich technische Entwicklungen im bodengebundenen Gütertransport jahrelang auf den Ausbau der Infrastruktur und den Einsatz größerer Lastkraftwagen beschränkten.

Als ausschlaggebende Faktoren für die Suche nach neuen Lösungen der Leistungserstellungsprozesse der Transportunternehmen lassen sich der anhaltende Preisdruck und die zunehmende Belastung der Infrastruktur ebenso anführen, wie die veränderten weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen in den hochindustrialisierten Ländern, wodurch das tayloristische Rationalisierungsmodell der Massenproduktion in die Krise geriet und neue Rationalisierungspotentiale in Form von Automatisierung und Industrialisierung im Transportsektor gefunden werden mussten.⁹⁵

Den wesentlichen Erfolg der Expressunternehmen als Transportdienstleister sieht *Deecke*⁹⁶ in der neuen „transportkettenorientierten Organisation“ und dem damit industriellen Verständnis des Produktionsprozesses. Die vorherrschende handwerkliche Produktionsweise einer Individualbehandlung des einzelnen Packstücks wird nun durch die Standardisierung des Produkts Expressfracht ersetzt. Unter „Industrialisierung“ versteht *Levitt*⁹⁷ ein standardisiertes, scharf definiertes und auf bestimmte Marktbedürfnisse zugeschnittenes Produkt, das in großer Zahl in durchrationalisierten und kontrollierten Leistungserstellungsprozessen erzeugt und dann breit vermarktet wird. Dagegen bezieht sich die Standardisierung nach Ansicht *Bretzkes*⁹⁸ nicht auf den Markt, sondern auf die innerbetriebliche Organisation des Unternehmens.

Bei der „Standardisierung“ werden homogene Packstücke durch eine systemhaft gestaltete, durchgängig geplante, zentral kontrollierte und hoch integrierte Materialflußkette bewegt. So industrialisierte Transportdienstleistungen erzielen ein Höchstmaß an Verstetigung und Vereinheitlichung, wodurch die Abläufe der Integratoren vereinfacht werden.⁹⁹ *Lorenz*¹⁰⁰ spricht in diesem Zusammenhang von einer „systemgeführten Transportdienstleistung“, die in industrieller Gleichförmigkeit erbracht wird und dadurch hohe Kosten- und Qualitätseffizienz induziert. Als ausschlaggebend für dieses Konzept können die technischen und organisatorischen Komponenten der integrierten Transportkette angesehen werden, durch die sich der Kosten- und Zeitaufwand verringert.

Der methodische Ansatzpunkt logistischer Prozessketten ist zunächst die systembezogene Betrachtung der Funktionsbereiche Transport, Umschlag und Lagerei im Rahmen der „Transportkettenkon-

⁹⁴ Läpple, D.; Güterverkehr, Logistik und Umwelt, 1993, S. 36f.

⁹⁵ Vgl. Ebenda; S. 36f.

⁹⁶ Deecke, H.; Expressdienste als Vorreiter der Industrialisierung des Gütertransportes, 1993, S. 70

⁹⁷ Levitt, T.; The globalization of markets, 1983, S. 92ff.

⁹⁸ Vgl. Bretzke, W. R.; Strategische Optionen der Spedition im europäischen Binnenmarkt, 1990, S. 273

⁹⁹ Fuhrmann, R.; Logistiksysteme bei Güterverkehrsunternehmen, 1993, S. 65

¹⁰⁰ Lorenz, W.; Leitfaden für den Spediteur in Ausbildung und Beruf, Teil 1, 15. Aufl., 1995, S. 520

zeption.“ Die Deutsche Gesellschaft für Normung (DIN) definiert die Transportkette als „Folge von technisch und organisatorisch miteinander verknüpften Vorgängen, bei denen Personen und Güter von einer Quelle zu einem Ziel bewegt werden.“¹⁰¹ In Anlehnung an *Läpple*¹⁰² ist die Transportkette als „System“ aufzufassen.

Die optimale Verknüpfung der Systemelemente zu einer logistischen Strategie kann jedoch nur über eine „integrierte Transportkette“ erfolgen, bei der alle technischen und europäischen Komponenten über IuK–Instrumente sowie alle rechtlichen und kommerziellen Bereiche koordiniert werden.¹⁰³

Die Verbesserung von Laufzeiten auf dem Kleingutmarkt haben sowohl Speditions- und Sammelgutverkehre als auch Expressgutverkehre durch den Ausbau der Dienste als Systemverkehre erreicht, die täglich nach einem genau vorgeschriebenen Ablaufplan unabhängig von der jeweiligen Auslastung abgewickelt werden.¹⁰⁴ Diesbezüglich erörtert *Gutthal*¹⁰⁵, dass sich im Expressgutmarkt alle relevanten Technologien aus der Transportkette des Expressgutverkehrs ableiten. Obwohl diese unterschiedlich aufgebaut sein können (z. B. verkehren viele Kuriere im Direktverkehr, während Paketdienste Sammelgutsendungen transportieren), sind die an einer Transportkette beteiligten Technologien prinzipiell gleich. Die Distribution der Pakete erfolgt über „intermodale Transportketten“, bei der gleichzeitig verschiedene Verkehrsträger innerhalb einer mehrgliedrigen Transportkette miteinander verknüpft werden.¹⁰⁶ Eine Transportkette besteht aus den Stufen:

- Vorlauf (Sammeln),
- Hauptlauf (Ferntransport),
- Nachlauf (Verteilen).

Die Sammlung und Verteilung, der Umschlag an den Depots (siehe hierzu auch Abbildung 2-10) und der Hauptlauf zwischen den Umschlaganlagen werden zeitgenau durch den Einsatz moderner Informationssysteme abgestimmt.¹⁰⁷

Aufgrund des Qualitätsprofils der verschiedenen Verkehrsträger nach Eigenschaften wie Schnelligkeit, Fähigkeit zur Netzbildung, Sicherheit, Kundenbequemlichkeit oder Häufigkeit der Verkehrsbedienung¹⁰⁸ bildet sich heraus, dass sich für die Distribution von Paketen bei der intermodalen Transportkette der Expressdienstleister die Vorteile im Vor- und Nachlauf mit den Eigenschaften des Lkw/Pkw korrespondieren, während für den Hauptlauf – besonders im internationalen Verkehr – das Flugzeug besonders geeignet erscheint.¹⁰⁹

Die hohe Transportgeschwindigkeit wird bei Expressverkehren im wesentlichen durch die Reduzierung der gesamten Beförderungszeit erreicht. Diese wird weniger durch den Einsatz eines schnelleren Transportmittels erreicht, sondern vielmehr durch die bevorzugte oder Sonderbehandlung der Güter im Transportsystem.¹¹⁰ Da alle Anbieter von Logistikleistungen wie Speditionen und Postgesellschaften zur Raumüberwindung die gleichen Verkehrsmittel verwenden, muss die besondere Laufzeitoptimierung der Expressdienste in der unterschiedlichen Konstruktion des Logistiksystems liegen. Es darf

¹⁰¹ Ihde, G. B.; Transport, Verkehr, Logistik, 1991, 2. Aufl., S. 43

¹⁰² Läpple, D.; Güterverkehr, Logistik und Umwelt, 1993, S. 38

¹⁰³ Ebenda; S. 43

¹⁰⁴ Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistikmanagement, 1998, 3. Aufl., S. 67

¹⁰⁵ Vgl. Gutthal, S.; Chancen und Risiken des Expressgutmarktes, 1999, S. 78

¹⁰⁶ Pfohl, H.-Chr.; Logistiksysteme, 1996, 5. Aufl., S. 159

¹⁰⁷ Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistikmanagement, 1998, 3. Aufl., S. 67

¹⁰⁸ Vgl. Ihde, G. B.; Transport, Verkehr, Logistik, 1991, 2. Aufl., S. 91f.

¹⁰⁹ Vgl. Ebenda; S. 88

¹¹⁰ Vgl. Deecke, H.; Expreßdienste als Vorreiter der Industrialisierung des Gütertransportes, 1993, S. 64

dabei nicht außer Acht gelassen werden, dass bei der Organisation von Transportketten das schwächste Glied die Gesamtleistung bestimmt.

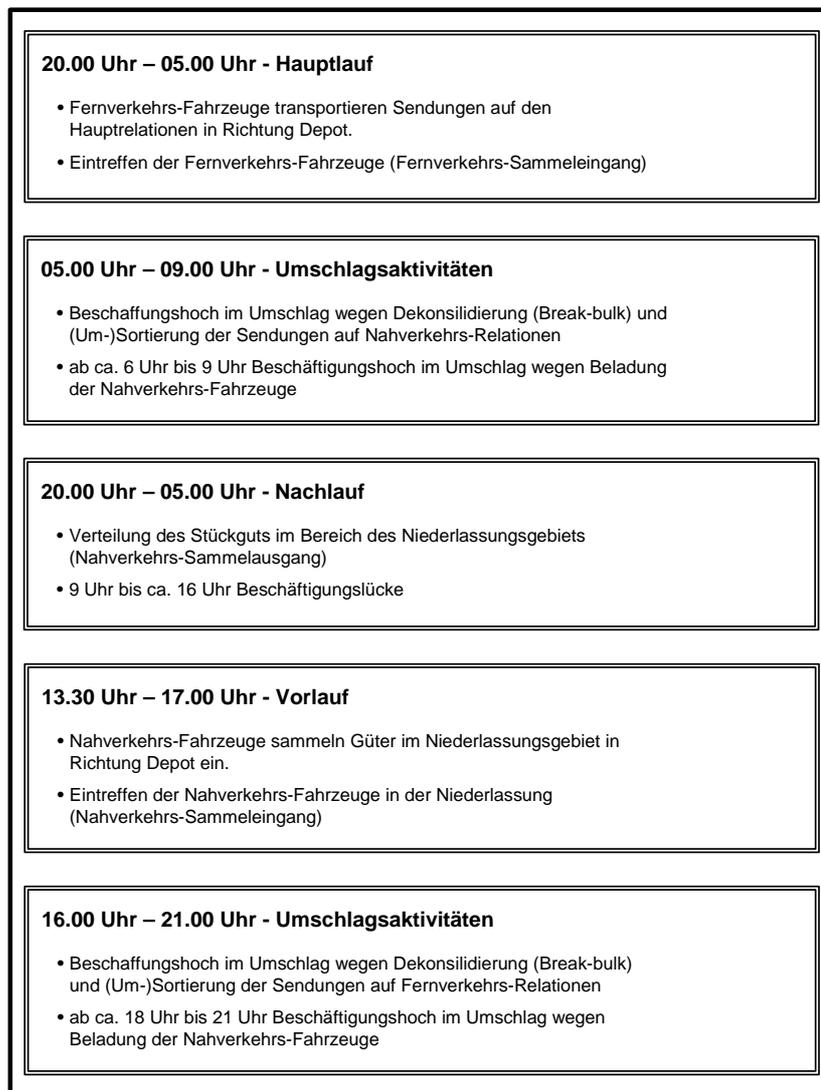


Abbildung 2-10: Zeitliche Abfolge in Stückgut-Wertschöpfungsketten¹¹¹

Ineffizienz tritt bei intermodalen Transportketten verstärkt an den Schnittstellen auf: Je mehr Schnittstellen eine Kette besitzt, desto häufiger treten Probleme auf.¹¹² Dabei geht es sowohl um physische als auch informationelle Schnittstellenprobleme, die durch Beschädigung, lange Liegezeiten, Diebstahl, fehlerhafte Disposition und Informationsverluste bedingt sein können.¹¹³

Ein weiterer Engpassfaktor im Bereich der KEP-Dienste bei internationaler Distribution ist die zolltechnische Abwicklung, die eine weitere Schnittstelle – meist am Flughafen – in der Transportkette ist. Verzögerungen treten meist bei der Abwicklung des Imports auf. Ob die physische Ware dem Zoll vorgeführt werden muss, hängt von der Art der Ware und der Vollständigkeit der Zollpapiere ab. Auch

¹¹¹ Eigene Erstellung in Anlehnung an Tripp, C.; Mittelstandskooperationen auf dem Prüfstand, 2003, S. 10

¹¹² Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistikmanagement, 1998, 3. Aufl., S. 66

¹¹³ Vgl. Bachmeier, S.; Integrators – die schnellen Dienste der Weltwirtschaft, 1999, S. 65

hier kann die Laufzeit der Sendungen durch geeignete EDV-Abstimmung und informationelle Anmeldung der Ware vor der physischen Distribution erheblich verkürzt werden.¹¹⁴

Aus diesen Feststellungen resultiert, dass der Integrationsgrad aller Abläufe zwischen den beteiligten Unternehmen, von der gemeinsam Planung (Modellierung) über die Steuerung (Disposition) bis hin zum Controlling, erhebliche Einsparungspotentiale für alle Beteiligten im Bereich Industrie, Handel und Verkehr bewirkt. Die Höhe des Integrationsgrads der Wirtschaftlichkeit bestimmt auch den Markterfolg der Unternehmen.¹¹⁵ Die Transportfunktion ist dabei integraler Bestandteil und zugleich integrierender Faktor der logistischen Prozesskette. Systemverkehre mit „standardisierter Technologie“ (Behälter, Umschlaggeräte, Lagersysteme u. a.) „sowie unternehmensübergreifende Informations- und Kommunikationssysteme“ sind wesentliche Voraussetzung für die Realisierung eines hohen Integrationsgrads mit konstanter Qualität.¹¹⁶

2.2.3 Die Logistiknetzwerke als Grundlage industrieller Transportdienstleistung

Netzwerke stellen eine bedeutsame Bezugsgröße zur Kennzeichnung der raum – zeitlichen Organisation des Gütertransports dar. Als spezifisches Merkmal zahlreicher KEP-Dienstleistungen greifen diese Netzwerke die Verkehrsträger übergreifende Kombination unterschiedlicher Transportketten auf. Zudem ermöglicht der Netzwerkansatz eine differenzierte Betrachtung der relevanten strategischen Entwicklungen logistischer Leistungsanbieter im KEP-Bereich.

Dabei sind die Bestandteile, die zu einer systematischen Planung, Steuerung und Kontrolle von Transportnetzwerken gehören, folgende:

- am Expressprinzip ausgerichtete raum – zeitliche Organisationsformen, die dem Aspekt der Zuverlässigkeit und Schnelligkeit in hohem Maße Rechnung tragen;
- technologisch-organisatorische Innovationen, die eine Automatisierung¹¹⁷ der Transport-, Sortier- und Umschlagsprozesse ermöglichen;
- ein elektronisch gestütztes Schnittstellenmanagement, das die gesamten Transport-, Informations- und Kommunikationssysteme koordiniert und in das spezifische Profil des Kunden integriert.¹¹⁸

Diese Systemkonfiguration beschreibt die Organisation und den Aufbau eines Güterfluss- oder Transportnetzes.

Der Begriff des Logistiknetzwerkes bezieht sich nicht nur auf den physischen Transport. Auch die vielfältigen, mit Gütern und Informationsflüssen verbundenen vor- und nachgelagerten logistischen Aktivitäten der Transportunternehmen sind einzubeziehen. Diese sind von den jeweiligen Kundenanforderungen und den infrastrukturellen, technischen und ökonomischen Möglichkeiten der Logistikanbieter abhängig.¹¹⁹ Bei der Wahl des geeigneten Netzwerkes und der darin ablaufenden Sortiertechnik spielen zahlreiche Faktoren eine Rolle.

¹¹⁴ Vgl. Bachmeier, S., Integrators – die schnellen Dienste der Weltwirtschaft, 1999, S. 65

¹¹⁵ Vgl. Stabenau, H.-P., Intermodale Verkehre in logistischen Prozessketten, 2000, S. 1

¹¹⁶ Ebenda, S. 1

¹¹⁷ Voll- und Teilautomatisierung lassen sich unterscheiden.

¹¹⁸ Vgl. Quadt, A., Wader, P.; Logistikdienstleistung und E-Business, 2002, S. 12 - 13

¹¹⁹ Vgl. Leipelt, F., Quadt, A., Wader, P.; Projekt ParcelMan untersucht Anforderungen an die KEP-Branche, 2002, S. 41f.

Das arbeitsteilige Zusammenwirken unterschiedlicher Akteure und logistischer Systeme zwischen Versand- und Empfangsort wird als *Logistikkanal* bezeichnet und lässt sich graphisch als Netzwerk darstellen. Damit wird die Grundstruktur von Logistiksystemen modellhaft abgebildet.¹²⁰

Das Rückgrat der KEP-Dienste sind die Transportnetze. In Anlehnung an *Pfohl*¹²¹ kann dann von einem Transportnetz gesprochen werden, wenn „Güter mit Hilfe technischer Mittel in vorgezeichneten Wegen räumliche Hindernisse überwinden und zu einem Ziel bewegt werden.“ In diesem Transportnetz vereinfacht betrachtet gibt es *Knoten*, an denen die Umschlag- und Lagerprozesse erfolgen, und *Kanten* entlang derer die Güter durch das Netzwerk bewegt werden. Bei den Anbietern von Expressdiensten stellen die Umschlagsdepots im Distributionsnetz die Knoten dar, während die einzelnen Relationen zwischen den Depots die Kanten sind. Sie ermöglichen die Erbringung der hohen Leistungen in Bezug auf Transportgeschwindigkeit und Zuverlässigkeit. Diese Netze verknüpfen die einzelnen Depotstandorte der Dienstleister untereinander mit Hilfe regelmäßiger Transport-Verbindungen.¹²² Hierfür werden im Regelfall eigene Lkw's oder Transporter eingesetzt, oftmals auch andere Verkehrsträger wie Flugzeuge mit einbezogen.¹²³

Grundsätzlich kann man bei der Gestaltung der Netzstruktur eines Transportdienstleisters zwischen einem vollständigen Netzwerk-System und einem Hub-and-Spoke-System (Nabe-Speiche-System) unterscheiden. Während die traditionelle Netzwerk-Struktur von den klassischen Sammelgutspeditionen und nationalen Postgesellschaften bevorzugt wird, gelang es den Expressdiensten durch Einführung der Innovation des Hub-Systems in den vergangenen dreißig Jahren die Transportorganisation zu vereinfachen und zu straffen.¹²⁴

Im folgenden wird nun auf die einzelnen Organisationsformen von Netzwerken eingegangen. Das Direktverkehrsnetz ist auch unter der Bezeichnung *point to point* bekannt und stellt den in der Entwicklungshierarchie simpelsten Netzwerktyp dar:

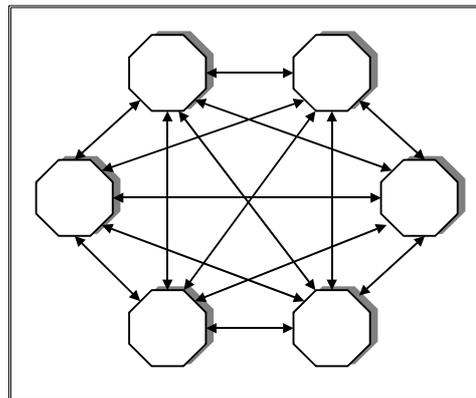


Abbildung 2-11: Verkehrsrelationen bei Stückgut im Netz-System¹²⁵

Mit dieser Netzwerkform operieren hauptsächlich die Anbieter einfacher Transportdienstleistungen, vor allem Stadtkurierdienste. Stadtkuriere kommen in der Regel ohne Investitionen in Infra- und

¹²⁰ Vgl. Glaser, J.; Kurier-, Express-, Paketdienste und Stadtlogistik, 2000, S. 37 - 39

¹²¹ Pfohl, H.-Chr.; Logistikmanagement, 1994, S. 5f.

¹²² Vgl. Graf, H.; Hub- and Routing-Technik, 2000, S. 94f.

¹²³ Vgl. o.V.; FedEx; worldwide facts, 2002, S.1 - 3

¹²⁴ Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistik, 2005, 5. Aufl., S. 143ff.

¹²⁵ Eigene Erstellung in Anlehnung an ebenda; S. 145

Suprastrukturen aus.¹²⁶ Gelegentlich greifen national und international tätige Expressdienste auf die Nutzung von Direktverkehrsnetzen zurück. In einem solchen Fall handelt es sich um besonders zeitkritische Transporte.¹²⁷

Die lineare Netzwerkstruktur zeichnet sich durch die Eigenschaft aus, dass jeder Knoten mit jedem anderen Knoten direkt verbunden ist und keine Hubs (Hauptumschlagsbasen) und Zwischenstopps zugelassen sind. Als vorteilhaft erweist sich in einem linearen, vollständigen Netz die rasterförmige Anordnung, bei der keine Umwege anfallen, da alle Depots in direkter Verbindung angefahren werden.¹²⁸ Weiterhin entstehen nur relativ niedrige Transportkosten und die Transportdauer zwischen den Depots ist geringstmöglich.¹²⁹

Jedes Depot wird mit jedem anderen durch eine Direktrelation verbunden. Die Anzahl der Relationen wächst dabei quadratisch mit der Anzahl der Depotstandorte. *Graf* bezeichnet „diese Netzform als äußerst untypisch, da praktisch keine realen Netze gefunden werden, in denen auf jeder Relation genug Aufkommen für einen vollen Transporter zustande kommt und keine Überhangmengen separat zu transportieren sind.“¹³⁰

*Vahrenkamp*¹³¹ erörtert die spezifischen Schwächen der traditionellen Netzwerkstruktur, in der jede Nacht von jedem Umschlagdepot zu allen übrigen Umschlagdepots Verkehrsverbindungen aufgebaut werden müssen. Die Zahl dieser Verbindungen steigt überproportional an, da bei N Depots $N^2 - N$ Verbindungen hergestellt werden.

Beim *Multistopp-Netzwerk* liegt eine Vernetzung von Abhol- bzw. Zustellpunkten vor. Kennzeichnend für diese Form ist die Fahrzeugbündelung. Dadurch, dass ein Fahrzeug die zu transportierenden Waren an mehreren Anfahrstellen während der Tour sammelt oder verteilt, werden die Lieferungen zu größeren Transporteinheiten zusammengefasst. Im Vergleich zum Direktverkehrsnetz stellt diese Form höhere Anforderungen an die Transport- und Tourenplanung. Weit verbreitet ist das Multistopp-Netzwerk bei der klassischen Post und im Bereich des Stückgutverkehrs. Im Segment der Paketdienste ist diese Netzwerkform bei den auf die Massenverteilung ausgerichteten Diensten zu finden.¹³² Letztendlich wird dieser Typ durch das Transportmuster der Sammel- und Verteilverfahren geprägt. Durch die geschickte Kombination unterschiedlicher Transportvorgänge zielt das Multistopp-Netzwerk auf Kosteneinsparungen ab.

Eine Modifizierung des Multistopp-Typs ist das Transshipment-Netzwerk auf. Bei dieser Form liegt zusätzlich ein Umschlagterminal vor. Von unterschiedlichen Lieferpunkten gehen in den Transshipment - Terminals Sendungen ein. Im Terminal oder Depot erfolgt die Sortierung und Bündelung nach Empfangsräumen, sowie das Umladen auf neue Fahrzeuge. Als Konsequenz daraus reduziert sich die Anzahl der Verbindungen zwischen den einzelnen Versand- und Empfangspunkten. Für diesen Netzwerktyp sind hohe Sendungszahlen erforderlich, um die mit der Umschlag- und Bündelungsfunktion des Depots verbundenen Optimierungsmöglichkeiten zu nutzen. Daher agieren hauptsächlich große Expressunternehmen, die multimodale Transporte organisieren, mit diesem Typ.

¹²⁶ z.B. Sortier- und Umschlagszentren

¹²⁷ Vgl. Gatzke, E.; Drei-Hub-Konzept ist ein strategischer Vorteil, 2001, S. 3

¹²⁸ Vgl. Klaus, P.; Nabe-Speiche-Verkehrssysteme, 1987, S. 34

¹²⁹ Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistik, 2005, 5. Aufl., S. 145f.

¹³⁰ Graf, H.; Hub- and Routing-Technik, 2000, S. 96

¹³¹ Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistik, 2005, 5. Aufl., S. 147ff.

¹³² u.a. verwendet der Paketdienst DPD diese Netzwerkform bei der Apothekenbelieferung

Das Inter-Terminal-Netzwerk besteht aus aneinander gekoppelten Transshipment-Netzwerken und miteinander verknüpften Multistopp - Strukturen. Anwendung findet diese Form bei bundes- und europaweit tätigen KEP-Anbietern. Der Paketdienst UPS sortiert und konsolidiert die eingehenden Sendungen nach Zielregionen. Der Transport findet anschließend im Fernverkehr statt. In den Terminals der jeweiligen Zielregion werden die Güter dann nach Verteilstellen sortiert und tourenoptimiert ausgeliefert.¹³³ Dadurch können die Optimierungsmöglichkeiten der räumlichen Bündelung voll ausgeschöpft werden.¹³⁴

Logistiknetze, bei denen die Verkehre auf die zentrale Umschlagbasis (engl.: Hub) zulaufen, sind sogenannte Hub-and-Spoke-Systeme (Nabe-und-Speiche-Systeme), mit denen in der Regel Expressfrachtanbieter arbeiten.¹³⁵ In einer sternförmigen Struktur, vergleichbar den Speichen eines Rades, treffen alle Fernverbindungswege des Systems im Zentrum (Nabe) zusammen.

Im Gegensatz zum Netzlayout ist die Struktur eines Hub-Layouts weit weniger komplex aufgebaut. Allerdings fallen aufgrund der Konfiguration, bei der alle Transportvorgänge über die zentrale Hauptumschlagbasis geleitet werden, unter Umständen erhebliche Umwege an.¹³⁶

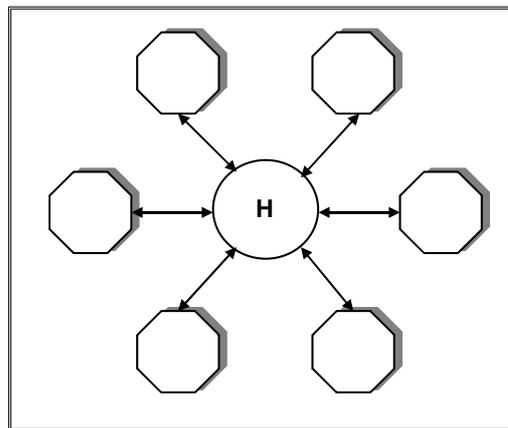


Abbildung 2-12: Nabe-Speiche-System (Hub)

Die Innovation des Hub-Systems wurde von dem Federal-Express-Gründer Frederick *Smith* 1973 entwickelt und eingeführt. Zunächst legte er die gesamte Umschlagsoperation auf einen Punkt, den Flughafen Memphis. Von diesem geographischen Mittelpunkt der USA aus ist jedes Wirtschaftszentrum in weniger als vier Stunden Flugzeit zu erreichen. Ein Päckchen von Boston in das 500 km entfernte Washington wurde über den zentralen Umschlagknoten in Memphis geflogen und legte so 3 000 km zurück, aber es war zuverlässig nach 16 Stunden beim Empfänger.¹³⁷

Voraussetzung für die erforderliche Leistung eines Hub-Systems ist ein präzise ausgearbeiteter und sorgfältig abgestimmter Fahrplan, der nur durch verbindliche Einhaltung durch alle Beteiligten und unter Vorabekalkulation von Schwachstellen (Staus, Unfälle etc.) funktionieren kann.¹³⁸ Bei reibungslosem Ablauf bietet das Hub-System gegenüber dem traditionellen Netzsystem zahlreiche Vorteile. Aufgrund der verringerten Anzahl an Relationen müssen erheblich weniger Kapazitäten in der

¹³³ Vgl. o.V.; FedEx; V3-Strategie, 2002, S. 2 - 3

¹³⁴ Das gilt sowohl für die Fahrzeugbündelung als auch für die Terminalbündelung.

¹³⁵ Vgl. Blochmann, F. O.; Internationale Kurier- und Expresdienstleistungen; 1994, S. 45

¹³⁶ Vgl. Bachmeier, S.; Integrators – die schnellen Dienste der Weltwirtschaft, 1999, S. 129

¹³⁷ Vgl. Klaus, P.; Nabe-Speiche-Verkehrssysteme, 1987, S. 39 und Vahrenkamp; R.; Logistik, 2005, 5. Aufl., S. 145f.

¹³⁸ Vgl. Blochmann, F. O.; Internationale Kurier- und Expresdienstleistungen, 1994, S. 46

Fahrzeugflotte bereitgehalten werden, was zu einem geringeren Fixkostenanteil und einem geringeren Aufwand an Investitionskosten führt. So benötigt man in einem Hub-System mit 30 Depots und einem Hub nur zweimal 30 direkte Relationen. Das Hub-Layout weist ein lineares Wachstum der direkten Relationen in Abhängigkeit von der Zahl der verbundenen Depots auf.¹³⁹

Ein weiterer positiver Aspekt des Hubs-Systems liegt in der zentralen Sortierung, die nur in der Hauptumschlagbasis durchgeführt wird. So müssen die benötigten und vorzuhaltenden Umschlagkapazitäten und Sortiermaschinen lediglich für den zentralen Umschlagpunkt angeschafft und gewartet werden und nicht in jedem Depot vorhanden sein.

Weitere ökonomische Vorteile dieses Systems liegen in der Möglichkeit der Optimierung der Standortwahl des Hubs, für den preiswerte Flächen außerhalb der Ballungsgebiete gewählt werden können, sowie im Mengenausgleich der verschiedenen ankommenden Ströme durch den stetigen Betrieb des Hubs. Die Be- und Entladevorgänge werden vermindert, da sie nicht in jedem Depot stattfinden, ebenso können die Verwaltungs- und Kommunikationseinrichtungen im Hub konzentriert werden, was sowohl für die Disposition als auch für die Kundenbetreuung gilt.

Der Auslastungsgrad der Transportkapazitäten ist höher, da gering ausgelastete Direktverkehre vermieden werden und eine maximale Bündelung der Güterströme erfolgt. Dies gewährleistet sowohl eine bessere Auslastung der Transportmittel als auch der Umschlageinrichtungen im Hub. So bewegen sich etwa die Fahrten der Lkw-Fahrer zum Hub innerhalb der gesetzlichen Lenkzeiten, es muss lediglich ein Fahrer eingesetzt werden.

Ein gravierender Schwachpunkt stellt das *Nadelöhr zentrale Sortierung* im Hub dar. Alle eingehenden Sendungen müssen in einem sehr engen Zeitfenster im Hub eintreffen, dort sortiert, umgeschlagen und zur Weiterbeförderung verladen werden, da Expressdienste immer unter dem Zugzwang stehen, die Sendung beim Verlader möglichst spät und die Auslieferung an den Empfänger so früh wie möglich durchzuführen. Eine Störung im Hub oder der Ausfall der Anlagen hat den Gesamtausfall des Transportsystems zur Folge und bringt die gesamte Paketbelieferung zum Erliegen. Die Konfiguration eines Nabe-Speiche-Netzes hat durch seine standardisierte und industrielle Fertigung neben der Reduzierung der Gesamtkosten ebenfalls positive Auswirkungen auf die Qualität und die Effizienz des Gesamtsystems. Dies ermöglicht eine feine, schadensarme Sortierung und eine niedrige Fehlladungsquote der Transportgüter.¹⁴⁰ Nachteilig für eine gute Qualität wirkt sich das Hub-System gegenüber dem Netz-System jedoch durch die verringerte Schnelligkeit des indirekten Verkehrs aus.

Die Expressdienste betreiben Relationen mit großen Sendungsmengen in direkter Verbindung, während Relationen mit kleinen Sendungsmengen im Hub-Layout konzentriert werden, da das zentrale Hub nur eine beschränkte Sortierkapazität besitzt.¹⁴¹ Ist das Gesamtsendungsvolumen zu groß für einen Zentralhub, so besteht, je nach Zeioption, die Möglichkeit, eine Hub-Konstellation mit zwei oder mehreren Hubs aufzubauen, zwischen denen Direktverkehre eingesetzt werden.¹⁴²

Aufgrund der Kosten- und Effizienzvorteile betreiben alle großen Integratoren einen Zentralhub in Deutschland. UPS investierte 1998 in ein Mega-Hub bei Frankfurt mit einer Sortierkapazität von 40 000 Sendungen pro Stunde bzw. ca. 200 000 Paketen pro Tag. Durch den Einsatz modernster Förder- und Datentechnik werden die Pakete videocodiert. Die Sendungen müssen nicht mehr in die

¹³⁹ Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistikmanagement, 1998, 3. Aufl., S. 86 und Klaus, P.; Nabe-Speiche-Verkehrssysteme, 1987, S. 42ff.

¹⁴⁰ Vgl. Klaus, P.; Nabe-Speiche-Verkehrssysteme, 1987, S. 42

¹⁴¹ Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistik, 2005, 5. Aufl., S. 147ff. sowie Teufers, H.-P.; Der Paketmarkt im Wandel, 1996, S. 101

¹⁴² Vgl. Blochmann, F. O.; Internationale Kurier- und Expresdienstleistungen, 1994, S. 46

Hand genommen und mit einem Label versehen werden. Eine Zeilenkamera nimmt die Paketoberfläche auf, das Bild wird an ein freies Codierterminal gesendet, an dem die manuelle Eingabe von Postleitzahl etc. erfolgt. Im Durchschnitt durchläuft ein Paket die Anlage in sechs Minuten, die dabei zurückgelegte Strecke beträgt 1,2 km.¹⁴³

Die TNT – Post – Group nahm 2001 ihr weltweit größtes Hub mit einem nächtlichen Umschlag von rund 486 t Expressfracht und ebenfalls modernster Sortiertechnik in Betrieb¹⁴⁴, der Paketdienst German Parcel betreibt ein Zentral Hub bei Bad Hersfeld mit einem Durchsatz von 105 Millionen Sendungen pro Jahr. Federal Express erweiterte 1999 sein Umschlaghub in Frankfurt, das mithilfe von Infrarot - Scannern und elektronischer Datenübermittlung den Durchsatz auf 4 000 Pakete pro Stunde, den Zollabfertigungs- und damit auch den gesamten Zustellprozess beschleunigte.¹⁴⁵

Da alle großen Expressdienste auf globalen Märkten tätig sind, spielt bei diesem System die Nähe eines Flughafens mit Nachtflugerlaubnis für den Einsatz von Frachtflugzeugen eine bedeutende Rolle.¹⁴⁶ Viele KEP-Dienstleister haben ihre Hubs in sogenannte Sekundärflughäfen, die abseits der großen internationalen Passagierströme liegen, verlagert. Dies ermöglicht eine Verringerung der Transportzeiten und somit die spätere Abholung der Ware beim Versender, da die Sendungen direkt vom Fahrzeug in das Flugzeug verladen werden können. Voraussetzung sind ausreichende Kapazitäten des Luftraums, des Geländes sowie der Start- und Landebahnen. Als Hub-Standorte herausgebildet haben sich in Europa die Flughäfen Köln/Bonn, der von den Integratoren UPS und TNT genutzt wird,¹⁴⁷ sowie Brüssel, auf dem z. B. DHL noch den internationalen Transport organisiert.¹⁴⁸

Zum Abschluss geht dieses Unterkapitel kurz auf die Umschlag- und Sortierprozesse ein, welche ebenfalls Grundlage für industrielle Transportdienstleister bilden.

Der Umschlag der Pakete findet fast ausschließlich abends und nachts statt, während die Sortieranlagen für die übrige Zeit überdimensioniert oder überhaupt nicht tätig sind. In einem offenen Dienstleistungssystem muss mit stark schwankenden Sendungsmengen gerechnet werden. Daher ist es notwendig, ausreichend groß dimensionierte Umschlaganlagen und Mitarbeiterzahlen im Hub vorzuhalten, um den Umschlag schnell und fehlerfrei durchführen zu können.

Der Anteil von Sendungen, die wegen ihrer sperrigen Form oder ihres hohen Gewichts nicht über Förderanlagen geleitet werden können, sogenannte Non-Conveyorbelts, beträgt gelegentlich bis zu zehn Prozent des Frachtaufkommens.¹⁴⁹ Ein heterogenes Sortiergut und stark schwankende Sortiermengen können instationäre Prozesszustände im Sortierbereich und starke Schwankungen bei der Auslastung der Sortiermaschinen bewirken. Darüber hinaus überlagern sich die unterschiedlichen Anforderungen der Sortierung für Haupt- und Nachlauf.

Für die Hauptlaufsorrierungen stehen in der Regel größere Zeitfenster als für die Nachlaufsorrierung zur Verfügung. Damit ist eine größere Sortierleistung in der Nachlaufsorrierung erforderlich. Diese muss in einem engem Zeitfenster während der frühen Morgenstunden erfolgen, um den vom Kunden erwarteten hohen Servicegrad zu erreichen. In Abhängigkeit von der Struktur des KEP-Transportnetzes findet die Sortierung an verschiedenen geographischen Orten mit unterschiedlicher Größe und Leistungsfähigkeit statt.¹⁵⁰

¹⁴³ Vgl. o.V.; Zentralhub UPS – Herzstück der Infrastruktur, 1999, S. 40ff.

¹⁴⁴ Vgl. o.V.; In Wiesbaden entsteht die weltweit größte TNT-Anlage, 2000, S.10

¹⁴⁵ Vgl. Hooek, A.; Federal Express hat Europaservice erweitert, 1999, S. 21

¹⁴⁶ Maruhn, E.; Expresß- und Kurierdienste: mit modernster Distributionslogistik zum Erfolg, 1994, S. 290

¹⁴⁷ Blochmann, F. O.; Internationale Kurier- und Expresßdienste, 1994, S.22

¹⁴⁸ Maruhn, E.; Expresß- und Kurierdienste: mit modernster Distributionslogistik zum Erfolg, 1994, S. 290

¹⁴⁹ Vgl. Arnold, D.; Sortiertechnik, 2002, S. 73

¹⁵⁰ Vgl. o.V.; DPD; DELI Com, 2002, S. 4ff.

In der Struktur des Direktverkehrsnetzes ist jedes Depot *Quelle* und *Senke* mehrerer Hauptläufe.¹⁵¹ In diesem Netz müssen daher die Sendungen in jedem Depot zu allen Transportrelationen der anderen Depots sortiert werden.¹⁵² Als einstufiges Netz hat das Direktverkehrsnetz Vorteile bei sehr großen Sendungsmengen, wenn jedes Depot mit Sortiermaschinen ausgestattet ist. Mit dieser Netzstruktur arbeitet zum Beispiel die Deutsche Post im Briefbereich.¹⁵³

Direktverkehrsnetze sind auch dann sinnvoll, wenn wegen kleiner Sendungsmengen Sortiermaschinen nicht wirtschaftlich zu betreiben sind und die Sortierung nur von Hand erfolgen kann.¹⁵⁴ Nach *Arnold* stellt die Art der Kennzeichnung der Zieladresse einen weiteren wichtigen Aspekt in diesem Zusammenhang dar. Wenn die Zieladresse nicht maschinenlesbar ist, sinkt die Effizienz einer Sortiermaschine erheblich und die Notwendigkeit zur manuellen Sortierung nimmt zu.¹⁵⁵

In der reinen Form des Hub-and-Spoke-Netzes bestehen keine Transportrelationen zwischen den Depots. Alle Sendungen werden über einen Zentralhub geleitet. Dort ist bei großen Sendungsmengen immer eine Sortiermaschine installiert.¹⁵⁶ In dieser Netzstruktur finden sich die größten Sortieranlagen, wie beispielsweise bei Federal Express in Memphis, USA.¹⁵⁷ Gegenüber verwandten Netzwerkstrukturen hat das Hub-and-Spoke-Konzept den Vorteil, nur einen einzigen Umschlagknoten zu besitzen, den bereits erwähnten Superhub. Durch diese Konzentration des Umschlags auf einen Punkt lassen sich gute Skalierungseffekte für die Umschlagtechnik erzielen. Es lohnt sich, im zentralen Hub eine entsprechend aufwendige Sortiertechnik zu installieren, die sich im Einsatz bei vielen kleinen Umschlagpunkten nicht amortisieren würde.¹⁵⁸ Das ist unter anderem ein Grund, warum bei zahlreichen realen Netzen nicht die reine Hub-and-Spoke-Struktur Anwendung findet, sondern eine verwandte Struktur mit mehreren *Naben*, das sogenannte Mehrhub-System. Ist nämlich das Sendungsaufkommen so hoch, dass von den einzelnen Depots mehr als ein Fahrzeug für den Transport benötigt wird, lohnt es sich auch unter Zeit- und Kostenaspekten, diese Transporter in verschiedene Richtungen loszuschicken.

Das Feederhub-Transportnetz bezeichnet *Glaser* als eine effiziente Mischform aus Hub-and-Spoke-Netz und Inter-Terminal-Netzwerk.¹⁵⁹ Neben einer Optimierung des Transportaufwands kann in dieser Struktur auch die beste Kombination im Hinblick auf Anzahl und Leistungsfähigkeit von Sortiermaschinen gefunden werden.¹⁶⁰ Mehrstufige Netze sind bei einer sehr großen Fläche und sehr hohem Sendungsaufkommen sinnvoll. Um für den jeweiligen KEP-Anbieter die beste Zusammenstellung zu finden, müssen die Kosten für den Transport und für die Sortierung mehrerer Alternativkonzepte einander gegenübergestellt und abgewogen werden.

Die hier vorgestellten Netzstrukturen stellen Formen dar, die in der Praxis in verschiedensten Modifikationen zu finden sind.¹⁶¹

„Die ...Darstellung soll verdeutlichen, dass die besonderen Anforderungen an Netzwerke und die damit einhergehende Sortiertechnik im KEP-Markt, auf keinen Fall mit einer ganz bestimmten Sortierart

¹⁵¹ Der Bereitstellungs-/ Versandpunkt wird als Quelle, Empfangspunkt als Senke bezeichnet

¹⁵² Zur Optimierung von Transportnetzen vgl. Vahrenkamp, R.; Entwurf und Optimierung von Nabe-Speiche-Transportnetzen, 1998, S. 61 - 82

¹⁵³ Vgl. o.V.; Siemens Dematic, Mehr Kundenorientierung und profitable Abwicklung, 2002, S. 4f.

¹⁵⁴ Vgl. Ament, K.; Der ROTA-Sorter in der Praxis, 2002, S. 87f.

¹⁵⁵ Vgl. Arnold, D.; Sortiertechnik, 2002, S. 74

¹⁵⁶ Vgl. Domschke, W., Krispin, G.; Hub-and-Spoke-Netze, 1999, S. 281 - 301

¹⁵⁷ Vgl. o.V.; FedEx; V3-Strategie, 2002, S. 4 - 6

¹⁵⁸ Vgl. Graf, H.; Hub- and Routing-Technik, 2000, S. 97

¹⁵⁹ Vgl. Glaser, J.; Hub-Netzwerk, 2002, S. 1

¹⁶⁰ Vgl. Arnold, D.; Sortiertechnik, 2002, S. 75

¹⁶¹ Vgl. o.V.; Tilt Tray and Crossbelt Sortation System, 2002, S. 2 - 15

und –größe befriedigt werden können.“¹⁶² Je nach Randbedingungen kann jedes Sortierverfahren vom manuellen bis zum höchstentwickelten mechanischen, das technisch-wirtschaftlich am besten geeignete sein.¹⁶³ Aus der Personalstruktur leiten sich u. a. besondere Anforderungen des KEP-Segments an die Sortiertechnik im Markt ab. Es existiert zur Zeit kaum eine andere Branche, in der Dienstleister in so großer Zahl in die Leistungserbringung eingeschaltet sind.¹⁶⁴ Das Personal ist häufig kurzfristig angelernt. Von ihm kann nicht erwartet werden, dass es komplizierte Sortierstrategien mit der geforderten Zuverlässigkeit beherrscht oder gar Störungen an Sortern beheben kann.¹⁶⁵

¹⁶² Arnold, D.; Sortiertechnik, 2002, S. 76

¹⁶³ Vgl. dazu Domschke, W./ Krispin, G.; Hub-and-Spoke-Netze, 1999, S. 290

¹⁶⁴ Vgl. Leipelt, F., Quadt, A., Wader, P.; Anforderungen an KEP-Branche, 2002, S. 42

¹⁶⁵ Vgl. o.V.; Tilt Tray and Crossbelt Sortation System, 2002, S. 2 - 9

2.3 Die Kategorien des KEP-Markts

2.3.1 Externe Abgrenzung der KEP-Dienste im Güterverkehrsmarkt

Der Begriff „Markt“ ist als das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage definiert.¹⁶⁶ Um eine Abgrenzung des zu analysierenden Marktes vornehmen zu können, ist es notwendig die Anbieter und Nachfrager des KEP-Markts zu bestimmen. *Branche* wird als ein Wirtschafts- oder Geschäftszweig definiert.¹⁶⁷ *Porter* bestimmt die Branche als eine Gruppe von Unternehmen, die sich gegenseitig ersetzen können.¹⁶⁸

Als Abgrenzungskriterien des KEP-Markts¹⁶⁹ vom restlichen Markt für Logistikdienstleistungen werden in Anlehnung an *Gutthal*¹⁷⁰ und *Glaser* die Merkmale

- Größe und Gewicht,
- Art und Menge,
- Verkehrsträgereinsatz,
- Laufzeit, Geschwindigkeit und räumliche Reichweite,
- Transport-, Informations- und Logistiknetzwerke herangezogen.

Der KEP-Markt wird in grober Form auf der einen Seite vom Gütertransportmarkt und auf der anderen Seite vom Nachrichtenmarkt abgegrenzt.¹⁷¹ Ausgehend von der Unterscheidung auf den Gütertransportmärkten zwischen Stückgut mit Ladungen bis zu 2,8 t. und Kleingut bis zu einem Gewicht von 31,5 kg, haben sich die Expressdienste auf dem Kleingutmarkt etabliert, seit im Jahr 1975 die Preise für den Sammelverkehr freigegeben wurden.¹⁷²

Charakterisierten bis vor wenigen Jahren eine Gewichtsgrenze bis 31,5 kg¹⁷³ sowie Sendungslaufzeit von weniger als 48 Stunden den KEP-Markt¹⁷⁴, so kann diese traditionelle Einteilung den heutigen Anforderungen nicht mehr gerecht werden. Aufgrund der zunehmend international tätigen KEP-Dienste sollen in Anlehnung an *Gutthal*¹⁷⁵ folgende Regellaufzeiten als Abgrenzungskriterium gelten:

- innerhalb Deutschlands: 24 Stunden,
- innerhalb Westeuropas: 48 Stunden,
- innerhalb Westeuropas: 48 Stunden,
- restliche Welt: 96 Stunden.

¹⁶⁶ Vgl. Wöhe, G.; Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 1993, 18. Aufl., S. 630

¹⁶⁷ o.V.; Gablers Wirtschaftslexikon, 1983, 11. Aufl., S. 818

¹⁶⁸ Vgl. Porter, M.; Wettbewerbsstrategie, 1992, 7. Aufl., S. 27

¹⁶⁹ Bei dem mit dem Kunstwort KEP benannten Markt handelt es sich nach H. Manner-Romberg um ein Segment des Expressmarktes. Der Verfasser folgt dieser Definition. Die Kurier-, Express- und Paketdienste sind zunächst als drei verschiedene Formen von Dienstleistungsangeboten in diesem Marktsegment zu differenzieren (Vgl. Manner-Romberg, H.; KEP-Markt, 1995, S. 16)

¹⁷⁰ Vgl. Gutthal, S.; Chancen und Risiken des Expressgutmarktes, 1999, S. 32 und Glaser, J.; Express-, Paketdienste und Stadtlogistik, 2000, S.20ff.

¹⁷¹ Vgl. Teufers, H.-P.; Der Paketmarkt im Wandel, 1996, S. 102

¹⁷² Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistik, 2005, 5. Aufl., S. 137f.

¹⁷³ Vgl. Hake, L.; Piloterhebung im Bereich der Paket-, Express- und Kurierdienste, 1996, S.11ff.

¹⁷⁴ Vgl. Klein, H., Karrasch, D., Joulenev, A.; Kurier-, Express- und Paketdienste, 1996, S. 46

¹⁷⁵ Vgl. Gutthal, S.; Chancen und Risiken des Expressgutmarktes, 1999, S. 33

Auf Grund des Kriteriums „geographische“ Reichweite in Kombination mit der geforderten Sendungslaufzeit, ergibt sich ein Ausschluss der Transportmittel Fahrrad, Bahn- und Schiffsverkehr als direkte Wettbewerber. Es verbleiben Lkw's/Pkw's und Luftfahrzeuge als zu berücksichtigende Transportmittel.¹⁷⁶ In den nachfolgenden Analysen können Bahn- und Schiffsverkehr als gegenstandslos betrachtet werden, da sie aufgrund der Bindung an Schienen- und Wasserwege – ohne vor- und/oder nachgelagerten Lkw/Pkw-Transport – nicht in der Lage sind, Beförderungsleistungen von Haus zu Haus durchzuführen.¹⁷⁷

Auf dem Expressgutmarkt stehen die KEP-Dienste heute in direkter Konkurrenz zu den traditionellen Speditionen, den Luftfrachtgesellschaften sowie dem Weltpostverkehr.¹⁷⁸ Im oberen Gewichtsbereich grenzen die Leistungen der Paketdienste an die des Sammelgutverkehrs im Speditionsgewerbe,¹⁷⁹ während sie im unteren Bereich mit den Postunternehmen rivalisieren.¹⁸⁰ Zunehmend ist eine Überlappung der ehemals klar abgegrenzten Segmente zu beobachten, so dass die Grenzen zwischen Expressdiensten und traditionellen Speditions- und Weltpostverkehr inzwischen fließend verlaufen.¹⁸¹ Dies wird deutlich, weil einerseits Speditionen zur Ausschöpfung von Kundenpotentialen ebenfalls Schnellprodukte mit festen Sendungslaufzeiten im 24-Stunden-Takt anbieten und andererseits Expressdienste ihre Angebotspalette durch Aufhebung der Gewichtsbeschränkungen so ausweiteten, dass sie in die klassischen Segmente von Speditionen, Post- und Luftfrachtgesellschaften eindringen konnten.¹⁸²

In Anlehnung an *Läpple* und *Vahrenkamp* verdeutlicht die folgende Tabelle die einzelnen Leistungssegmente und Wettbewerber im Kleingutmarkt.

Gütersegment	Gewicht	Laufzeit	Typischer Anbieter	Wettbewerber
Dokumente/ Datenträger	< 3 kg	Garantie	Kurierdienst	Post
Pakete	3 – 31,5 kg	hohe Wahrscheinlichkeit	Paketdienst	Post/Sammelgutverkehr Speditionen
Sammelgut	30 – 2800 kg	Garantie	Expressdienst	Sammelgutverkehr Speditionen
Partiegut	> 2800 kg	Garantie	Expressdienst	Sammelgutverkehr Speditionen

Tabelle 2-4: Leistungssegmente und Wettbewerber im Kleingutmarkt¹⁸³

In Anlehnung an *Läpple*¹⁸⁴ können die Schnellen Dienste heute als standardisiertes, fahrplanmäßiges Angebot an schnellen Haus-zu-Haus-Transporten von Dokumenten und Gütern bezeichnet werden. Die KEP-Dienste haben ihre Stärke darin, die gesamte Leistung aus einer Hand, d.h. „integriert“, anbieten zu können. Aus diesem Grund entfällt das Schnittstellenproblem, das im Sammelgutverkehr

¹⁷⁶ Vgl. Gutthal, S.; Chancen und Risiken des Expressgutmarktes, 1999, S. 33

¹⁷⁷ Vgl. Jünemann, R.; Materialfluss und Logistik, 1989, S. 287

¹⁷⁸ Vgl. Blochmann, F. O.; Internationale Kurier- und Expressdienste, 1994, S. 16

¹⁷⁹ Vgl. Eyett, D.; Logistische Mehrwertdienste als Erfolgsfaktoren, 1994, S. 25

¹⁸⁰ Vgl. Basedow, J.; Jung, C.; Die Haftung der Paketdienste, 1997, S. 5f.

¹⁸¹ Vgl. Hector, B.; Aus der Entstehungsgeschichte der Kurier- Paket- und Expressdienste, 1987, S. 20

¹⁸² Vgl. Klein, H., Karrasch, D., Joulenev, A.; Kurier-, Express- und Paketdienste, 1996, S.46

¹⁸³ eigene Darstellung in Anlehnung an *Läpple*, S.; Güterverkehr, Logistik und Umwelt, 1993, S. 65 und *Vahrenkamp*, R.; Logistik, 2005, 5. Aufl., S. 141

¹⁸⁴ Vgl. *Läpple*, D.; Güterverkehr, Logistik und Umwelt, 1993, S. 3

des Speditionszyklus' durch die vielen beteiligten Stellen in Transport und Vertragsabwicklung anfällt. Die KEP-Anbieter glätten diese Schnittstellen durch integrierte Informationssysteme und erreichen somit eine effizientere Abwicklung des Sammelgutversands in etwa 17 Stunden, weshalb sie auch als Systemintegratoren bezeichnet werden.¹⁸⁵

Um die unterschiedlichen Anforderungen verschiedener Kundengruppen ausreichend befriedigen zu können, erfolgte aufgrund der sehr dynamischen Märkte nach kurzer Zeit eine Marktsegmentierung, die eine Angebotsdifferenzierung nach unterschiedlichen Abnehmergruppen initiierte.¹⁸⁶ Um die einzelnen Segmente des KEP-Markts gegeneinander abzugrenzen, sind mehrere Kriterien heranzuziehen, die jedoch lediglich als Grobraster dienen können, da die Grenzen in der Realität fließend verlaufen.¹⁸⁷

Autoren wie Läßle¹⁸⁸ und Vahrenkamp¹⁸⁹ ziehen die Laufzeit, das Gewicht und die Packstückgröße als entscheidende Merkmale zur Abgrenzung der Segmente des KEP-Markts heran. Dagegen sieht Teufers¹⁹⁰ das grundsätzliche Kriterium für die Marktbestimmung in der funktionalen Austauschbarkeit der angebotenen Dienstleistungen in einem Markt. Darüber hinaus erscheint es geboten, auch Kriterien wie

- Art des beförderten Guts,
- Beförderungsstrecken,
- eingesetzte Transportmittel,
- eigene oder fremde Mittel zur Erbringung der Leistung,
- Vorhandensein von Zusatzleistungen

einzubeziehnen.¹⁹¹

Zusammenfassend seien die Systemeigenschaften von KEP-Dienstleistungen aufgeführt. Der Markt für Kurier-, Express- und Paketdienstleistungen zeichnet sich gegenüber den traditionellen Angebotsformen der Transportwirtschaft vor allem durch die folgenden Merkmale aus:¹⁹²

- Schnelle Beförderung (kurze Laufzeiten),
- Kalkulierbare Laufzeiten der Sendungen,
- Added Value Services (Mehrwertdienste),
- Beförderung kleiner Sendungen in hohem Rhythmus,
- Kundenindividuelle Produktion,
- Konstruktion umfangreicher Netzwerke,
- Hohe Zuverlässigkeit, Qualität und Berechenbarkeit,
- Integrierter Rundum-Service aus einer Hand, mit durchgehenden Transportketten „door to door“
- Nutzung moderner Instrumente zur Sendungsdisposition und Kontrolle.

Im Vergleich zu anderen traditionellen Transportdienstleistern bieten die KEP einen Haus-zu-Haus-Transport vom Sender zum Empfänger, Service aus einer Hand, d. h. für den nur ein Vertrag bei einem einzigen Dienstleister nötig ist, Preisstrukturen sind einfacher und das Angebot ist transparenter.

¹⁸⁵ Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistikmanagement, 1998, 3. Aufl., S. 66

¹⁸⁶ Vgl. Teufers, H.-P.; Der Paketmarkt im Wandel, 1996, S. 101

¹⁸⁷ Vgl. Hector, B.; 1987, S. 18; Läßle, D.; Güterverkehr, Logistik und Umwelt, 1993, S.66

¹⁸⁸ Vgl. Läßle, D.; Güterverkehr, Logistik und Umwelt, 1993, S. 64ff.

¹⁸⁹ Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistikmanagement, 1998; 3. Aufl., S. 71

¹⁹⁰ Vgl. Teufers, H.-P.; Der Paketmarkt im Wandel, 1996, S.101

¹⁹¹ Vgl. Ebenda; S. 10

¹⁹² Glaser, J.; Kurier-, Express-, Paketdienste und Stadtlogistik, München, 2000, S. 20ff.

2.3.2 Kurierdienste

Inspiziert durch Dienstleister in nordamerikanischen Großstädten, entstanden in deutschen Ballungszentren Stadtkurierdienste als neue Transportdienstleistung. Unkompliziert, schnell und unkonventionell beförderten Kurierere anfangs überwiegend kleine Sendungen in einem lokal begrenzten Bereich.¹⁹³

Kurierdienste begleiten die Ware persönlich und permanent vom Absender bis zum Empfänger. Damit besteht die Möglichkeit für den Kurier, jederzeit auf die Sendung zuzugreifen, um Dispositionen zu treffen. Heute ersetzen Kurierdienste die Person des Kuriers durch Individualisierung des Packstücks, durch hochintegrierte Informations-, Technik- und Organisationssysteme geschaffen wird.¹⁹⁴

Die Angebote der Kurierdienste sind nicht entfernungsabhängig und reichen von lokal und regional tätigen Stadtkurieren, über bundesweit agierende Direktkurierere bis zu weltweit tätigen Kurierdiensten mit eigener Flugzeugflotte. Als der klassische internationale Kurierdienst gilt DHL Worldwide Express.¹⁹⁵

Eine Umladung der Ware findet nicht statt.¹⁹⁶ Zudem befördern Kurierere einzelne nachgewiesene Sendungen.¹⁹⁷ Als Mindestanforderungen für eine Kuriersendung gelten neben dem jederzeitigen Zugriff die zeitdefinierte Abholung von Sendungen. Aufgrund des relativ hohen Preises eignen sich Kurierdienste für den Transport besonders hochwertiger Waren oder besonders eiliger Sendungen.¹⁹⁸

Kurierdienste untergliedern sich in

- Stadtkurierere,
- Direkt fahrende Schnell-Lieferdienste,
- Auslieferdienste,
- Botendienste.¹⁹⁹

In fast allen größeren europäischen Städten gibt es sogenannte Stadtkurierere²⁰⁰, die nicht nur in der Stadt ausliefern, sondern auch bundesweit hauptsächlich Dokumente und geringgewichtige Kleinsendungen transportieren. Für diesen Bereich ergibt sich aus der Praxis der Fahrradkurierere eine Gewichtsobergrenze von rund 10 kg. Die Stadtkurierunternehmen sind klein und eher mittelständisch strukturiert. Sie behaupten sich mit spezialisierten Angeboten in Marktnischen, arbeiten mit den traditionellen Verkehrsträgern: Pkw, Lkw, Motorrad und Fahrrad.

Im Kurierbereich stellen Stadtkurierere die am weitesten verbreitete Serviceform dar. Es gibt im Hinblick auf Unternehmensform und –größe eine enorme Variationsbreite. So existiert z. B. der Alleinunternehmer, der als Auslieferdienst ausschließlich die Verteilung der Waren für einen Kunden übernimmt. Darüber hinaus sind Unternehmen mit einigen Angestellten sowie Vermittlungszentralen mit mehreren hundert selbstständigen Fahrern tätig.²⁰¹ In Ballungsgebieten hat das Franchising im Stadtkurierbereich Einzug gehalten.²⁰² Eine systematische Bündelung der Waren, Dokumente und Güter findet bei den in Großstadtreionen agierenden Stadtkurierdiensten bisher kaum statt.

¹⁹³ Vgl. Müller, B.; So entwickelt sich der KEP-Markt, 2001, S. 1

¹⁹⁴ Vgl. Läßle, D.; Güterverkehr, Logistik und Umwelt, 1993, S. 6

¹⁹⁵ Vgl. Frenkler, W.; Das Wachstumspotential der Expresdienste, 1989, S. 29

¹⁹⁶ Vgl. BdKEP; Kurier- oder Briefdienst, 2002, S. 3

¹⁹⁷ I.d.R. erfolgt der Nachweis dadurch, dass der Kurier bei Sendungsablieferung vom Kunden eine Quittung erhält.

¹⁹⁸ Vgl. IHK; Transport, 2001, S. 10

¹⁹⁹ Vgl. BdKEP; Kurier- oder Briefdienst, 2002, S. 4

²⁰⁰ Vgl. Glaser, J.; Kurier-, Express-, Paketdienste und Stadtlogistik, 2000, S. 20ff.

²⁰¹ Vgl. Glaser, J.; Kurier-, Express-, Paketdienste und Stadtlogistik, 2000, S. 31

²⁰² Vgl. Kummer, S., Mating, A., Käßbauer, M; Franchising bei Verkehrsbetrieben, 2000, S. 101f.

Am verbreitetsten ist die persönlich begleitete Einzelsendung als Direktfahrt. Das Bündelungskonzept ist aber eine zukünftige Transportorganisation im Kuriersegment.

Nach dem traditionellen Kurierprinzip der persönlich begleiteten Sendung nutzen Kuriere unterschiedliche Verkehrsträger.²⁰³ Botenkuriere als Fahrradkuriere und Fußboten erledigen Besorgungen aller Art.²⁰⁴

Botendienste werden vor allem in hochverdichteten städtischen Zentren und in Nebenzentren mit einem starken Verkehrsaufkommen eingesetzt.

Zahlreiche Taxizentralen bieten Boten- und Kurierfahrten an. Sie kooperieren mit Vermittlungszentralen der Kuriere. Die Taxikuriere übernehmen dabei vornehmlich die Kurierfahrten außerhalb der Geschäftszeiten und am Wochenende. Bereits an diesem Beispiel lassen sich die fließenden Marktgrenzen der Branche aufzeigen.

Als wichtigste Kurierkunden gelten Finanzinstitute, Ingenieurfirmen, Bau- und Beratungsfirmen. Daraus leitet sich auch die Sendungsstruktur ab, die überwiegend aus Rechnungen, Schecks, Verträgen, Ausschreibungsunterlagen und Blaupausen besteht.²⁰⁵

2.3.3 Expressdienste

Im Gegensatz zu den Kurierdiensten übernehmen Expressdienste die weltweite Güterbeförderung *schwergewichtiger* Sendungen ohne Beschränkungen hinsichtlich bestimmter Maximalgewichte oder Maximalvolumina. Die Einzelsendungen werden nicht im Direktverkehr, sondern hauptsächlich systemgeführt und im Sammelverkehr distribuiert.²⁰⁶ Von den speditionellen Angeboten unterscheiden sich Express Transporte durch die fest zugesicherte Haus-zu-Haus-Laufzeit. Als typische Expressangebote sind im deutschen KEP-Markt – neben den bekannten internationalen Angeboten – die „Overnight“- und „Innight“-Transporte zu nennen.²⁰⁷ Dieser Bereich der Expressdienstleister hat sich in den 1990-er Jahren entwickelt. Die Zustellung erfolgt innerhalb der Nacht oder aber am nachfolgenden Morgen bis 8:00 Uhr. Dabei entwickelten die Innight-Dienstleister alternative Zustellungsformen, indem sie ihren Kunden die Möglichkeit bieten, ihre Sendungen in systemeigenen Zustellboxen beispielsweise an rund um die Uhr offenen Tankstellen zu übernehmen.²⁰⁸

Nach Ansicht von *Deecke*²⁰⁹ steht bei den Expressdiensten die hohe Zustellgeschwindigkeit eher im Vordergrund als die besondere Behandlung der Güter. Mit *Express* wird im Alltagsverständnis die schnelle Beförderung mit einem Verkehrsmittel gemeint, das eine hohe Geschwindigkeit erreichen kann. Am Beispiel der Expressdienste zeigte sich, dass die hohe Geschwindigkeit weniger durch die Eigenschaften des Verkehrsmittels zustande kommt, als vielmehr durch die bevorzugte Behandlung der Güter im gesamten Transportprozess.²¹⁰ Meist geht es um Sammeltransporte, bei denen ein fester, häufig garantierter Ausliefertermin vereinbart wird.²¹¹ Im Vordergrund steht die Individualität des Auftrags, der durch strikte Kontrolle und straffe Koordination des Transportsystems sichergestellt

²⁰³ z.B. Pkw, Kombi, Transporter, Lkw, Motorrad, Taxi, Fahrrad

²⁰⁴ Vgl. BdKEP; Kurier- oder Briefdienst, 2002, S. 4

²⁰⁵ Vgl. Wojtek, R.; Internationale Kurierdienste – Bedeutung und Marktverhältnisse, 1987, S. 34ff.

²⁰⁶ Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistik, 2005, 5. Aufl., S. 138

²⁰⁷ Manner-Romberg, H.; Quo Vadis, KEP-Markt?, 1995, S. 1

²⁰⁸ Buchholz, J., et al; Handbuch der Verkehrslogistik, 1998, S. 65

²⁰⁹ Vgl. Deecke, H: Expressdienste als Vorreiter der Industrialisierung des Gütertransportes, 1993, S. 66

²¹⁰ Vgl. Manner-Romberg, H.; KEP-Markt, 1995, S. 18f.

²¹¹ Vgl. o.V.; FedEx; Service Guide, 2002, S. 4

wird.²¹² Begleitende Informations- und Kommunikationssysteme erhöhen zudem die hohe Qualität der Transporte.²¹³ Im Vergleich zu persönlich begleiteten Transporten liegt der Preis auf einem niedrigen Niveau.²¹⁴

Expressfrachtsysteme bilden eine Sonderform der Expressdienste. Sie lassen sich in der Regel an der hohen Integration in die betrieblichen Abläufe des Versenders erkennen. Das Transportgut wird häufig bereits direkt aus der Fertigung übernommen. Über ein komplexes Netz von Liniendiensten mit festen Fahrplänen wird die Sendung befördert. Ein weiteres Kennzeichen dieser Systeme ist die Ausrichtung auf den Transport größerer Sendungen, wobei die Gewichtsbeschränkung häufig entfällt.²¹⁵

Expressdienste befördern in der Regel hochwertige Sendungen bei hoher Geschwindigkeit und Liefertreue,²¹⁶ mit einem Durchschnittsgewicht von rund drei bis zehn Kilogramm im nationalen und 15 bis 20 kg im internationalen Bereich.²¹⁷

Gerne kombinieren die Expressdienste auch die Vor- und Nachläufe per Sonderfahrten, um hier Zeitvorteile in der Transportzeit zu erzielen.²¹⁸

*Gutthal*²¹⁹ interpretiert das Bedürfnis der Nachfrager nach Nutzung von Expressgutdiensten mit der physischen Ortsveränderung von Kleingütern innerhalb der genannten Laufzeiten mit einem Mindestmaß an Zuverlässigkeit und Komfort. Der hochgradig integrative Charakter der Expressdienstleistung muss als wichtiges Produktmerkmal angesehen werden. Der komplette Haus-zu-Haus-Transport vom Sender bis zum Empfänger aus einer Hand ist nicht typisch und unmittelbar notwendig, um kurze Laufzeiten garantieren zu können.²²⁰

Eine gänzliche Neuheit der Schnellen Dienste stellt die Vergabe garantierter Laufzeiten dar, da bisher weder Post- noch Speditionsunternehmen ihren Kunden verbindliche Garantien für die Laufzeit und damit der Ankunftszeit der Ware geben konnten.²²¹

Hinsichtlich der gestiegenen Standards stellen die Servicemerkmale Termintreue, Schnelligkeit und Sendungsverfolgung, die der Branche anfänglich zum Aufschwung verhelfen, inzwischen Kernleistungen dar.²²² Daraus ergibt sich zwangsläufig der Schluss, dass die eigentliche Differenzierung heute über Zusatzleistungen („Added Values“) erfolgen muss, die nach Meinung *Eyetts*²²³ individuell auf einzelne Kundengruppen zugeschnitten werden sollten. Diese Zusatzleistungen bestehen im Wesentlichen in notwendigen organisatorischen Dienstleistungen wie etwa der Verzollung im internationalen Verkehr, Regalpflege bis hin zur Übernahme kompletter Logistiklösungen etwa im Versandhandel oder in der Pharmaindustrie.²²⁴ Aufgrund des hohen Wertes der Güter sind besondere Haftungs- und Versicherungsregelungen ein weiteres wichtiges Merkmal der Schnellen Dienste, ebenso eine geringe

²¹² Vgl. o.V.; DHL, Grenzenlos!, 2001, S. 4 - 5

²¹³ Vgl.o.V.; DHL; Grenzenlos!, 2001, S. 7

²¹⁴ Vgl. Manner-Romberg, H.; KEP-Markt, 1995, S. 19

²¹⁵ Vgl. Glaser, J.; Kurier-, Express-, Paketdienste und Stadtlogistik, 2000, S. 33

²¹⁶ Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistik, 2005, 5. Aufl., S. 138ff.

²¹⁷ Vgl. Glaser, J.; Kurier-, Express-, Paketdienste und Stadtlogistik, München 2000, S. 35

²¹⁸ Vgl. Buchholz, J. et al; Handbuch der Verkehrslogistik, 1998, S. 65

²¹⁹ Vgl. Gutthal, S.; Chancen und Risiken des Expressgutmarktes, 1999, S. 33

²²⁰ Deecke, H.; Expreßdienste als Vorreiter der Industrialisierung des Gütertransportes, 1993, S. 69

²²¹ Vgl. Blochmann, F. O.; Internationale Kurier- und Expreßdienste, 1994, S. 16

²²² Vgl. Gebhard, T., Jäger, F., Schlichting, T.; Dienstleistungsmarketing im Aufbruch, 1997, S. 231

²²³ Vgl. Eyett, D.; KEP-Märkte – Märkte ohne Wachstumsgrenzen?, 1995, S. 135f.

²²⁴ Vgl. Gutthal, S.; Chancen und Risiken des Expressgutmarktes, 1999, S. 26 sowie Deecke, H.; Expreßdienste als Vorreiter der Industrialisierung des Gütertransportes, 1993, S. 69

Schadens- und Verlustquote.²²⁵ Durch den Umstand, dass kein Anbieter im Güterverkehrsmarkt Transportdienstleistungen in dieser Bandbreite bisher leisten konnte, stellen die Angebote der Schnellen Dienste ein völlig neues Produkt auf dem Markt für Transportdienstleistungen dar.²²⁶ Als Kernmerkmale des Expressgutproduktes sind zu nennen:

- Integrierte Gesamttransportleistungen eines Anbieters von Haus zu Haus;
- schneller Transport der Sendungen von 100 g bis 2800 kg;
- zuverlässigkeit des Transports durch Zeitgarantien;
- fahrplanmäßige, flächendeckend durchgeführte Transportleistung;
- vergabe von Laufzeit- und Ankunftsgarantien;
- geringe Schadens- und Verlustquote mit besonderer Ladungsbehandlung;
- Jederzeitige Sendungsverfolgung durch LuK-Technologien (Tracking&Tracing);
- integrierte zolltechnische Abwicklung der Sendungen;
- einfache Preisstrukturen, hohe Transparenz des Leistungsangebots, feste Tarife;
- unkomplizierte Abwicklung von Haftungs- und Versicherungsfällen;
- schnelle und flexible Anpassung an Kundenbedürfnisse;
- Beschleunigung mit Hilfe neuester Informations- und Kommunikationstechnologien
- Zusatzleistungen wie: Kommissionierung, Inkasso, Regalpflege im Einzelhandel, Reklamationsbearbeitung, Logistikberatung, Rechnungserstellung, Verpackung, Gefahrguttransport, Leergutrückführung²²⁷, kostenlose Lagerung, komplette Logistiklösungspakete, Etikettierung, Fakturierung, Führung von Warenlagern²²⁸, Nachnahmeservice, feste Abhol- und Zustellzeiten, Verpackungsent-sorgung, Sicherheitsservice.²²⁹

Einer der ersten Anbieter auf internationaler Ebene war TNT²³⁰; ein weiterer typischer Expressdienst ist Federal Express, der seit 1973 mit eigenen Flugzeugen den internationalen Transport durchführt und mit einer Flotte von 650 Flugzeugen die zweitgrößte Luftfrachtgesellschaft der Welt darstellt.²³¹

In der Regel haben die Expressdienste ein fest definiertes Zustellfenster im Premiumbereich von 8:00/9:00 Uhr, im Normalfall bis 10:00 Uhr/12:00 Uhr. Diese Angebote gelten in der Regel für die europäischen Wirtschaftszentren.

Durch Verbesserung der Qualität ihrer Angebote treten mittlerweile Sammelgutspeditionen und Paketdienste zunehmend in den Wettbewerb mit Expressdienstleistern. Dabei bemühen sich versuchen die Expressdienste aber auch ihre Qualität zu steigern, um sich signifikant von den Sammelgutspeditionen und Paketdiensten abzugrenzen und damit auch höhere Preise zu erzielen.²³²

Schaut man im Speziellen auf den Bereich der Expressdienstleister, so kann man diese in zwei Gruppen unterteilen.²³³ Eine Gruppe der Expressdienstleister sind die sogenannten Integratoren, ein Be-

²²⁵ Vgl. Eyett, D.; Logistische Mehrwertdienste als Erfolgsfaktoren, in: Zeitschrift für Logistik, Nr. 6, 1994, S. 28

²²⁶ Vgl. Bachmeier, S.; Integrators, 1999, S. 47

²²⁷ Vgl. Eyett, D.; KEP-Märkte – Märkte ohne Wachstumsgrenzen?, 1995, S. 136

²²⁸ Vgl. Gutthal, S.; Chancen und Risiken des Expressgutmarktes, 1999, S. 20

²²⁹ Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistikmanagement, 1998, 3. Aufl., S. 73

²³⁰ Vgl. Frenkler, W.; Das Wachstumspotential der Expressdienste, 1989, S. 29

²³¹ Vgl. o.V.; About Federal Express, 2000, S. 1

²³² Vgl. Buchholz, J. et al; Handbuch der Verkehrslogistik, 1998, S. 65

²³³ Vgl. Manner-Romberg, H., Deecke, H.; Hürden auf dem Express-Highway, in: DVZ – Sonderbeilage Kurier Express Paket vom 09.11.02, S. 13

griff, der aus den USA kommt. Auf die Integratoren geht der folgende Abschnitt 2.3.5 ein. Zu den Integratoren soll hier nur soviel gesagt sein, dass diese aufgrund der zeitverzögerten Entwicklung in Europa einen Zeitvorsprung in der Entwicklung besitzen.

Die zweite relevante Gruppe, die den Expressdienstleistern zugeordnet werden kann, sind europäische Unternehmen, deren Wurzeln national, bei manchen sogar regional sind.

Zunächst sollen kurz die Grossen dieses Bereiches vorgestellt werden. Diese haben in Europa aufgrund der Liberalisierung der Postmärkte im Markt für Expressdienstleistung Fuß gefasst. Es sind fünf Anbietergruppen dazu zu rechnen. Dies ist die DHL, TPG (niederländisch), La Poste (französisch), Consignia (britisch) und die einzige Nicht-Postgesellschaft UPS (US-amerikanisch). Die Deutsche Post mit DHL sowie die TPG mit TNT kauften sich in bestehende Expressgutnetze ein. La Poste und Consignia hingegen bauen diese Netze noch auf. Bei La Poste geschieht dies beispielsweise über den Ausbau des bestehenden Chronopost-Netztes oder des zugekauften DPD-Netztes. Consignia strebt über die Paketdienstschiene Parcelforce den Ausbau des erworbenen GLS-Netztes an. Hier soll eine nationale Expressdienstleistungsschiene entstehen.

Von den eher kleinen und mittleren Marktteilnehmer sind beispielsweise in Großbritannien Lnyx, in Frankreich France Express, MRW in Spanien oder in Deutschland General Overnight zu nennen. Diese konnten sich neben den dominierenden fünf Grossen etablieren. Diese Anbieter besetzen zum einen Nischen, zum anderen unterhalten sie aber auch in hohem Masse wettbewerbsfähige meist regional beschränkte Netze. Da sich diese mittleren und kleinen Anbieter durch eine starke Bindung zum Kunden und durch Kundennähe auszeichnen, sind sie in das Aquisitionsinteresse der Grossen gerückt.

Für Verlager sind die kleineren Expressdienstleister aus einem weiteren Grund interessant, nämlich wegen ihrer hohen Flexibilität. Historisch gewachsen sind diese Expressdienstleister aus dem Strassentransport. Die neuen Herausforderungen liegen bei diesen Expressdienstleistern in der gelingenden Zusammenarbeit mit Luftfrachtunternehmen, um dem starken Wettbewerb standhalten zu können, da sich auch in diesem Segment der Markt vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt verändert hat.

²³⁴

2.3.4 Paketdienste

Das Dienstleistungsangebot der Paketdienste ist teilweise in den Leistungen der Expressdienste enthalten. Man könnte hier theoretisch von einem Unter- oder Teilbereich der Kurierdienstleister sprechen. Das Leistungsportfolio der Paketdienste kann man aber sehr scharf abgrenzen, weswegen dieser Bereich zu einem eigenen Segment der Logistikdienstleistung wurde.²³⁵

Paketdienste homogenisieren aus der großen verbleibenden Transportmenge alle Güter, die sich in handliche Kartons packen lassen. Bei Paketform und Umfang werden bestimmte Maximallängen und -volumina oder der Gurtumfang vorgegeben.²³⁶ Einige Anbieter nutzen sogar Hilfsmittel wie Maßbügel, um die Versender zum Einhalten bestimmter Sendungsmaße zu zwingen.²³⁷ Mit einer offenen Systemgestaltung lassen sich bei hoher Nachfrage nach der gleichen logistischen Grundleistung durch heterogene Kundengruppen große Flüsse gleichförmiger Objekte erzielen, was zu einer streckenweisen Konsolidierung führt.

²³⁴ Vgl. Manner-Romberg, H., Deecke, H.; Hürden auf dem Express-Highway, in: DVZ vom 09.11.02, S. 13

²³⁵ Vgl. <http://www.bundesnetzagentur.de/media/archive/252.pdf> vom 22.7.05, S. 1ff.

²³⁶ Vgl. Deecke, H; Expressdienste als Vorreiter der Industrialisierung des Gütertransportes, 1993, S. 65f.

²³⁷ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten, 1995, S. 19

Bei den meisten Paketdiensten beträgt das sogenannte Gurtmaß drei Meter, die maximale Länge liegt 1,5 bis 2 m, das maximale Gewicht beträgt 31,5 kg. Es gibt natürlich Ausnahmen wie zum Beispiel die Gewichtsbeschränkung bei UPS von 70 kg.

Die Paketdienste richten ihr Angebot nicht nach Einzelsendungen aus, sondern sie sind mengenorientiert und bieten eine weitestgehend standardisierte Dienstleistung an.²³⁸

Die Anbieter konzentrieren sich als Systemdienstleister auf die flächendeckende, regelmäßige, zum Teil fahrplanmäßige Beförderung. Die Packstücke sind weitgehend standardisiert und kleingewichtig.²³⁹

Diese Standardisierung unterstreicht die Bedeutung von Größen- und Gewichtslimits; Zusatzdienstleistungen bestehen zumeist aus Informationsdiensten. Zu nennen sind hier sendungsbegleitende Services wie die Sendungsverfolgung, Ablieferscannung oder auch Zustellinformationen.²⁴⁰

Der günstige Preis steht bei den Paketdiensten im Vordergrund, darüber hinaus hat die Einbindung in die Versandlogistik einen höheren Stellenwert als Empfängerpräferenzen. Die Systemdienstleistungen werden regelmäßig – meist täglich – mit einem festen Fahrplan flächendeckend durchgeführt. Paketdienste sind zunehmend auch im internationalen Bereich tätig und arbeiten weitestgehend nach Hub-and-Spoke-Systemen.²⁴¹ Innerhalb Deutschlands beträgt die Regellaufzeit für die Zustellung 24 Stunden. Paketdienste stellen nicht zu konkreten Uhrzeiten oder Zeitfenstern zu, sondern meist vormittags oder nachmittags, häufig erst nach 48 Stunden. Im Gegensatz zu Expressdiensten bewegen sie Massensendungen, die möglichst homogen und stapelfähig sind.²⁴²

Ein weiteres Wesensmerkmal der Paketdienste liegt im hohen Standardisierungsgrad sowie der damit verbundenen Möglichkeit auch die physischen Abläufe zu systematisieren und zu standardisieren, um so einen hohen Automationsgrad und damit geringe Produktionskosten zu erreichen (z. B. durch Sortiertechnik).²⁴³

Im Vergleich zum Sammelladungsverkehr besitzen die Paketdienste aufgrund ihrer transparenteren Tarife und einfacheren Abrechnungsmodalitäten eine höhere Attraktivität. Hinsichtlich der Systemeigenschaft von Standardpaketangeboten können saisonale Schwankungen der Transportmengen einfacher ausgeglichen werden, da eine wirtschaftlichere Kostenkalkulation sowie hohe Auslastungsgrade von Anlagen, Fahrzeugen und Gebäuden erreicht werden kann.²⁴⁴ Als wichtigste Vertreter internationaler Paketdienste sind insbesondere UPS und FedEx zu nennen.²⁴⁵

Gelegentlich sind Paketdienste im Expressgeschäft tätig, wenn die Sendungsform in die Paketdienststruktur passt oder wenn die Unternehmen neben der Paketinfrastruktur zusätzlich über eine gesonderte Expressdienstorganisation verfügen. Der Paketdienst DPD bietet z.B. mit „Express International“ eine solche Serviceform an.²⁴⁶

²³⁸ Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistik, 2005, 5. Aufl., S. 137f. und o.V.; BIEK 2000, S. 1

²³⁹ Vgl. Vahrenkamp, R.; Die Rolle der Luftfracht in der internationalen Logistik, 2001, S. 15

²⁴⁰ Vgl. Buchholz, J. et al; Handbuch der Verkehrslogistik, 1998, S. 65

²⁴¹ Vgl. o.V.; DPD; Paket, 2002, S. 10; auch Abschnitt 2.1.4.1

²⁴² Vgl. Müller, B.; Quo Vadis KEP-Markt?, 2002, S. 3

²⁴³ Vgl. Buchholz, J. et al; Handbuch der Verkehrslogistik, 1998, S. 65

²⁴⁴ Vgl. Teufers, H.-P.; Der Paketmarkt im Wandel, 1996, S. 102

²⁴⁵ Vgl. Klaus, P.; Nabe-Speiche-Verkehrssysteme, 1987; S. 38

²⁴⁶ DPD; Express International, 2002, S. 5

Die Konzentration auf die expressartige Beförderung von Objekten ähnlichen Volumens und Gewichts stellt das primäre Abgrenzungsmerkmal zu Expressdiensten dar; es verdeutlicht die güterorientierte Zielausrichtung von Paketdiensten.²⁴⁷ Dabei kann jeder Nachfrager, der die körperlichen Prämissen hinsichtlich des externen Faktors „Paket“ erfüllt, prinzipiell am Leistungssystem partizipieren.²⁴⁸

Die Spannbreiten der Paketgewichte und -maße sind verhältnismäßig eng ausgelegt. Gegenwärtig erhöhen auch andere Anbieter als UPS die üblicherweise bei ca. 31,5 Kilogramm gezogene Gewichtsgrenze auf Gewichte bis 70 Kilogramm. Das veranschaulicht einmal mehr, dass die Grenzen zwischen Kurier-, Express- und Paketdiensten einerseits sowie den traditionellen Anbietern andererseits verschwimmen, sie sich also diese über das Gewichtskriterium immer weniger voneinander abgrenzen lassen.²⁴⁹

Bewirken homogene Güterstrukturen das massenhafte Durchfließen uniformer Objekte durch die Beförderungssysteme, dann ist, basierend auf der hohen Berechenbarkeit in der Aufgabestellung ein stark reduziertes Flexibilitätsniveau nötig. Sie können ihre Produktionssysteme (Potentialfaktoren) sehr genau auf die einheitlichen, in großen Aufkommensmengen vorhandenen Paketsendungen ausrichten und den Ablauf standardisieren.²⁵⁰

In der Folge lohnt sich der kapitalintensive Aufbau und Betrieb komplexer (teil-)automatisierter Förder- und Umschlaganlagen sowie umfangreicher Informations- und Kommunikationssysteme, womit Mechanisierungsvorteile von Prozessen ausgenutzt werden können und gleichbleibend hohe Qualität kontinuierlich erzeugt wird.²⁵¹ Auf diese Weise können größere, kostengünstigere Transportmittel zum Einsatz kommen.

Würde ein Ranking bezüglich des Automatisierungsgrads innerhalb des KEP-Markts erstellt, dann siedeln Paketdienste an der Spitzenposition. Die deutliche Ausrichtung auf das Verladergrundbedürfnis „schnelle und fehlerfreie Paketzustellung“ findet in den Anfangszeiten der Paketdienste statt. Zusehends müssen sie aber Zusatzleistungen wie beispielsweise die Paketverfolgung offerieren, um bei steigender Wettbewerbsintensität gleichbleibende Marktpräsenz zu gewährleisten bzw. auszubauen. Paketdiensteanbieter garantieren keine bestimmten Sendungsankunftszeiten wie Kurier- oder Expressdienste. Vielmehr lassen sich Beförderungszeitaussagen aus dem systemgeführten Paketlauf ableiten. Statt verbindlicher Senkenzeiten werden also lediglich unverbindliche, aber mit hoher Wahrscheinlichkeit zutreffende Ankunftsstermine angegeben. Diese sind als Regelservice bezeichnet.²⁵² Jeder Verlader kann aus dem Laufzeitenraster umgehend erkennen, ob die Laufzeitsspanne beispielsweise 24 Std. oder 48 Std. (Deutschland-Langrelationen wie Nord-Süd) beträgt. Damit erfolgt auch hier, ähnlich der maximalen Maß- und Gewichtsvorgabe, ein Verladerzwang zur Anpassung an das Paketdienstsystem. Mittels der beträchtlich automatisierten und standardisierten Paketdienstabläufe werden Dienstleistungspreise erzielt, die im KEP-Markt vergleichsweise günstig sind.

Für das Standardprodukt Pakettransfer wird, abhängig vom Gewicht und Entfernung ein Standardpreis erhoben – die Preissysteme sind ähnlich denen der Expressdienste klar und einfach strukturiert.²⁵³

Etwa Anfang der Achtziger Jahre des vorigen Jahrhunderts ging ein weiteres Segment aus dem KEP-Markt hervor, welches mehrere Elemente dieses Marktes mit verschiedenen Produkten über nationale

²⁴⁷ Vgl. Fuhrmann, R.; Auch Dienstleistungen werden produziert, 1991, S. 267

²⁴⁸ Vgl. Engler, M.; Spezialisierung als Antwort auf wachsende Dienstleistungsanforderungen, 1994, S. 57 und Eyett, D.; Logistische Mehrwertdienste als Erfolgsfaktor, 1994, S. 56

²⁴⁹ Vgl. Bruhn, M, Bunge, B.; United Parcel Service Deutschland Inc., 1995, S. 537

²⁵⁰ siehe Punkt 2.4.2: Gliederung von Dienstleistungen

²⁵¹ Vgl. Ihde, G. B.; Transport, Verkehr, Logistik, 1991, 2. Aufl., S. 108

²⁵² Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten, 1995, S. 99

²⁵³ Vgl. Deecke, Expresdienste als Vorreiter der Industrialisierung des Gütertransportes, 1993, S. 69

Grenzen hinweg anbietet, die sogenannten Integratoren, denen *Gutthal*²⁵⁴ eine Sonderstellung unter den KEP-Dienstleistern zuordnet.

2.3.5 Integratoren

Der Begriff „Integrator“ (integrierte Dienste) leitet sich ab, aus der besonders global durchgeführten Produktionsform, die verkehrsträgerübergreifend die gesamte Transportkette vom Sender bis zum Empfänger organisiert.²⁵⁵ Integrator-Unternehmen können als „Vorreiter der Industrialisierung im Gütertransport“ und als Global Player der Expressverkehrs angesehen werden.²⁵⁶

Die Gesamtleistung wird von Haus zu Haus mit allen vor- und nachgelagerten Leistungskomponenten in eigener Verantwortung und in eigenen regionalen und globalen Netzwerken durchgeführt. Mit genau aufeinander abgestimmten Teilleistungen betreibt der Integrator ein „Logistik-Systemhaus“ und arbeitet flächendeckend²⁵⁷, wodurch sich die Servicepalette deutlich vom Speditions- und Weltpostverkehr abhebt, da diese weder flächendeckend arbeiten, noch alle Servicekomponenten eigenverantwortlich erbringen. Die Integratoren wickeln aufgrund der geforderten knappen Transportdauer ihr Sendungsaufkommen mit Flugzeugen ab.

Integratorleistungen, welche bis dato nicht als eigenständige Dienstleistungen angesehen wurden, bieten Expressprodukte an, die klare Konturen durch Markenartikel haben.²⁵⁸

Integratoren tragen dem Grundgedanken der transportkettenorientierten und industriellen Produktion konsequent Rechnung. So haben Integratoren flächendeckende Logistiknetzwerke entwickelt und alle vor- und nachgelagerten Sortier- und Umschlagvorgänge (teil-)automatisiert. Transportiert wird die Ware in der Regel mit eigenen Fahrzeugen. Unterstützt werden die physischen Vorgänge durch eine konsequente Steuerung und Kontrolle mit Hilfe elektronischer Informationssysteme.²⁵⁹

Im Gegensatz zu den klassischen Spediteur-Carrier-Gespansen, bei denen die Spediteure beispielsweise für Abholung, Verzollung, Abrechnung und die Carrier für Frachttransport im Hauptlauf zuständig sind, bieten die integrierten Dienste alle transportbegleitenden Zusatzleistungen aus einer Hand, d. h. integriert an. Die Abholung, Verzollung, Abrechnung etc. und der Hauptlauf per Flugzeug werden dem Verlager direkt angeboten, also ohne Spediteur als Agent.²⁶⁰ Der Begriff des weltweit operierenden Integrators wird nur im Zusammenhang mit den vier Unternehmen

- DHL (Dalsey, Hilblom und Lynn)
- UPS (United Parcel Service)
- TNT (Thomas Nationwide Transport)
- FedEx (Federal Express) verwendet²⁶¹

In den letzten Jahren ist der KEP-Markt jedoch gekennzeichnet durch veränderte Marktstrategien und eine Ausweitung des Angebots, da Kunden verstärkt alle Transportdienstleistungen „aus eigener Hand“ verlangen, worauf die KEP-Spezialisten mit umfassenderen Angebotspaletten reagieren können. Es ist zu beobachten, dass die Grenzen zwischen den einzelnen Segmenten zunehmend ver-

²⁵⁴ Vgl. Gutthal, S.; Chancen und Risiken des Expressgutmarktes, 1999, S.23

²⁵⁵ Deecke, H.; Expreßdienste als Vorreiter der Industrialisierung des Gütertransportes, 1993, S. 60

²⁵⁶ Ebenda; S. 70 und Eyett, D.; KEP-Märkte – Märkte ohne Wachstumsgrenzen?, 1995, S. 136

²⁵⁷ Blochmann, F. O.; Internationale Kurier- und Expreßdienste, 1994, S. 20f.

²⁵⁸ Vgl. Pfohl, H.-Chr.; Logistikmanagement, 1994, S. 101ff.

²⁵⁹ Vgl. Deecke, H.; Expreßdienste als Vorreiter der Industrialisierung des Gütertransportes, 1993, S. 70

²⁶⁰ Vgl. Gutthal, S. Chancen und Risiken des Expressgutmarktes, 1999, S. 24

²⁶¹ Blochmann, F.O.; Internationale Kurier- und Expreßdienste, 1994, S. 20

schwimmen, so dass die klassische Unterteilung in reine Kurier-, Express- oder Paketdienste nicht mehr möglich ist.²⁶² Mit der Aufhebung der Gewichts- und Mengenbeschränkungen durch die Unternehmen der KEP-Dienste treten diese seither in den Transportmärkten als Dienstleistungsvollsortimenter auf.²⁶³ KEP-Dienste entwickeln sich zunehmend zu „Allround-Serviceanbietern.“²⁶⁴ So liegt es nahe, dass die ehemaligen Spezialisten sich heute nicht mehr als einseitige Kurier-, Express- und Paketdienstleister sehen, sondern sich selbst als Expressdienstleister bezeichnen.²⁶⁵ Hinsichtlich der oben aufgeführten Veränderungen erscheint die klassische Einteilung des Marktes nicht mehr zutreffend und muss auf ihre Strukturierung hin erneut überprüft werden. Manner-Romberg²⁶⁶ entwickelte aus diesen Aspekten heraus ein neues Modell einer Systematisierung des Güterverkehrsmarktes und zeigt die Wandlung des Kurier-, Express- und Paketmarktes zum Expressgutmarkt auf. Im folgenden sollen anhand der Darstellungen alte und neue Marktpositionierungen der Expressdienste im Güterverkehrsmarkt nachvollzogen werden. Als Segmentierungskriterien werden die Merkmale *Schnelligkeit* und *Dauer* des Transports sowie *Gewicht* und *Masse* der Sendung herangezogen und in Beziehung gesetzt.

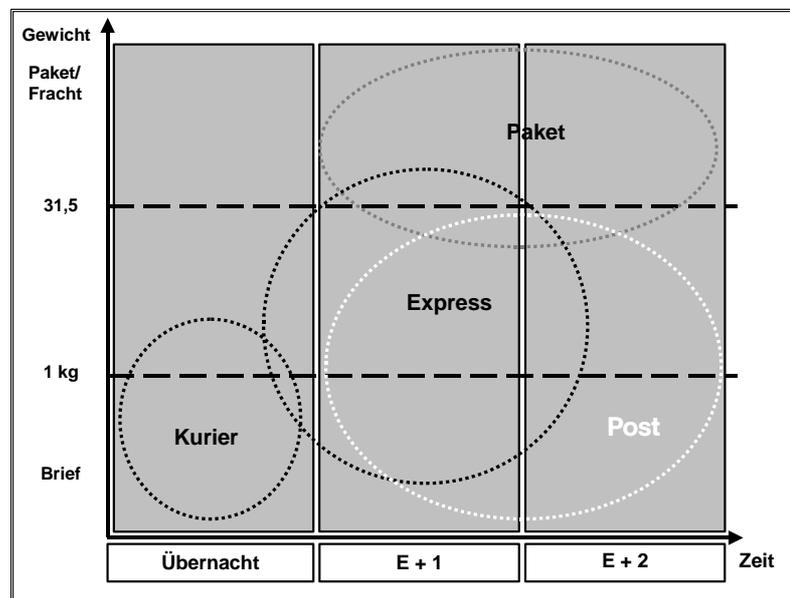


Abbildung 2-13: Der alte KEP-Markt²⁶⁷

Die Abbildung 2-13 verdeutlicht die in den vorangegangenen Abschnitten bereits dargestellte Trennung der Segmente der Kurier-, Express- und Paketdienste. Die X-Achse stellt dabei die Zeitschiene dar. Während die Kuriere ihre Sendungen meist über Nacht zustellen, erfolgt dies bei den Expressdienstleistern am Folgetag der Übernahme. Die Paketdienste wiederum stellen ihre Sendungen im Bereich zwischen 24 und 48 Stunden zu. Auch die Gewichte der einzelnen Segmente sind hier noch strikt getrennt. Demgegenüber sind die Grenzen in Abbildung 2-14 fließend. Der Expressdienst deckt somit alle Spektren ab, die vorher von den Paket- und Kurierdiensten bedient wurden.

²⁶² Gutthal, S.; Chancen und Risiken des Expressgutmarktes, 1999, S. 18f.

²⁶³ Vgl. Eyett, D.; Logistische Mehrwertdienste als Erfolgsfaktoren, 1994, S. 31

²⁶⁴ Hector, B.; Aus der Entstehungsgeschichte der Kurier-, Paket- und Expressdienste, 1987, S. 21

²⁶⁵ Vgl. Maruhn, E.; Express- und Kurierdienste: mit modernster Distributionslogistik zum Erfolg, 1994, S. 288

²⁶⁶ Manner-Romberg, H.; Der KEP-Markt in Deutschland, 1999, S. 57ff.

²⁶⁷ Eigene Erstellung in Anlehnung an ebenda; S. 7

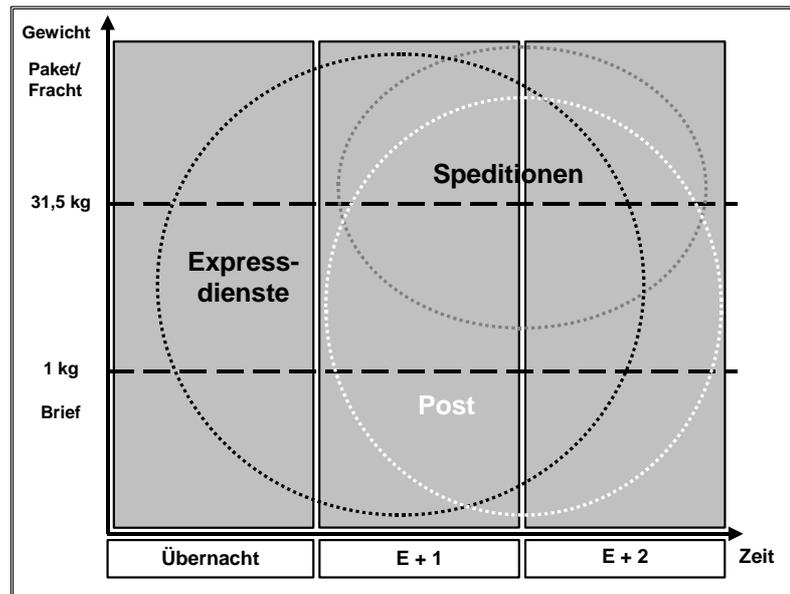


Abbildung 2-14: Der neue Expressgutmarkt²⁶⁸

Manner-Rombergs Darstellung verdeutlicht nach Auffassung des Verfassers, dass es den Unternehmen der Kurier-, Express- und Paketbranche gelungen ist, den gesamten Bereich der schnellen Transportdienstleistungen vollständig an sich zu reißen. Mit der Aufhebung der Gewichtsbegrenzungen und der Weiterentwicklung der internationalen KEP-Dienste zu globalen Expressdienstleistern decken diese gemeinsam nicht mehr nur den gesamten oberen Bereich der Marktsegmentierung ab. Es sind jetzt sogar einzelne Unternehmen in der Lage, das gesamte Feld der schnellen Dienste allein abzudecken.

²⁶⁸ Eigene Erstellung in Anlehnung an Manner-Romberg, H.; Der KEP-Markt in Deutschland, 1999, S. 49

2.4 Der europäische Markt für KEP-Dienstleistung

2.4.1 Die geschichtliche Entwicklung des europäischen KEP-Markts

Der folgende Abschnitt gibt einen Überblick über die Entwicklung des KEP-Markts in Europa der vergangenen zwanzig Jahre. Gegenstand dieser Betrachtung sind vor allem die bereits erwähnten fünf Grossen Anbieter Niederländischen Post TPG, Deutschen Post, die französische La Poste, das britische Post Office und der einzig private Anbieter UPS. Bei dem betrachteten Markt handelt es sich hierbei zu grossen Teilen um den Paket- und Expressmarkt.

Die grundlegenden Veränderungen des europäischen KEP-Markts hatten ihren Ursprung in den achtziger Jahren des vorigen Jahrhunderts. In dieser Zeit rollte, aufgrund der staatlichen Liberalisierungspolitik eine große Welle der Privatisierung über Europa. Betroffen davon waren besonders staatliche Unternehmen, wie Anbieter in der Telekommunikationsbranche, Airlines, aber auch Flughäfen.²⁶⁹ Verspätet setzte dieser Trend dann auch in den 1990-er Jahren bei den nationalen Postgesellschaften ein. Die niederländische Post TPG began 1998 als erstes Staatsunternehmen mit der Privatisierung. Anschliessend leitete die Deutsche Post World Net (DPWN) im Jahr 2000 eine erfolgreiche Börsennotierung ein. In anderen Ländern Europas wurde eine Privatisierung der nationalen Postgesellschaften zunächst noch einmal ausgesetzt. So bleibt die französische Post, La Poste, aus politischen Gründen weiterhin ein Staatsbetrieb. Die englische Post, The Post Office, hingegen, ist sehr stark in eigene Strukturierungsprogramme eingebunden, wodurch eine Privatisierung wohl noch nicht zu erwarten ist. Schaut man nun noch den größten privaten Konkurrenten, UPS, an, muss man feststellen, dass die Bereitschaft zu Investitionen in Firmenübernahmen einer grundlegenden Änderung der Unternehmensstrategie gleichkommen würde. In den neunziger Jahren des letzte Jahrhunderts war der europäische Markt für Paket- und Expressdienstleistung zudem geprägt von einer Welle von Übernahmen und Fusionen. Dabei wurden viele nationale Märkte mit geringerem Umsatzvolumen aufgeteilt.²⁷⁰

Der größte Teil der Fusionen, welche zu dominierenden Unternehmensallianzen auf dem europäischen Markt führten, wurde von den großen nationalen Postgesellschaften durchgeführt. Zu diesem Zeitpunkt war der Markt für KEP-Dienstleistung sowohl durch einen Konzentrationsprozess der Unternehmen in Form dieser als auch einer Öffnung der Märkte bestimmt.

Vergleichbar den anderen Märkten für Anbieter und Nachfrager können die Wettbewerbsverhältnisse im europäischen KEP-Markt umschrieben werden mit einer Tendenz zu zunehmender Grösse einiger Anbieter mit dem damit einhergehenden Drang nach Marktbeherrschung.²⁷¹

Den Beginn dieser Phase der Übernahmen und Fusionen machte die niederländische Postgesellschaft TPG. Sie übernahm 1996 den australischen Integrator TNT.²⁷²

Darauf reagierten die nationalen Postgesellschaften der anderen grossen europäischen KEP-Märkte, ebenfalls mit Übernahmen.

Eine spektakuläre Übernahme in diesem Zusammenhang war der Kauf des amerikanischen Dienstleisters DHL im Jahr 2001 durch die Deutsche Post World Net.

²⁶⁹ Vgl. Puls, U.; Wann rollt die nächste Welle an?; in: DVZ Nr. 134 vom 09.11.02, S. 14

²⁷⁰ Vgl. o.V.; Paket- und Expresssektor von Postkonzernen abgegrast, in: DVZ Nr. 104 vom 30.8.03, S. 6

²⁷¹ Vgl. o.V.; DVZ Nr. 37 vom 28.3.00, S. 4

²⁷² Vgl. Helmke, B.; Firmenkäufer legen Atempause ein in: DVZ Nr. 45 vom 15.4.03, S. 3, in Anlehnung an die European Deal Survey 2002 – Logistics der Ernst&Young Finance Beratung

Im gleichen Zeitraum übernahm die französische Postgesellschaft La Poste mit dem Deutschen Paketdienst das zweitgrösste Paketnetz in Deutschland, wobei die ehemaligen Gesellschafter des DPD auch ca. 15% an den Konkurrenten GLS weitergaben. Den Abschluss dieser Fusionswelle in den grossen europäischen Märkten bildete dann die Übernahme des mittelständisch organisierten KEP-Dienstleister GLS durch die britische Postgesellschaft The Post Office dar.

Insgesamt vereinigten die großen Marktteilnehmer DP/DHL/trans-o-flex, TNT, La Poste/DPD, Post Office/GLS und UPS mehr als 50% des Umsatzes im europäischen Markt für Paket- und Expressdienstleistung auf sich.²⁷³ Die nachfolgende Grafik verdeutlicht diese Entwicklung am Beispiel des Jahres 2000:

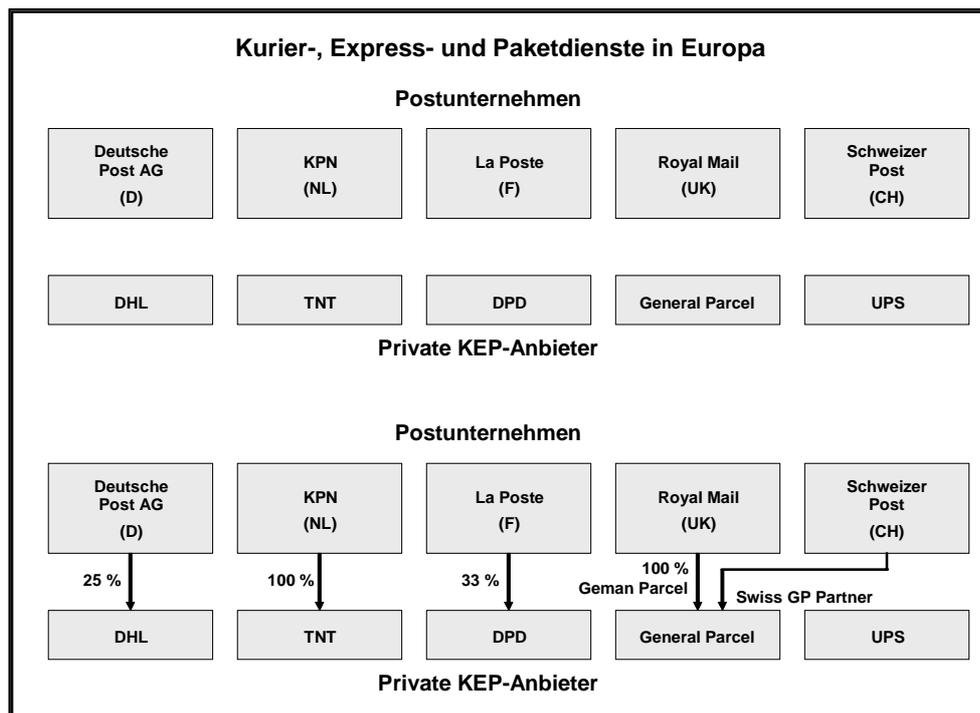


Abbildung 2-15: Die Aktivitäten der europäischen Marktteilnehmer im Jahr 2000²⁷⁴

Doch die Übernahmewelle ebte zunehmend ab. Während zwischen 1997 und 2002 im europäischen Markt für KEP-Dienstleistung 72 Firmenübernahmen zu verzeichnen waren, gab es im Jahr 2000 noch 19 Aufkäufe, waren es im Jahr 2002 lediglich noch sieben Übernahmen.

Zum momentanen Zeitpunkt sind die grossen nationalen Postgesellschaften damit beschäftigt, diese Übernahmen einzugliedern.²⁷⁵

Einige ehemalige Staatsbetriebe in kleineren, nationalen KEP-Märkten konnten sich bis dato erfolgreich gegen Übernahmeabsichten der Grossen Anbieter wehren. Doch auch diese in ihren nationalen Märkten dominierenden Unternehmen werden immer wieder als Spekulationsobjekte gehandelt. Als

²⁷³ Vgl. Maruhn, E.; Kurier-, Express-, Paketdienste: Markt noch in bischen gelber, in: DVZ Nr. 155 vom 30.12.00, S. 3

²⁷⁴ Vgl. o.V.; DVZ Nr. 37 vom 28.3.00, S. 10 und DVZ Nr. 155 vom 30.12.00, S. 5

²⁷⁵ Vgl. Helmke, B.; Firmenkläufer legen Atempause ein, in: DVZ Nr. 45 vom 15.4.03, S. 3 in Anlehnung an die European Deal Survey 2002 – Logistics der Ernst & Young Finance Beratung

mögliche Kandidaten für weitere Übernahmen sind in diesem Zusammenhang beispielsweise die österreichische, die dänische und die irische Post zu nennen.²⁷⁶

Diese Welle von Übernahmen und Fusionen hatte einen weiteren Effekt. Der Wettbewerb im europäischen KEP-Markt verschärft sich. Der Markt für KEP-Dienstleistung wird zwar begünstigt durch ein tendenziell stärkeres Sendungsaufkommen; damit geht aber, bedingt durch den damit verbundenen harten Preiskampf, ein Preisverfall für die Pakete, insbesondere für gewerbliche Pakete einher.

2.4.2 Das Umsatz- und Mengenvolumen des europäischen KEP-Markts

Der Markt für europäische KEP-Dienstleistung umfasste in 2001 (ohne Umsätze aus dem Briefgeschäft) ein Marktvolumen von ca. 36 Mrd. Euro²⁷⁷ ist der zweitwichtigste Markt nach dem nordamerikanischen, welcher mit ca. 77 Mrd. Euro Umsatz veranschlagt wird. Damit liegt der europäische KEP-Markt aber noch vor dem asiatischen. Er weist ein Umsatzvolumen von ca. 15 Mrd. Euro aus. Demgegenüber sind die KEP-Märkte in Südamerika und Afrika nur nachrangig zu beachten mit einem Umsatzvolumen von ca. drei bis fünf Milliarden Euro veranschlagt wird.²⁷⁸

Rund 70 % der Umsätze werden in Europa erzielt in den drei grossen nationalen Märkten erzielt: in Deutschland, Frankreich und England.

Größter Teilmarkt ist mit 30% des Umsatzvolumens der deutsche Markt (ca. 1,4 Mrd. Sendungen).²⁷⁹ Gefolgt wird Deutschland von Frankreich mit 24% und dem Vereinigten Königreich mit 17% des Gesamtumsatzes. Die restlichen Länder haben in Summe einen Marktanteil von 29%.²⁸⁰

Bei den Unternehmensumsätzen im europäischen KEP-Markt hat die Deutsche Post/DHL die Nase vorn. Sie ist der grösste Einzelanbieter von KEP-Dienstleistung und generiert ca. 23% Marktanteil im europäischem Markt.

Zeitwichtiger Anbieter von KEP-Dienstleistungen ist die niederländische Post TPG mit ihrem angeschlossenen Integrator TNT. Die niederländische Post bringt es in diesem Zusammenhang auf einen Marktanteil von zehn Prozent.

Wer wie den Markt beherrscht, verdeutlicht die nachfolgende Grafik. Sie schafft einen Überblick darüber, welche Anbieter die fünf wichtigsten europäischen KEP-Märkte dominieren.

Großbritannien, Frankreich, Spanien, Deutschland und England. Aufgeführt sind die vier wichtigsten Marktteilnehmer in den nationalen Märkten. Kriterium für die Einteilung sind die Umsätze (in Mrd. Euro).

²⁷⁶ Vgl. o.V.; Paket- und Expresssektor von Postkonzernen abgegrast, in: DVZ Nr. 104 vom 30.8.03, S. 6

²⁷⁷ Vgl. o.V.; Platzhirsche und ihr Revier, in: DVZ Nr. 134 vom 09.11.02, S. 17 und Voigt, S.; Die Kleinen halten ihre Marktanteile, in: Logistik inside 22/2002, S. 21 und die dort angegebene Literatur

²⁷⁸ Vgl. Voigt, S.; Die Kleinen halten ihre Marktanteile, in Logistik inside 22/2002, S. 21 und die dort angegebene Literatur

²⁷⁹ Vgl. Manner-Romberg, H.; Wie entwickelt sich der KEP-Markt ?, 2000, S. 15 und Vahrenkamp, R.; Logistikmanagement, 1998, 3. Aufl., S. 73

²⁸⁰ Vgl. o.V.; Die Kleinen halten ihren Marktanteil, MRU, 2002, S. 21

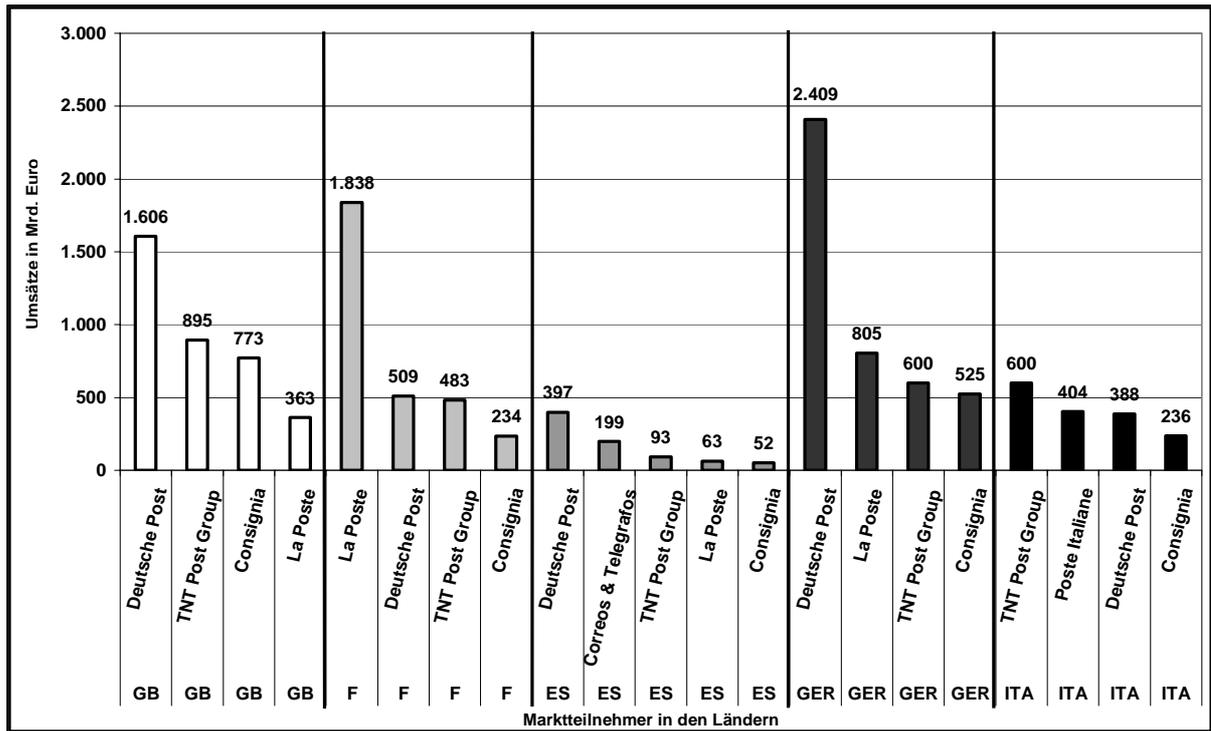


Abbildung 2-16: Unternehmensumsätze in den europäischen KEP-Märkten ²⁸¹

Die Grafik macht die marktbeherrschende Stellung der Deutschen Post und der niederländischen TNT Post Group deutlich. Beide KEP-Anbieter sind in allen aufgeführten Märkten vertreten.

2.4.3 Die wichtigsten Marktteilnehmer im europäischen KEP-Markt

Einen einführenden Überblick über die wichtigsten Marktteilnehmer im europäischen KEP-Markt gibt zunächst die nachfolgende Abbildung 2-17 dar. Dort aufgeführt sind die wichtigsten Akteure des europäischen KEP-Markts sowie deren Marktanteile für 2001. In Klammern sind die Marktanteile von 2000 aufgeführt, sowie ein Kommentar über die Entwicklung dieser Unternehmen.

Die großen Anbieter in Europa sind, mit Ausnahme von UPS, allesamt Postkonzerne und setzen sich aus folgenden Unternehmensverbänden zusammen:

- DPWN: Deutsche Post World Net mit DHL und Deutsche Post Express,
- TPG: TNT und In-night,
- La Poste: mit DPD, Geopost und Collipost,
- UPS: United Parcel Service Europe,
- Consignia mit GP (GLS), Der Kurier und Parcelforce.

²⁸¹ Quelle: eigene Erstellung in Anlehnung an o.V.; Platzhirsche und ihr Revier, in: DVZ Nr. 134 vom 09.11.02, S. 17 und die dort angegebene Literatur

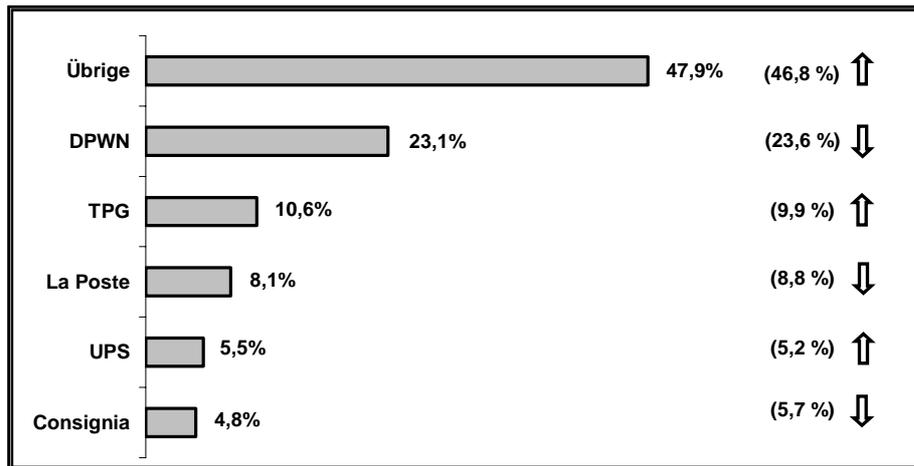


Abbildung 2-17: Die Top-Player des europäischen KEP-Markts²⁸²

Die Grafik verdeutlicht noch einmal die exponierte Stellung der beiden europäischen KEP-Dienstleister Deutsche Post World Net und Abstand mit TPG. Eine weitere interessante Erkenntnis ist die Tatsache, dass fast 50% des europäischen KEP-Markts von anderen als den genannten Dienstleistern versorgt wird.

Betrachtet man die Sendungsanteile der einzelnen Teilnehmer, stellt sich folgendes Bild dar:

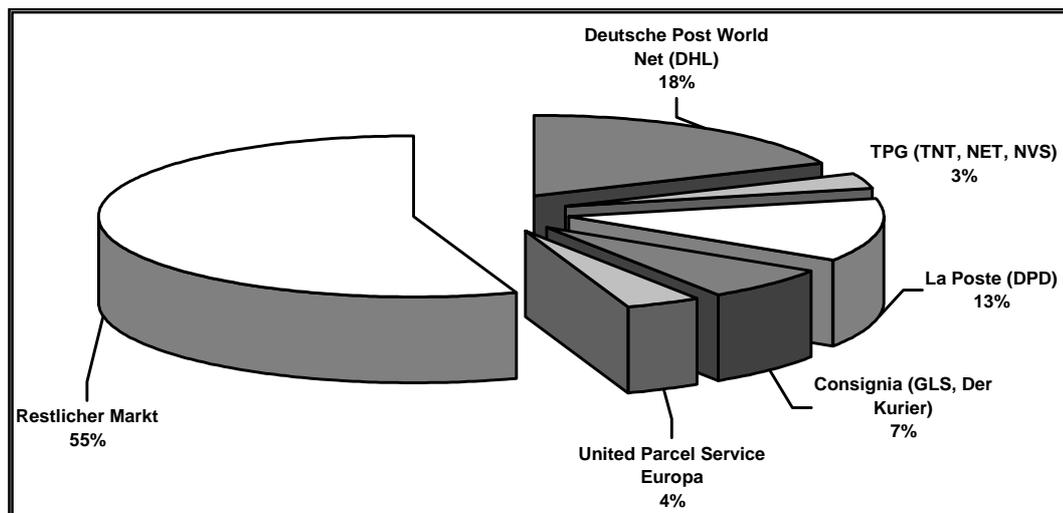


Abbildung 2-18: Die „Big Five“ im europäischen Markt²⁸³

Bedingt durch die große Fusionswelle der nationalen europäischen Postgesellschaften, erreichen die fünf größten Anbieter, wie bereits erwähnt, im europäischen KEP-Markt einen Marktanteil von mehr als 50% des Umsatzvolumens.²⁸⁴

Doch wie sieht die Zukunft des KEP-Markts in Europa aus? Gemäß einer Studie der MRU-Unternehmensberatung deutet sich im KEP-Markt ein Kampf zwischen den Anbietern Deutsche Post/DHL, der

²⁸² Eigene Erstellung in Anlehnung an o.V.; Die Kleinen halten ihren Marktanteil, in: Logistik inside (22/2002), S. 20

²⁸³ Eigene Erstellung in Anlehnung an o.V.; MRU - Die Top 101 des europäischen KEP-Markts, 2002, S. 23

²⁸⁴ Quelle: eigene Erstellung in Anlehnung an o.V.; Platzhirsche und ihr Revier, in: DVZ-Sonderbeilage KEP - Kurier Express Paket vom 09.11.02, S. 17 und die dort angegebene Literatur

niederländischen Postgesellschaft TPG und dem US-Integrator United Parcel Service (UPS) an.²⁸⁵ In dieser Studie wird der europäische KEP-Markt mit den Verhältnissen des amerikanischen KEP-Markts verglichen.

Eine der wesentlichen Eigenschaften des amerikanischen KEP-Markts ist, dass sich hier integrierte Transportnetze gebildet haben, welche die Verkehrsträger Luft und Straße kombiniert nutzen. Die Deutsche Post mit ihrer Tochter DHL (beide bilden die Nummer zwei), die niederländische Post TPG mit deren Tochter TNT sowie UPS (die Nummer fünf) verfügen schon über über diese Möglichkeiten. Weniger Chancen im Konkurrenzkampf werden hingegen den beiden anderen großen KEP-Anbieter – der französischen und der britischen Post – eingeräumt, da sie sich stärker auf Landtransporte spezialisiert haben.

Aufgrund der Tatsache, dass sich die Big Player zunehmend auf den Weltmarkt ausrichten, passen sich die Gewinnmargen auch zunehmend an.²⁸⁶ Dabei konnten die großen europäischen Anbieter ihre Margen erhöhen, während die großen US-amerikanischen Anbieter UPS und FedEx eine Abnahme hinnehmen mussten. UPS ist mit ca. acht Prozent Rendite Marktführer ist, die Konkurrenten kommen mittlerweile auf ca. sieben Prozent Rendite.

²⁸⁵ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 2 vom 11.1.02, S. 1

²⁸⁶ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 30 vom 27.7.01, S. 1

2.5 Der deutsche Markt für KEP-Dienstleistung

2.5.1 Die Entwicklung der KEP-Branche in Deutschland

Aufgrund der Tatsache, dass einerseits die Güter immer kleiner und leichter wurden, andererseits die Sendungsfrequenz zunahm, entstand in den 1970-er und 1980-er Jahren eine steigende Nachfrage an schnelleren und vor allen Dingen pünktlicheren Güterbeförderung.²⁸⁷ Mit den traditionellen Schnellgutnetzen waren diese Transporte nicht mehr wirtschaftlich abzuwickeln. Diese Nachfrage hat die Firmen dazu gezwungen, Paketdienste mit einem flächendeckenden System aufzubauen. Dadurch entstanden in den siebziger Jahren die im Ausland bereits bekannten privaten Paketdienste.

Als erster privater Anbieter gründete United Parcel Service (UPS), welche bereits seit 1909 in den USA etabliert war, 1976²⁸⁸ den ersten privaten Dokumenten- und Expressdienst in Deutschland.²⁸⁹ Auf diese Konkurrenz reagierten 17 mittelständische Spediteure mit der Gründung des Deutschen Paket Dienstes (DPD), ebenfalls 1976. Nahezu zeitgleich wurden auch die ersten Niederlassungen der großen internationalen Expressdienste (Integratoren), wie Delsey Hilborn Lynn (DHL),²⁹⁰ Thomas Nationwide Transport (TNT)²⁹¹ und Federal Express (FedEx), in der Bundesrepublik eröffnet. Im Jahr 1988 wurde als weiterer wichtiger Konkurrent in diesem Markt der German Parcel (GP) aus einem Verbund von 25 mittelständischen Unternehmen gegründet.²⁹²

Wichtigster Konkurrent dieser privaten Anbieter war und ist die Deutsche Post AG bzw. die Deutsche Post World Net (DPWN).

1975, ein Jahr bevor mit UPS und dem Deutschen Paket Dienst die ersten privaten Anbieter ihren Betrieb aufnahmen, umfasste das Sendungsvolumen des KEP-Markts in Paketvolumen von ca. 540 Mio. Paketen.²⁹³

Der damalige KEP-Markt – die sogenannte Dienstleistungsbranche für Paketbeförderung – wurde fast ausschließlich von der Deutschen Post beherrscht, da diese fast alle Pakete transportierte.²⁹⁴

In den anderen Marktsegmenten verlief die Entwicklung ähnlich. Die insbesondere in der Industrie entstandene Nachfrage nach Just-in-time-Lieferungen bildete die Basis zur Etablierung des gesamten Expressmarktes.

Das Wachstum des KEP-Markts erklärte sich durch die Entwicklung neuer Produktionstechniken. Die häufigste ist hierbei die Just-in-Time-Produktion, die von immer mehr Firmen - für die schnelle Verfügbarkeit von Waren wichtig war, adaptiert wurde. Just-in-Time-Transport von Ersatzteilen der Maschinenbauindustrie ist ein Schwerpunkt internationaler Expresstransporte. Dabei wurden Mitte und Ende der achtziger Jahre Wachstumsraten von ca. fünf Prozent erzielt.²⁹⁵

²⁸⁷ Vgl. Läßle, D.; Güterverkehr, Logistik und Umwelt, Berlin, 1993, S. 66

²⁸⁸ Vgl. o.V.; <http://www.ups.com/content/corp/about/history/1929.html> vom 22.7.05

²⁸⁹ Vgl. Hector, B.; Aus der Entstehungsgeschichte der Kurier- Paket- und Expressdienste, 1987, S. 14ff.

²⁹⁰ Vgl. o.V.; DHL; Grenzenlos!, 2001, S. 2

²⁹¹ Vgl. o.V.; TNT; Entstehung, 2002, S. 1

²⁹² Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistik, 2005, 5. Aufl., S. 155f.

²⁹³ Interessanterweise ist dabei die Wachstumskurve der Deutschen Post nur unwesentlich gestiegen, da die Post in 2000 ca. 600 Mio. Pakete transportierte. Demgegenüber ist der Paketmarkt in 2000 aber auf ca. 1,36 Mio. Pakete angestiegen, weshalb sich der Rückschluß ziehen lässt, dass die Differenz der Pakete-Anzahl durch private Anbieter abgeschöpft wurde, in Klaus, P.; Neuvermessung der Logistik, 2003, S. 14

²⁹⁴ Vgl. Maruhn, E.; Von den ersten Schritten bis zur „letzten Meile“, in: DVZ Nr. 32 vom 15.3. 2001, S. 3

²⁹⁵ Vgl. Läßle, D.; Güterverkehr, Logistik und Umwelt, 1993, S. 73

Die Untergliederung in die Marktsegmente Kurier-, Express- und Paketdienste entstand Anfang der siebziger Jahre und ist 20 Jahre später definiert worden.²⁹⁶

Grundsätzlich ist die Entwicklung der KEP-Segmente in zwei Phasen zu gliedern. Die erste Phase beschreibt den KEP-Markt bis 1998, die zweite Phase gliedert den KEP-Markt neu ab 1998.

Bis 1998 wurde der deutsche KEP-Markt noch klassisch unterteilt in die Kategorien Kurier-, Express-, und Paketdienste.²⁹⁷ Der Kurierbereich beinhaltete, wie auch in der Einteilung des KEP-Markts ab 1998, die Citykuriere, Direktkuriere und die internationalen Kuriere. Marktteilnehmer waren und sind beispielsweise *Der Kurier* oder *Die Funkpiloten*. Der Bereich der Expressdienste hingegen umfasste die Expressdienste und die Expressfrachtsysteme. Zu den Expressdiensten gehören die Segmente Sameday, Innight und Overnight. Vertretene Unternehmen sind in diesem Bereich DHL oder TNT. Der Unterscheidungspunkt zwischen dem Markt bis 1998 und demjenigen ab 1998 sind die Expressfrachtsysteme. Diese wurden ab 1998 ebenfalls zu Expressdiensten. Darin sind Anbieter zusammengefaßt, die Expressdienste auch im Bereich der hochgewichtigen Sendungen anbieten. Der dritte große Bereich der Marktsegmentierung bis 1998 waren die Paketdienste. Diese sind gemäss dieser Definition im Markt ab 1998 mit den Expressdiensten verschmolzen. Die Anbieter in diesem Bereich sind UPS oder DPD.

Neu an der Einteilung des Marktes ab 1998 sind die postalischen Dienste, die Produkte wie den Standardbrief oder den Dokumentenaustausch enthalten. Diese Einteilung zielt auf Eigenständigkeit der postalischen Dienste Rechnung ab.

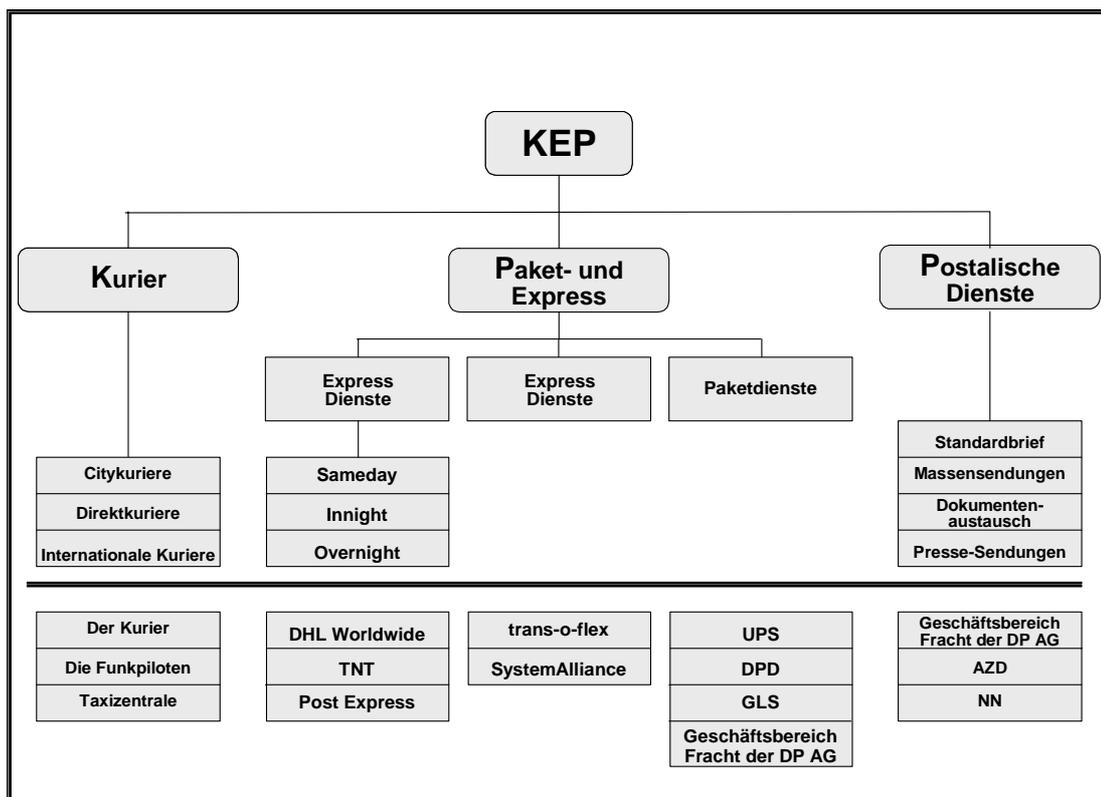


Abbildung 2-19: Schematische Darstellung des KEP-Markts ab dem Jahr 1998²⁹⁸

²⁹⁶ Vgl. Manner-Romberg, H.; KEP-Markt, 1995, S. 11

²⁹⁷ Vgl. <http://www.m-r-u.de/bilder/mru2d.pdf> vom 22.7.05

²⁹⁸ Vgl. <http://www.m-r-u.de/bilder/mru3d.pdf> vom 22.7.05

Der KEP-Markt in Deutschland und Europa kann als Oligopol bezeichnet werden, da der Großteil der Marktumsätze nur von einigen wenigen Anbietern generiert wird. Daneben sind aber auch einige kleine regionale Anbieter zu finden, die ihre Umsätze in Marktnischen erzielen.²⁹⁹

2.5.2 Die wirtschaftliche Bedeutung der deutschen KEP-Branche

Die wirtschaftliche Bedeutung der Logistikdienstleistungsbranche wurde bereits in Kapitel 2.1.3 dargestellt. Mit derjenigen KEP-Dienstleistung befasst sich das folgende Kapitel.

Bezüglich der Beschäftigten stellt die KEP-Branche eine nicht zu unterschätzende Größe dar. In den deutschen Unternehmen innerhalb der KEP-Branche sind immerhin ca. 160 000 Personen beschäftigt. Wenn man zu dieser Zahl noch die Arbeitstätigen hinzurechnet, die mit den Vorleistungen zur KEP-Dienstleistung beschäftigt sind, kann man nochmals ca. 95 000 Beschäftigte hinzurechnen. Zu diesen fast 260 000 Beschäftigten können noch die ca. 65 000 Angestellten aus Handel und Konsum hinzugezählt werden, welche unmittelbare Berührungspunkte mit KEP-Dienstleistern haben. Somit beschäftigt die Branche für KEP-Dienstleistung in Deutschland ca. 320.000 Personen. Im Blick auf das Einkommen dieser Beschäftigten hat die KEP-Branche ein Einkommen von ca. 7,7 Mrd. Euro generiert. Sie trug damit einen Anteil von 0,7% zum deutschen Bruttoinlandsprodukt bei, was einem Betrag von 15,2 Mrd. Euro entspricht.³⁰⁰ Die prozentuale Verteilung der Umsätze auf die einzelnen Funktionsbereiche der Logistikdienstleistung verdeutlicht die nachfolgende Grafik.

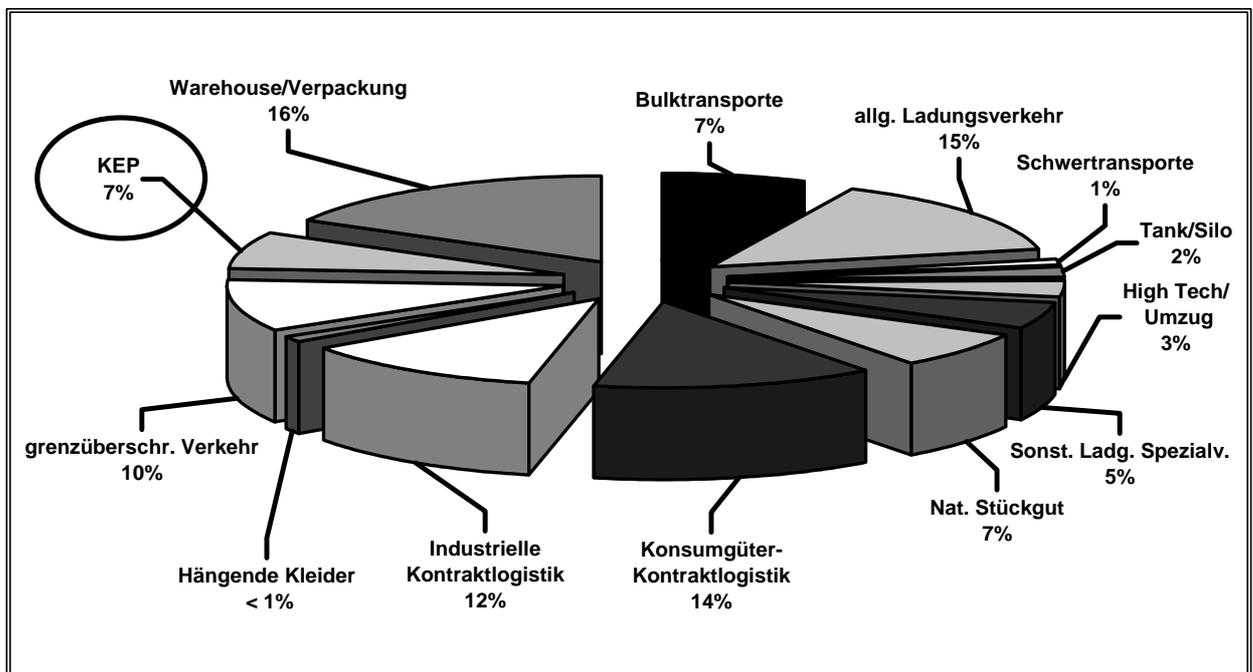


Abbildung 2-20: Der KEP-Markt-Anteil im Markt für Logistikdienstleistung³⁰¹

²⁹⁹ Baum, H. et al; Produktivitäts- und Wachstumseffekte der Kurier-, Express- und Paketdienste für die arbeitsteilige Wirtschaft, 2004, S. 13

³⁰⁰ Ebenda, S. 19

³⁰¹ Klaus, P.; Kontraktlogistik - der noch nicht gehobene Schatz, in: DVZ Nr. 53 vom 03.5.01, S. 3

Demnach ist der Markt für KEP-Dienstleistung im Gesamtmarkt für Logistikdienstleistung hinsichtlich der Umsätze mit ähnlich wichtiger Bedeutung, wie der nationale Stückgutmarkt.

Der deutsche Markt für Kurier-, Express- und Paketdienstleistung umfasst, Stand des Jahres 2000, ca. 3 500 Unternehmen. Von diesen sind überraschenderweise aber nur ca. 700 Betriebe in Filialbetrieben organisiert.³⁰²

Unter diesem Blickwinkel hatte die KEP-Branche eine sehr dynamische Entwicklung in den vergangenen Jahren im Vergleich zu anderen Sektoren der Wirtschaft. Auch innerhalb des Transport- und Verkehrssektors hat die KEP-Branche die stärksten Wachstumsraten. Die Grundlage dieser hohen Raten im Bereich Sendungen und Umsatz, bildet die Nachfrage der verladenden Wirtschaft nach verbesserter Dienstleistungsqualität, schnellerem Transport und höherer Zuverlässigkeit der Dienstleistung.³⁰³

Erstmals hat die Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post (RegTP) in einer breit angelegten Studie Basisdaten über den deutschen KEP-Markt zusammengetragen lassen.

Die wesentlichen Erkenntnisse zur im vorangegangenen Abschnitt definierten Segmentstruktur: 4 000 bis 5 000 KEP-Dienste sind von Deutschland aus regional, national und international tätig.³⁰⁴

Die regionale Verteilung der KEP-Anbieter in Deutschland nach Postleitzahlen-(PLZ)-Bezirken zeigt sich nahezu flächendeckend.³⁰⁵

PLZ-Gebiet	Prozent-Anteil am Gesamt
00001 – 09999	8 %
10000 – 19999	9 %
20000 – 29999	14 %
30000 – 39999	12 %
40000 – 49999	11 %
50000 – 59999	11 %
60000 – 69999	12 %
70000 - 79999	10 %
80000 – 89999	6 %
90000 – 99999	7 %

Tabelle 2-5: Verteilung der KEP-Betriebe nach PLZ-Bezirken in Deutschland³⁰⁶

³⁰² Vgl. o.V.; REG TP/MRU, KEP-Dienste in Deutschland, 2000, S. 2

³⁰³ Baum, H. et al; Produktivitäts- und Wachstumseffekte der Kurier-, Express- und Paketdienste für die arbeitsteilige Wirtschaft, 2004, S. 15

³⁰⁴ Vgl. BdKEP; Kurier- oder Briefdienst, 2002, S. 3

³⁰⁵ Vgl. REG TP/MRU; KEP-Dienste in Deutschland, 2000, S. 1 - 5

³⁰⁶ Eigene Erstellung In Anlehnung an REG TP/MRU; KEP-Dienste in Deutschland, S. 1

2.5.3 Die Umsatz- und Mengenvolumen der deutschen KEP-Branche

Einleitend ist zunächst ein Blick auf die Verteilung des Umsatzvolumens auf die Kategorien Brief, Paket, Express und Kurier nötig. Die Abbildung 2-21 macht deutlich, dass noch immer über 50% des Umsatzes im KEP-Markt durch das Briefgeschäft erwirtschaftet werden. (nach diesem Ansatz hatte der KEP-Markt in 2003 ein Umsatzvolumen von 21 Mrd. Euro)

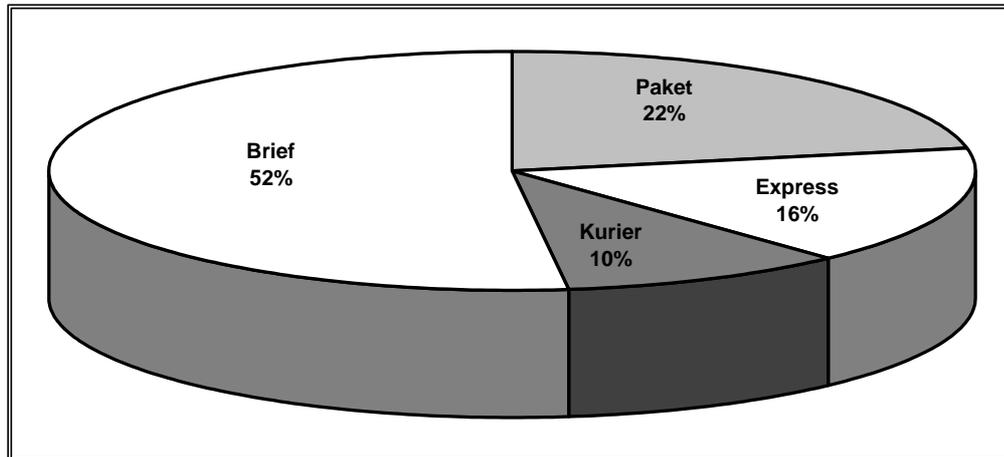


Abbildung 2-21: Deutscher KEP-Markt im Jahr 2003 – nach Umsatzvolumen³⁰⁷

In den 1990-er Jahren verzeichnete der KEP-Markt eine immense Steigerung an Umsatz. Im Zeitraum von 1995 bis 1999 wurde insgesamt eine Umsatzsteigerung von 7 315 Mio. Euro auf 9 692 Mio. Euro erzielt. Dies bedeutet eine Steigerung innerhalb dieser fünf Jahre von 32,5%. Die jährliche durchschnittliche Wachstumsrate betrug dabei 7,3%.³⁰⁸

Schaut man sich die einzelnen Segmente des KEP-Markts an, so waren hier ganz unterschiedliche Wachstumsraten zu erkennen. Der Kuriermarkt erzielte dabei ausgehend von 1995 (3 186 Mio. Euro Umsatz und 1997 3 216 Mio. Euro) 1999 einen Umsatz von 3 696 Mio. Euro. Daraus lassen sich schon Stagnationstendenzen in diesem Marktsegment erkennen. Dagegen waren im Expressmarkt die höchsten Steigerungsraten zu erkennen. Dieser Markt nahm von 2 362 Mio. Euro im Jahr 1995 auf 3 916 Mio. Euro Umsatz für 1999 zu. Mit ca. 66% war der Anstieg fast doppelt so hoch wie im Gesamtmarkt. Im Jahresdurchschnitt wuchs der Expressgutmarkt an Umsatz zwischen 1995 – 1999 im Durchschnitt um 13,5% und damit relativ stabil auf hohem Niveau. Der Paketmarkt zeichnete sich in diesem Zeitraum zwar auch durch Umsatzsteigerungen aus: von 1 767 Mio. Euro 1995 auf 2 080 Mio. Euro 1999 fielen die Steigerungen aber nicht ganz so extrem aus, wie im Expressgutmarkt.³⁰⁹ Doch diese Steigerungsraten erhielten im neuen Jahrhundert zum Teil einen Dämpfer. Gemäß einer Marktstudie die MRU-Unternehmensberatung entwickelten sich diese Zahlen erstmals rückläufig. Hatte die KEP-Branche im Jahr 2002 noch ein Umsatzvolumen von ca. 21,4 Mrd. Euro, verzeichnete die Branche 2003 einen leichten Rückgang von ca. zwei Prozent auf 21 Mrd. Euro. Den größten Anteil am Marktumsatz hält dabei der Markt für Briefdienstleistungen mit ca. 52% und 11 Mrd. Umsatz. 22%, was einem Umsatz von ca. 4,6 Mrd. Euro entspricht, erwirtschaftete dabei das Segment für Paket-

³⁰⁷ Eigene Erstellung in Anlehnung an o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 45 vom 05.11.04, S. 1 und die dort angegebene Literatur

³⁰⁸ Vgl. o.V., REG TP/MRU, KEP-Dienste in Deutschland, 2000, S. 2

³⁰⁹ Vgl. o.V., REG TP/MRU, KEP-Dienste in Deutschland, 2000, S. 3 und Glaser, J.; Kurier-, Express-, Paketdienste und Stadtlogistik, 2000, S. 41 - 45

dienstleistung. Im Expressbereich wurden ca. 3,4 Mrd. Euro umgesetzt, was einem Marktanteil von 16% entspricht.

Der Grund für die rückläufige Tendenz im KEP-Markt liegt am Umsatz im Bereich der Kurierdienstleistungen. Insbesondere aufgrund der schlechten marktwirtschaftlichen Lage verzeichnete das Geschäft mit den schnellen Boten eine rückläufige Tendenz. Der Umsatz reduzierte sich auf zwei Milliarden Euro, was einem Marktanteil von ca. zehn Prozent gleichkommt.³¹⁰

Als zweiter Indikator der Branche soll das Sendungsvolumen herangezogen werden. Die bereits bei den Umsätzen dargestellten Entwicklungen im KEP-Markt lassen sich auch auf die Sendungszahlen projizieren. Die Stagnationstendenz im Kuriermarkt (279 Mio. Sendungen 1995 und 327 Mio. Sendungen 1999) ist auch bei den Sendungszahlen ablesbar. Ähnlich verhält es sich beim Expressmarkt, der auch bei den Sendungen eine enorme Steigerung verzeichnete (1995 rund 206 Mio. Sendungen, 1999 – 276 Mio.). Der Paketmarkt steigerte sich mit 956 Mio. Sendungen 1995 gemässiger auf 1 053 Mio. 1999. Im ganzen KEP-Markt war somit zwischen den Jahren 1995 und 1999 eine Steigerung der Sendungen von 1 441 Mio. Sendungen auf 1 656 Mio. zu verzeichnen.³¹¹

Bei der Untersuchung der transportierten Sendungen, wird die dominante Rolle der Paketdienste bereits im Jahr 1995 deutlich. Etwa 70% des Sendungsaufkommens wird allein von den vier großen Paketdiensten, Frachtpost, DPD, UPS und German Parcel (GP) befördert.³¹²

Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Unterscheidung der Sendungen in „domestic-Geschäft“ und internationale Sendungen. Dabei stellt ist festzuhalten, dass 1999 jede sechste Sendung für einen ausländischen Empfänger bestimmt war.³¹³ Die nachfolgende Grafik gibt einen Überblick über die Verteilung des Sendungsvolumens auf die Marktteilnehmer (in der Markterhebung wurden regelmäßige Versender und gewerbliche Kleinversender erfasst – nicht erfasst wurden typische Stadt- bzw. Regionalkuriere).

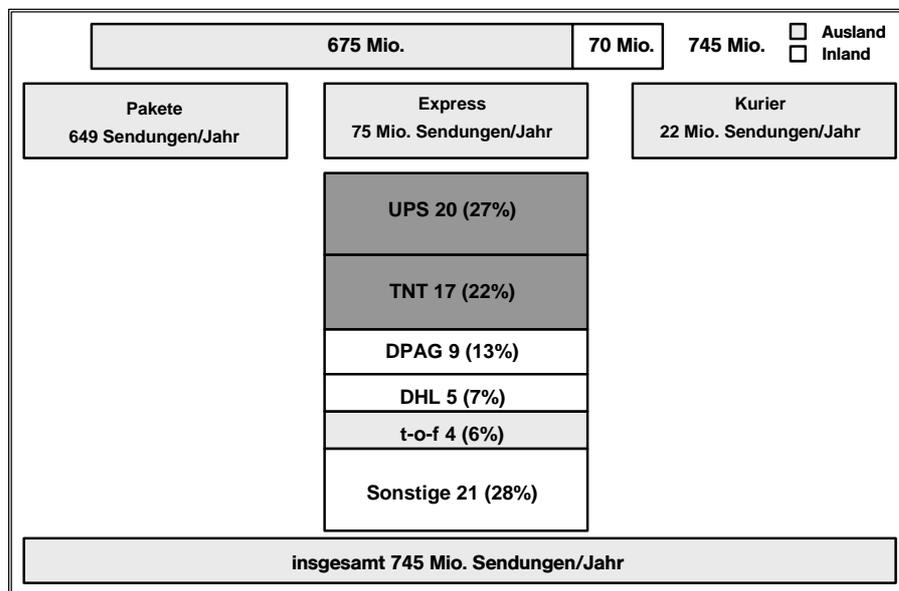


Abbildung 2-22: Marktanteile im KEP-Segment³¹⁴

³¹⁰ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 45 vom 05.11.04, S. 1 in Anlehnung an MRU GmbH

³¹¹ Vgl. o.V. REG TP/MRU; KEP-Dienste in Deutschland, 2000, S. 4

³¹² Vgl. BdKEP; Quo Vadis KEP-Markt?, 1998, S. 2

³¹³ Vgl. o.V.; REG TP/MRU, KEP-Dienste in Deutschland, 2000, S. 4

³¹⁴ Vgl. Ebenda, S. 27

Abschließend ist noch zu erwähnen, dass die Deutsche Post im deutschen Markt einen ungefähren Marktanteil (ohne Umsätze aus dem Briefgeschäft) von ca. 22% hat.³¹⁵

Schaut man nun in die Zukunft des KEP-Markts, so geht *Klaus* in seiner Studie von einer Steigerung der Sendungszahlen für die Jahre 2005 und 2006 aus. Für 2005 sagte er 1,65 Mrd. Sendungen voraus, für 2006 1,75 Mrd.³¹⁶ 2001 wurde der KEP-Branche eine Steigerungsrate von jährlich ca. 5,4% vorausgesagt.³¹⁷ Dabei wurden die Steigerungen bei den Paket- und Kurierdiensten mit 3,4% und 3,2% eher unter dem Durchschnitt eingeschätzt. Den Expressdiensten hingegen wurden Steigerungsraten von 6,5% prognostiziert.

Interessanterweise wurde mit 6,5% ein stärkeres Wachstum der Sendungen vorausgesagt, als das für den Umsatz. Das lässt auf ein sinkendes Preisniveau im Expressmarkt schließen. Im Bereich der Paketdienste hingegen soll nach dieser Einschätzung der Preisverfall zum Stillstand kommen. Bleibt abschließend noch zu erwähnen, dass 2005 jedes vierte Paket durch den Internethandels zurückzuführen ist.

Schaut man sich nun aktuelle Prognosen bis 2006 an, geht man bei Paketdiensten von einer Mengensteigerung von sieben Prozent und einer Preissteigerung von acht Prozent aus. Wesentlich höher fallen hingegen die Preis- (11%) und Mengensteigerung (13%) bei den Expressdiensten aus. Wobei festzustellen ist, dass der Sendungsanstieg zu grossen Teilen aus den internationalen Sendungen resultiert. Interpretiert man nun noch Prognosen bis 2007, wird der Markt auf ca. zwei Milliarden Sendungen pro Jahr steigen. Das Sendungsvolumen steigt somit von 1999 bis 2007 um ca. 13%, was einem durchschnittlichen Jahreswachstum von 1,3% entspricht. Die Umsätze werden nach dieser Prognose für 2007 bei ca. 11,6 Mrd. Euro eingestuft. Dabei würde sich der Umsatz von 1999 bis 2007 um ca. 17% steigern, was einem jährlichen Durchschnittswachstum von 1,8% entspricht.³¹⁸

2.6 Die wichtigsten Teilnehmer des deutschen KEP-Markts im Detail

2.6.1 Die Deutsche Post

Noch Anfang der Neunziger Jahre zeichnete sich die Produktion durch komplizierte, teure und durch nicht immer zuverlässige Prozesse aus. Erhebliche Defizite bei Markt-, Kunden- und Serviceorientierung, schlechte Haftungsbedingungen, überlange Laufzeiten und keine oder ineffektive Nachforschungsverfahren wurden von den Kunden bemängelt. Als Konsequenz aus diesen Problemen erwirtschaftete die Post milliardenschwere Defizite.³¹⁹

Mit der Umwandlung der Deutschen Bundespost zur Deutschen Post AG (DPAG) am 01.01.1995 wurden die Ziele, wie mehr Wirtschaftlichkeit, höhere Flexibilität, günstigere Preise, besserer Service und mehr Wettbewerb verfolgt.³²⁰ Die Deutsche Post AG hat heute ihre gesamten Aktivitäten zusammen-

³¹⁵ Vgl. o.V.; Platzhirsche und ihr Revier, in: DVZ-Sonderbeilage KEP - Kurier Express Paket, Nr. 134 vom 09.11.02, S. 17

³¹⁶ Vgl. Baum, H. et al; Produktivitäts- und Wachstumseffekte der Kurier-, Express- und Paketdienste für die arbeitsteilige Wirtschaft, 2004, S. 19

³¹⁷ Vgl. o.V.; Studie: KEP-Markt wächst um jährlich 5,4 %, in: DVZ Nr. 55 vom 08.5.01

³¹⁸ Vgl. Baum, H. et al; Produktivitäts- und Wachstumseffekte der Kurier-, Express- und Paketdienste für die arbeitsteilige Wirtschaft, 2004, S. 15 und die dort angegebene Literatur

³¹⁹ Vgl. Zumwinkel, K.; Wie bereitet sich die Deutsche Post AG auf den Börsengang vor?, 2000, S. 2

³²⁰ Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistik, 2005, 5. Aufl., S. 156f.

gefasst unter der Dachmarke Deutsche Post World Net (DPWN). Der Konzern untergliedert sich Bereiche³²¹

- Deutsche Post Mail
- DHL – Express/Logistics,
- Postbank.

Dabei gehört die Deutsche Post noch zu grossen Teilen dem Bund. Zu den ersten Phase der Teilprivatisierung trennte sich der Bund im Jahr 2000 von 32% der Aktien. Weitere 48,3% wurden später dann bei der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) „zwischengeparkt“.³²² Die Kreditanstalt für Wiederaufbau veräusserte aus diesem Stock am 13. Juni 2005 110 Millionen Aktien mit einem Wert von ca. 2,1 Mrd. Euro. Die Eigentumsverhältnisse der Deutschen Post World Net verteilen sich somit wie folgt: 45% bei der KfW-Bankengruppe, 46% bei institutionellen Investoren und zu neun Prozent an private Investoren.³²³ Der komplette Verkauf durch den Bund wird nach Einschätzung des Vorstandsvorsitzenden Zumwinkel, 2007 geschehen, wenn das Postmonopol der 50-g Briefe fallen wird.³²⁴

Während die Briefpost noch ein rechtlich geschütztes Monopol hält³²⁵, konkurriert die Frachtpost seit 1995 in einem liberalisierten Markt.³²⁶ Wegen weiterhin bestehender Sonderregelungen der Post AG, wie z. B. der Exklusivlizenz für Briefe bis 200g oder der Erlaubnis der Postfahrzeuge sonntags und in Fußgängerzonen zu fahren u.a. wird die Post AG von anderen KEP-Anbietern, immer wieder stark angegriffen.

Außerdem wird der Post mit dem Hinweis auf unlauteren Wettbewerb vorgeworfen, mit „Quersubventionierung“ aus dem geschützten Briefbereich ihre marktbeherrschende Stellung im Paketdienst, welcher ein Teilbereich der Frachtpost ist, wettbewerbsverzerrend auszubauen. Bereits 1994 hatten mehrere Expressdienste, mit UPS als Hauptkläger³²⁷, beim EU-Gerichtshof in Brüssel geklagt, jetzt startete mittlerweile das dritte Verfahren gegen die DPAG. Die Post AG begründet den Vorwurf der nicht-kostendeckenden Niedrigpreisangebote mit dem für sie nachteiligen Zwang zur flächendeckenden Beförderungspflicht.³²⁸ Durch den Einsatz moderner EDV-Technik, starke Schematisierung und Reduzierung der Bearbeitungsstufen (weniger Umschlagleistung, Direktverkehre) werden nun 95 % des Paketversands in durchschnittlich 1,1 Tagen (E+1), der Rest in zwei Tagen (E+2) im nationalen Bereich durchgeführt.³²⁹ Kern der Logistik ist ein Verbundnetz von 33 typengleichen Paketzentren, die im gesamten Bundesgebiet durch Direktverkehre miteinander verbunden sind.³³⁰ Jedem Paketzentrum sind rund 15 Zustellbasen zugeordnet, von denen aus die Pakete an die Empfänger ausgeliefert werden.

³²¹ Vgl. o.V.; http://www.dpwn.de/dpwn?check=yes&lang=de_DE&xmlFile=300000221 vom 22.7.05

³²² Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 48 vom 28.11.03, S. 2

³²³ Vgl. o.V.; <http://www2.finanzberichte.dpwn.de/2005/zb/2/anunsereaktionaeere/aktionaersstruktur> vom 22.7.05

³²⁴ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 48 vom 28.11.03, S. 2

³²⁵ Ein weiterer Meilenstein in der Entwicklung bzw. Privatisierung der Post lag in dem Beschluß des Kabinetts zur Änderung des Postumwandlungsgesetzes. Nach diesem Gesetz war der Bund verpflichtet mindestens 50% plus eine Aktie an der Post zu halten, um eine flächendeckende Grundversorgung an Postdienstleistungen in Deutschland gewährleisten zu können. Durch den Erlass des Postgesetzes und der Verordnung für Universaldienstleistungen wurde diese Funktionen aber auch gewährleistet, wodurch Finanzminister Eichel freie Hand für den Verkauf des Post Komplettpaketes erhielt; Vgl. o.V.; Eichel erhält freie Hand für Post-Komplettverkauf, in: DVZ Nr. 88 vom 24.7.01, S. 1

³²⁶ Vgl. Gutthal, S.; Chancen und Risiken des Expressgutmarktes, 1999, S. 29

³²⁷ Dies tat UPS in seiner Funktion als Mitglied der „European Express Organisation“ www.senat.fr/rap/r98463/r984637.htm vom 22.7.05

³²⁸ Vgl. o.V.; Brüssel überprüft Briefporto und Paketpreise, 2000, S. 2

³²⁹ Vgl. Zumwinkel, K.; Wie bereitet sich die Deutsche Post AG auf den Börsengang vor, 2000, S. 3 und ; DPAG Geschäftsbericht 1998/1999, 1999, S. 4

Eine optimierte Verteillogistik sorgt für einen weitgehend automatisierten Umschlag der Pakete in den Zentren.³³¹ Durch die automatisierten Arbeitsabläufe werden die Pakete nur noch zweimal, anstatt vier- bis neunmal bearbeitet, bevor sie den Empfänger erreichen.³³²

Im internationalen Verkehr wurde die Beförderung bis vor wenigen Jahren ausschließlich durch den Weltpostverein übernommen, dem 187 nationale Postgesellschaften angehören. Der Transport in Deutschland wurde nur bis zur eigenen Landesgrenze von der Post AG durchgeführt und zu internationaler Weiterbeförderung den jeweiligen nationalen Postgesellschaften übergeben. Da man von der Geschwindigkeit und Zuverlässigkeit der anderen Postorganisationen abhängig war, ohne darauf Einfluss nehmen zu können, erwies sich das System als sehr ineffizient; Bei Sendungen in Entwicklungsländer waren Transportlaufzeiten von drei bis vier Monate keine Seltenheit. Auch eine lückenlose Sendungsverfolgung war in diesem System nicht möglich, da das Weltpostsystem aus einem Nebeneinander nationaler, eigenständiger, unabhängiger und teilweise auch inkompatibler Postnetze bestand.³³³

Durch eine aggressive Expansionspolitik in den vergangenen Jahren gelang es der Post AG durch strategische Allianzen, Kooperationen und Akquisitionen internationaler KEP- und Logistikunternehmen, ihr Leistungsspektrum um Express- und Logistikangebote zu erweitern und ihre Position als internationaler Anbieter auf dem weltweiten Expressgutmarkt zu stärken. *Boes*³³⁴ spricht sogar von einer „Einkaufstour der Post durch den europäischen Markt“, die den anhaltenden Konzentrationsprozessen in der Branche noch einmal einen zusätzlichen Schub verleihe.

So konnte die Posttochter International Parcel Post (IPP) ein weltumspannendes Expresstransportnetz mit Hilfe von Joint-Ventures und Akquisitionen aufbauen, um Schnittstellen, Fehlerquellen und Kosten zu minimieren und um Qualitätstransporte zu erreichen.³³⁵ *Blochmann*³³⁶ betrachtet die DPAG sogar im Kampf um Marktanteile auf dem sich wandelnden Expressgutmarkt als den am besten aufgestellten Logistikkonzern, aufgrund einer guten Positionierung im nationalen Geschäft und durch die Verfügbarkeit des größten Eigenvolumens konnte die DPAG diese Stellung erreichen.

Für den Versand zeitsensibler Sendungen wurde 1998 die Deutsche Post Euro Express gegründet, die durch Beteiligungen an DHL und zunächst auch trans-o-flex³³⁷ Zugang zu weltweiten Logistiknetzen für Expressprodukte hatte.³³⁸ Auf die Übernahme von DHL wird im weiteren Verlauf dieses Ab-

³³⁰ Vgl. o.V.; Das neue Konzept – Auf Wachstum eingestellt, 1994, S. 8ff.

³³¹ Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistik, 2005, 5. Aufl., S. 156f.

³³² Vgl. Prädell, H.; Das neue Frachtkonzept der Post, 1995, S. 207 – Ein wichtiger Meilenstein der organisatorischen Entwicklung der Post war die Verschmelzung der Deutschen Post Transport GmbH, Bonn mit der Danzas NTO GmbH, Hannover im März 2000. Dieses gemeinsame Unternehmen erwirtschaftete 2 000 mit ca. 570 Mitarbeitern 660 Mio. DM und hatten gemeinsam ein Transportnetzwerk von mehr als 3 000 festen Linienverkehren (o.V.); Danzas und NTO verschmelzen, in: DVZ Nr. 37 vom 28.3.00, S. 3

³³³ Vgl. Bachmeier, S.; Integrators – die schnellen Dienste der Weltwirtschaft, 1999, S. 66ff.

³³⁴ Boes, M. F.; Über Einkaufstour der Post bestürzt, in: DVZ Nr. 106 vom 04.9.1999, S. 3ff.

³³⁵ Vgl. o.V.; DPAG - Geschäftsbericht 1998/1999, 1999; S. 49

³³⁶ Vgl. Blochmann, F. O; Internationale Kurier- und Expressdienste, 1994, S. 10

³³⁷ Mit einer 24,8 %igen Beteiligung wollte sich die Deutsche Post Zugang zu dem flächendeckenden trans-o-flex-Netz (t-o-f) verschaffen. t-o-f hat sich spezialisiert auf den kostengünstigen Versand palettierter Ware, sowie auf den Gesundheitsmarkt. Beides sind Märkte, in denen die Post noch nicht vertreten ist. Aufgrund eines Urteils des Kartellsenat des Oberlandesgerichts Düsseldorf (OLG), wurde die komplette Übernahme von abgelehnt (Vgl. o.V.; Deutsche Post soll T-o-F-Beteiligung abgeben, in: DVZ Nr. 98 vom 16.8.03, S. 1) und musste später diese 24,8 % sogar noch abzugeben.

³³⁸ Vgl. o.V.; DPAG - Geschäftsbericht 1998/1999, 1999, S. 25 und S.44

schnittes noch einzugehen sein. Mit dem Produkt Express International wird beispielsweise ein garantierter 24 Stunden Haus-zu-Haus-Versand innerhalb der Europäischen Union angeboten.

Durch die Akquisition des amerikanischen Paket- und Kurierdienstleisters Airborne verschaffte sich die Deutsche Post World Net Zugang zum US-amerikanischen Expressmarkt, des weltweit größten Marktes. Airborne ist der drittgrößte Anbieter des US-amerikanischen Markt, hinter UPS und FedEx. Durch die Übernahme von Airborne hat DPWN den Zugang zum US-amerikanischen Transportnetz und damit die Möglichkeit, die Endkunden kontrolliert und schnell zu erreichen. Die DPWN bezahlte ca. 980 Mio. Euro für diesen gewinnbringenden Kauf.³³⁹

Die Wandlung des Unternehmens hin zu einem globalen Logistikkonzern lässt sich über die angebotenen Marketing-, Transport- und Lagerlogistikleistungen verdeutlichen.

International Postal Service kann beispielsweise Markteintrittsstrategien, Bestellmanagement, Warenlagerung, Kommissionierung oder gar komplette Online-Versand-Abwicklungen bis hin zum Forderungs-, Retouren- und Reklamationsmanagement anbieten.³⁴⁰ Für gewerbliche Kunden bestehen Sonderkonditionen und individuelle Zusatz- und Branchenlösungen, wie z. B. mit dem Kleiderhängeversand, einem festen, mehrmals täglichen Abholservice oder einer erweiterten Kontraktlogistik, die von dem 1999 erworbenen Logistikunternehmen DANZAS durchgeführt wird.³⁴¹

Mit der Privatisierung und der einhergehenden Angebotsverschiebung der nationalen Postgesellschaften ist diesen die schnelle Beförderung von Sendungen mit den Integratoren gemein und damit auch dem Markt der Expressdienstleistungen zuzuordnen. Sowohl die technische Transportabwicklung als auch die organisatorischen und kundenorientierten Leistungen der Postgesellschaften wurden nach Vorgaben der Schnellen Dienste konstruiert, so z. B. das Sendungsverfolgungssystem per Internet, das System der Videocodierung oder die Postbox, die nach dem Vorbild einiger Integratoren eingeführt wurde.

Einen wichtigen organisatorischen Schritt vollzog die Deutsche Post World Net ab 01. April 2003, indem sie die Dachmarke Danzas kippte. Danzas Eurocargo und Danzas Solutions gingen ab diesem Zeitpunkt in DHL auf. Gleichzeitig wurden alle Aktivitäten bei DHL in Brüssel gebündelt und die frühere Hauptverwaltung von Danzas in Basel musste ins Headquarter von DHL nach Brüssel umziehen. Die frühere Danzas AEI Intercontinental wieder ging in DHL Danzas Air & Ocean auf, wobei aber der Firmensitz in Basel verblieb.³⁴² Für den Bereich Brief hingegen wurde die Marke „Deutsche Post“ beibehalten.³⁴³

Betrachtet man die Umsätze der Deutschen Post, stellen sie sich in den einzelnen Unternehmensbereichen für 2001 (in Mrd. Euro) folgendermaßen dar:

³³⁹ Vgl. o.V.; Deutsche Post: Airborne-Kauf ist perfekt, in: DVZ: Nr. 99 vom 19.8.03, S. 1 und o.V. KEP-Nachrichten Nr. 34 vom 22.8.03, S. 3

³⁴⁰ Vgl. o.V.; DPAG - Geschäftsbericht 1998/1999, S. 50

³⁴¹ Vgl. Ebenda, S. 32

³⁴² Vgl. o.V.; Zumwinkel kippt Dachmarke, in: DVZ Nr. 131 vom 02.11.02, S. 1 und www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news41740/jsp vom 22.7.05

³⁴³ Vgl. o.V., www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news41740/jsp vom 27.3.03

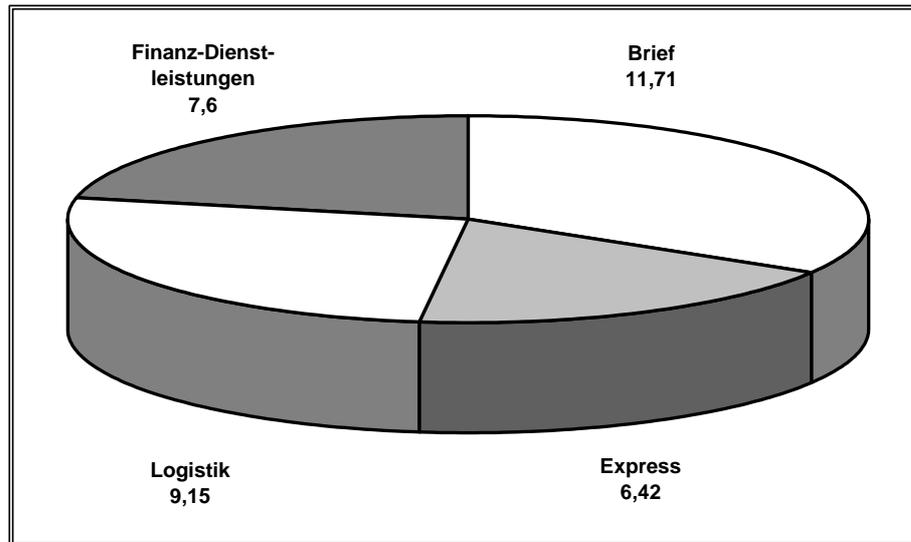


Abbildung 2-23: Umsätze der Post-Unternehmensbereiche im Jahr 2001 ³⁴⁴

Die Übersicht macht deutlich, dass die Briefsparte der Deutschen Post noch immer die höchsten Umsätze des Unternehmens erzielt.

Die Deutsche Post World Net hat auch im konjunkturell schwierigen Jahr 2001 ihren Erfolgskurs der letzten Jahre fortsetzen können. Bei Umsatz und Gewinn übertraf der Konzern die Rekordmarken des Jahres 2000. So stieg der Umsatz um 2,1% auf 33,4 Milliarden Euro und das Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit (EBITA) um 7,3%. Nach der Sanierung und Internationalisierung des Konzerns in den 1990-er Jahren hat die Deutsche Post Phase drei der Konzernstrategie gestartet. Das Ziel: die Nummer eins in der Logistik weltweit zu werden.

Zum Gesamtumsatz der Unternehmensbereiche von 33,4 Milliarden Euro hat der Unternehmensbereich Brief im Jahr 2001 rund 11,7 Milliarden Euro beigetragen. Die zukunftssträchtigen Bereiche Express und Logistik haben sich mit Umsatzzuwächsen von 6,6% (Umsatz 2001: 6,4 Milliarden Euro) bzw. 10,4% (Umsatz: 9,2 Milliarden Euro) überdurchschnittlich gut entwickelt. Die zunehmende internationale Ausrichtung des Konzerns wird beim Anstieg der Auslandsumsätze deutlich. So erwirtschaftete der Konzern im Geschäftsjahr 2001 mit 33% ein Drittel seines Umsatzes im Ausland. Auch beim Gewinn zeigt sich, dass die Bereiche Express, Logistik und Finanzdienstleistungen gegenüber dem Brief deutlich aufholen konnten.³⁴⁵

Die Verteilung des Betriebsergebnisses in 2001 stellte sich dann aber ein wenig anders dar. Während die Sparte der Finanzdienstleistungen 0,52 Mrd. Euro zum Ergebnis beitrug, konnte der Unternehmensbereich Logistik nur 0,16 Mrd. Euro beitragen. Der Express hingegen hatte mit 0,18 Mrd. Euro ein überdurchschnittliches Ergebnis. Wichtigster Bereich ist aber mit 1,96 Mrd. Euro Ergebnis noch immer die Briefsparte.³⁴⁶

Eine ähnliche Entwicklung nahm die Deutsche Post auch im Jahr 2003. Sie erwirtschaftete in diesem Jahr erstmals einen Umsatz von über 40 Milliarden Euro. Dabei stieg der Umsatz um 1,9% gegenüber dem Vorjahr, wobei sich der operative Gewinn um 0,2% auf 2,98 Milliarden Euro steigerte. Der Konzerngewinn belief sich in 2003 auf 1,31 Milliarden Euro. Für 2005 war eine Zielgröße von 3,6 Milliarden Euro als operativer Gewinn anvisiert. Der operative Gewinn von ca. 2,98 Mrd. Euro wurde eben-

³⁴⁴ Eigene Erstellung in Anlehnung an o.V.; KEP-Nachrichten Nr.15 vom 12.4.02, S. 1

³⁴⁵ Vgl.o.V.; http://investors.dpwn.de/de/news/newsletter/nb_0204.pdf vom 22.7.05

³⁴⁶ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 15 vom 12.4.02, S. 1

falls zu einem großen Teil vom Briefgeschäft realisiert (zwei Milliarden Euro, Rückgang um ca. fünf Prozent). Der Bereich Express steuerte hingegen mit einem Zuwachs von 51% einen operativen Gewinn von ca. 400 Millionen Euro bei.

Auch der Unternehmensbereich Express verbesserte sich. Es konnte eine Gewinnsteigerung um 19% auf 206 Millionen Euro realisiert werden. Die ca. 40 Mrd. Euro unterteilen sich wie folgt:

- Brief: Der Unternehmensbereich Brief erwirtschaftete in 2003 einen Umsatz von ca. 11,9 Mrd. Euro, wobei trotz des Nachlasses bei den Preisen die Umsätze sich nur um ca. 1,6% senkten.
- Express: Hier stieg der Umsatz um ca. 12,3% auf 16,4 Mrd. Euro – dies wurde in der Hauptsache realisiert durch den Zukauf des US-Dienstleisters Airborne.
- Logistik: In der Logistik wurde bei einem leichten Umsatzzanstieg 5,9 Mrd. Euro erzielt.
- Finanzdienstleistungen: In diesem Bereich lagen die Umsätze bei 7,8 Milliarden Euro, was einem Rückgang von 9,9% entspricht.³⁴⁷

Im Oktober 2002 initiierte die Deutsche Post ein Restrukturierungsprogramm mit dem Namen „Star“.³⁴⁸ Im Rahmen dieses Programms soll der Gewinn (Ebita) bis zum Jahr 2005 um ca. 40% gesteigert werden (2,2 Mrd. EUR auf 3,1 Mrd. Euro). Ein weiteres Ziel dieses Programms ist die Integration aller im Segment Express und Logistik tätigen Tochterunternehmen unter der Dachmarke DHL. Für diese Aufgabe rekrutierte die Post ca. 150 Top-Manager die 115 Projekte in 17 Projektgruppen bewältigen sollen. In 2003 wurde ein Einsparpotenzial von mindestens 400 Millionen Euro realisiert, statt der erwarteten 350 Millionen Euro.³⁴⁹

Im Rahmen der Strukturierungsmaßnahmen stellte die Deutsche Post auch ihre Depotstruktur auf den Prüfstand. Dabei sollen die Depots von Deutsche Post Express und DHL zusammengelegt werden. Von den 86 vorhandenen Depots sollen nach der Restrukturierungsmaßnahme noch ca. 35 Depots verbleiben. Auch stehen die 33 Frachtzentren der Deutsche Post zur Disposition.³⁵⁰

Weitere Einsparungen sollen erreicht werden durch die Integration der unterschiedlichen Netze (130 Mio. Euro) und im Bereich des Einkaufs, wobei von 15,6 Mrd. Euro allein 8,2 Mrd. EUR auf eigene Transportdienste entfallen. 200 Mio. Euro möchte die Post mit der Einsparung bei Aufwendungen für erworbene Güter und Dienstleistungen realisieren, 300 Mio. Euro durch die Reduzierung von Nachtluftpost-Beförderung (beispielsweise die Flugroute Frankfurt am Mai – Dresden zugunsten des Lkw-Transportes eingestellt).³⁵¹

Wie bereits erwähnt, sind gegen die Deutsche Post AG noch immer einige Klagen anhängig. Wettbewerber wie UPS und mehrere andere Logistikdienstleister klagten Ende der 1990-er und Anfang 2000 bei der Europäischen Union, weil sie der Auffassung waren, dass die Post mit nicht marktüblichen Preisen Wettbewerber des Paketmarktes aus dem Markt verdränge. Darauf hin reagierte die Europäische Kommission und leitete Verfahren ein, um die marktbeherrschende Stellung der Post zu untersuchen. Gegenstand der Kritik war der Versandhandel im Paketbereich. Hier räumte die Deutsche Post den Großversendern marktunübliche Rabatte ein, wenn diese exklusiv ihre Sendungen über die Post verschicken. Die Kostenstruktur sei weit unter dem Niveau der Konkurrenten.³⁵² Ein weiterer Vorwurf lag in der bereits erwähnten Quervubventionierung.

Die Reaktion der Wettbewerbshüter aus der Europäischen Kommission ließ nicht lange auf sich warten. Die deutsche Post wurde im März 2002 zu einer Strafe von 24 Mio. Euro verurteilt, da die Kom-

³⁴⁷ Vgl. o.V.; <http://www.logistik-inside.de/sixcms/detail.php?id=70737> vom 22.7.05

³⁴⁸ Vgl. o.V. KEP-Nachrichten Nr. 44 vom 01.11.02, S. 3

³⁴⁹ Vgl. o.V.; <http://www.logistik-inside.de/sixcms/detail.php?id=65586> vom 22.7.05

³⁵⁰ Vgl. o.V.; <http://www.logistik-inside.de/sixcms/detail.php?id=66960> vom 22.7.05

³⁵¹ Vgl. o.V.; Zumwinkel kippt Dachmarke, in: DVZ Nr. 131 ovm 02.11.02, S. 1

³⁵² Vgl. o.V.; Drittes Verfahren gegen DP, in: DVZ Nr. 95 vom 10.8.00, S. 2

mission die illegalen Rabatte an Großversender als nachgewiesen ansah. Gleichzeitig wurde die Post dazu verurteilt, den Paketdienst in einen gewerblichen Paketdienst umzuorganisieren. Damit solle der Quersubventionierung Einhalt gegeben werden. Die Post habe zwischen 1974 und Oktober 2000 marktunübliche und beträchtliche Preisrabatte eingeräumt. Auch seien zwischen 1990 und 1995 die Pakete der Großversender zu Preisen befördert worden, die unter den Produktionskosten lagen. Die Post habe damit verhindert, dass ihre Konkurrenten die kritische Masse von 100 Mio. Paketen erreichten, um in dem Markt für Paketdienste Fuß zu fassen.³⁵³

Die Deutsche Post reagierte auf diesen Beschluss mit einer Neuorganisation insbesondere von Vertrieb und Marketing für den gewerblichen Paketversand. Auch der Produktionseinkauf, das Controlling und die IT wurden in dieser mit ca. 1 000 Mitarbeitern starken Einheit neu organisiert.

Ziel war es, den gewerblichen Paktversendern, die Auflage wurde der Post für den gewerblichen Paketbereich gemacht) eine stärkere Kundenorientierung zu gewährleisten. Den gewerblichen Kunden der Post sollte somit das Produkt- und Leistungsportfolio der Deutschen Post transparent werden.³⁵⁴

Wie bereits erwähnt, kommt dem Kauf von DHL durch die Deutsche Post eine besondere strategische Rolle zu. Daher seien der Übernahme und der Organisation noch einige Sätze gewidmet.

Wer die Kurzbezeichnung DHL aufschlüsseln will, wird vergeblich nach einer Erläuterung suchen. Das Firmenkurzzeichen ergibt sich aus den drei Anfangsbuchstaben der Gründer. Dieses Kurierunternehmen wurde in 1969 in San Francisco von den Herren Delsey, Holblom und Lind gegründet.³⁵⁵ Im Jahre 1974 wurde in Hongkong DHL International ins Leben gerufen, und 1978 wird die deutsche Organisation aufgebaut. Zur Zeit ist für den europäischen Bereich Brüssel die internationale Drehscheibe. Auf dem Luftweg wird Brüssel täglich, außer sonntags, mit allen europäischen Großstädten verbunden. DHL verbindet 120 000 Städte in mehr als 220 Ländern.

Die Deutsche Post übernahm zum 1. Januar 2001 51% des Integrators DHL/Brüssel und übernahm damit zusätzliche 26% zu den 25% die sie bereits besaß. Die Übernahme erfolgte in Übereinstimmung mit der Lufthansa, die zu diesem Zeitpunkt ebenfalls 25% an DHL hielt. Des Weiteren übernahm die Post vier Prozent der sechs Prozent von Japan Airlines.³⁵⁶

Einen weiteren Meilenstein in der Übernahme von DHL stellte die Übernahme der 25% Unternehmensanteile von Lufthansa Cargo durch die Deutsche Post AG dar. Dies wurde im Juli 2002 bekannt und rückwirkend ab dem 31.12.01 durchgeführt. Die gemeinsame Verwaltung, die Aerologic, wurde daraufhin aufgelöst.³⁵⁷ Danach hatte die Post einen Anteil von 75,6% an DHL. 23% hielten Investmentgesellschaften, den Rest mit 1,4% hielt Japan Airlines. 2002 wurde dann DHL komplett von der Deutschen Post World Net übernommen. Den gesamten Übernahmeprozess verdeutlicht die nachfolgende Grafik:

³⁵³ Vgl. o.V.; EU belegt DP mit 50 Mio. DM Strafe, in: DVZ Nr. 35 vom 22.3.01, S. 2

³⁵⁴ Vgl. Kruse, P.; Auf der nationalen Kompetenz aufbauen, in: DVZ Nr. 138 vom 17.11.01, S. 13

³⁵⁵ Vgl. <http://www.dhl.de> vom 22.7.05

³⁵⁶ Vgl. o.V. Bund will Deutsche Post auf lange Sicht vollständig privatisieren, in: DVZ Nr. 139 vom 21.11.00, S. 3

³⁵⁷ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 28 vom 12.7.02, S. 2

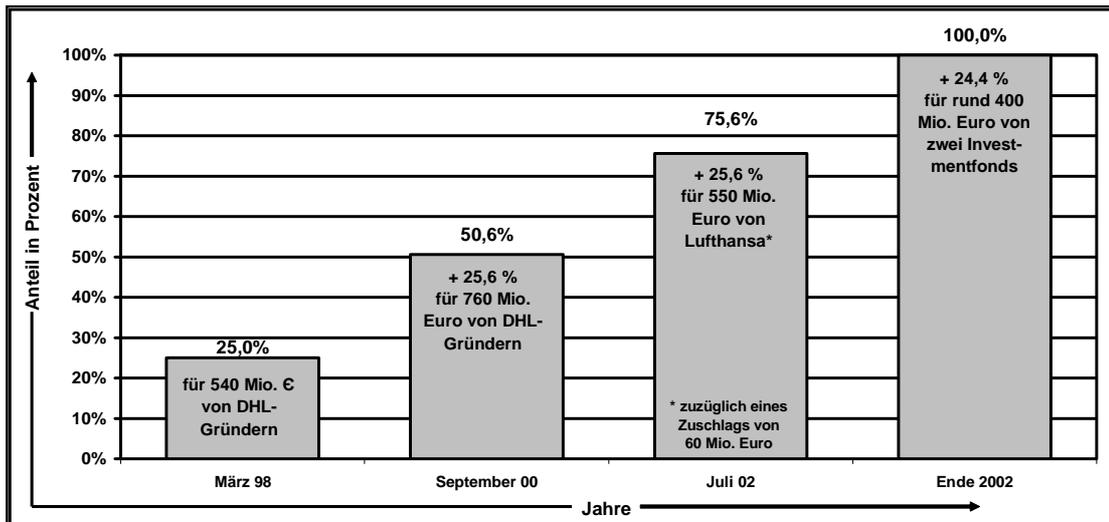


Abbildung 2-24: Zeitablauf des DHL-Kaufs

Zum Schluss soll die organisationelle Gestaltung von DHL vorgestellt werden. DHL setzt sich aus folgenden Unternehmensbereichen zusammen:³⁵⁸

- DHL Express: Neben dem Express- und Stückgutgeschäft gehört auch die DHL Fulfilment GmbH (ehemals Deutsche Post Fulfilment GmbH) dazu, welche kundenindividuelle Lösungen und Kundenmehrwertdienstleistungen anbietet, die sich rund um das Paket bewegen. Hiervon ist die komplette Auftragsabwicklung betroffen, was beispielsweise den gesamten Transport, die Bestellannahme oder auch die Retourenabwicklung umfasst. Ebenso werden in diesem Bereich die Versorgung von Filialunternehmen im Handelsbereich und internationale Versandlösungen im B2C-Bereich angeboten. DHL Express betreibt somit nicht nur Express- und Stückgutgeschäft, sondern bietet auch individuelle Outsourcing-Lösungen für Kunden.³⁵⁹
- DHL Freight
- DHL Danzas Air & Ocean: Der Danzas Air & Ocean-Bereich ist Ende 2003 mit der Lufthansa Cargo eine strategische Partnerschaft eingegangen, um bei den Life Sciences Lösungen anzubieten. Gedacht wurde an One-Stop-Shopping-Strategien und integrierte Logistiklösungen für führende multinationale Pharma- und Biotech-Unternehmen.³⁶⁰
- DHL Solutions: Der DHL-Sparte Solutions kommt eine Schlüsselrolle zu. In diesem Bereich werden die Leistungsfelder des Supply Chain Managements, der Kontraktlogistik sowie andere Aufgaben im Bereich Distribution und Lagerhaltung gebündelt. Ziel soll es sein kundenindividuelle Leistungsangebote offerieren zu können. Eine der Kernfelder der Aktivitäten sollen hierbei die Telekommunikations- oder Automobilbranche sein.

DHL besitzt 37% des weltweiten Expressverkehrsmarkts (in Werten) und hat mehr als 20 Hubs, die auf den fünf Kontinenten vertreten sind und durchschnittlich fünf Millionen Pakete pro Tag abwickeln. Diese Hubs werden mit Flugzeugen bedient, die meist in der Nacht entladen, sortiert und wieder beladen werden (meist zwischen vier und fünf Stunden Standzeit). DHL besitzt daher eine Flotte von mehr als 250 Flugzeugen und 19 000 Fahrzeugen.

DHL erwirtschaftete 2002³⁶¹ bei ca. 6,2 Mrd. Euro Umsatz einen Gewinn von ca. 20 Mio. Euro.

³⁵⁸ Vgl. Kruse, P. E.; One Stop bei DHL, in: DVZ Nr. 60 vom 20.5.03, Sonderbeilage transport logistic, S. 7

³⁵⁹ Vgl. o.V.; www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news67281/jsp vom 22.7.05

³⁶⁰ Vgl. o.V.; www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news50007/jsp vom 22.7.05

³⁶¹ Vgl. o.V.; Cremer, L.M.; Post nennt erstmals Gewinne ihrer großen Tochterfirmen, in: DVZ Nr. 38 vom 29.3.03, S. 3

Die deutsche Gesellschaft erreichte bei ca. 330 Mio. Euro Umsatz einen Gewinn von ca. fünf Millionen Euro – die französische schaffte neun Millionen Euro Gewinn bei ca. 310 Mio. Euro Umsatz.

Das Unternehmen DHL beschäftigte (Stand 22.11.02) weltweit ca. 69 000 Mitarbeiter und ist in mehr als 220 Ländern vertreten. In Deutschland, wo DHL seit 1978 auf dem Markt ist, sind ca. 3 000 Mitarbeiter beschäftigt die für 60 000 Kunden ca. 14 Mio. Sendungen im Jahr bewegen.³⁶²

Insgesamt kontrolliert die Post 100% des Expressdienstleisters. Postchef Zumwinkel arbeitet darauf hin, die Post zum weltweiten Logistiker Nummer eins auszubauen. Bei diesem Vorhaben spielt DHL International eine entscheidende Rolle.³⁶³ So plante die deutsche Post im Jahr 2003, im Rahmen des „Star-Programms“ das gesamte Express- und Logistikgeschäft unter dem Dach der Marke DHL zu bündeln. Auch das Erscheinungsbild hat sich verändert. Die Deutsche Post hat ab April 2003 mit der Umstellung der Fahr- und Flugzeuge auf ein einheitliches Erscheinungsbild begonnen. In Zukunft soll ihr gesamtes Paket- und Logistikgeschäft einheitlich unter dem Branding DHL firmieren. Euro Express und auch die Marke Danzas sind damit vom Markt verschwunden. Zunächst soll deutschlandweit eine Umgestaltung von rund 13 000 Fahrzeugen erfolgen. Bis Ende des dritten Quartals sollen weitere 14 700 Pkw und Lkw im europäischen Ausland mit einheitlichen Logos versehen werden. Neue Flugzeuge werden gleich in gelber Farbe geordert.³⁶⁴

2.6.2 United Parcel Service (UPS)

UPS – United Parcel Service – wurde in 1907 als Aktiengesellschaft in den USA nach amerikanischem Recht gegründet. Dort begann das Unternehmen 1929 damit, Pakete abzuholen und zuzustellen und diese per Luftfracht zu befördern.³⁶⁵ Das Wesensmerkmal der UPS-Philosophie war und ist dabei eine intensive Durchdringung des Marktes. Dies geschieht durch die Diversifikation der Produkte und des Marktes.³⁶⁶ Zum Ausdruck kommt dies beispielsweise durch die Erschließung neuer geographischer Räume. UPS war damit in der Lage, zusätzliche Destinationen anzubieten.³⁶⁷ Besonders intensiv werden bei UPS Projekte im Bereich der Information, Kommunikation und Technologie angegangen, mit dem Ziel, die internen Prozesse der Auftragsabwicklung zu optimieren, sowie den Wert der angebotenen Dienstleistung für den Kunden zu erhöhen.³⁶⁸ Die Paketdienstleister in Deutschland haben diese Neuerungen in der Organisation und Auftragsabwicklung aufgenommen, um darauf selbstständige Innovationen aufzubauen. In Deutschland betreibt die Firma United Parcel Service das Nabe-Speiche-System³⁶⁹ mit fünf zentralen Hubs. Zwischen den Hubs wurde eine netzartige Verbindung aufgebaut. Als weltweit größtes privates Paketdistributionsunternehmen bietet UPS seinen Kunden ein umfassendes, auf Europa zugeschnittenes Zustellsystem, das in die weltweite UPS Paketdistribution eingebunden ist. Mit seinem breitgefächerten Serviceangebot für Paketsendungen innerhalb Deutschlands, Europas und in über 200 Ländern und Gebieten auf der ganzen Welt ist UPS in der Lage, alle Anforderungen an einen Zustelldienst zu erfüllen. Entsprechend der Entfernung und dem

³⁶² Vgl. o.V.; DHL führt WMX auch in Deutschland ein, in: DVZ Nr. 140 vom 22.11.2001, S. 5

³⁶³ Der KEP-Dienst gilt als einer globalen Marktführer im Expressbereich, vgl. ebenda

³⁶⁴ Vgl. Deutsche Post, Presstext, 2002, S. 1

³⁶⁵ Vgl. Bruhn, M.; Bunge, B.; United Parcel Service Deutschland Inc. 1995, S. 541

³⁶⁶ Vgl. Zanger, C.; Diversifikation, 1995, Sp. 517

³⁶⁷ Vgl. Hornbacher, M., Horvath, E., Munstermann, H.; Integrator – eine Herausforderung für den Transportsektor, 1990, S. 213

³⁶⁸ Vgl. o.V.; Geschwindigkeit sichert Marktanteile, in: Logistik–Heute, Heft 1/2 1996, S. 38

³⁶⁹ Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistikmanagement, 1998, 3. Aufl., S. 84

ausgewählten Dienst werden Luft- oder Straßenverkehr benutzt,³⁷⁰ Einen Überblick der wesentlichen Kennzahlen des Unternehmens liefert folgende Tabelle:

Leistungsdaten	Weltweit	Deutschland
beförderte Sendungen 2001	3,6 Milliarden	über 150 Mio.
Regelmäßige tägliche Abholkunden	über 1,8 Millionen	über 60 000
Mitarbeiter	359 000	14 800
Niederlassungen	1 748	71
Fahrzeugflotten		
eigene	240	8
geleaste	384	12
Umsatz 2001	30,6 Milliarden US-Dollar	
Gewinn 2001	2,4 Milliarden US-Dollar	

Tabelle 2-6: Zahlen und Fakten von UPS im Jahr 2001³⁷¹

UPS konnte sein Geschäftsjahr 2003 mit einem „Rekordvolumen“ abschliessen.³⁷² 2003 wurden ca. 3,44 Mrd. Sendungen durch den amerikanischen Logistikdienstleister abgewickelt – dies entspricht einem täglichen Sendungsvolumen von 13,64 Millionen Paketen. Der operative Gewinn stieg bei einem Gesamtumsatz von 33,5 Mrd. US-Dollar um 8,5% auf 4,45 Mrd. US-Dollar an. UPS erwartet dabei eine zukünftige Steigerung des Paketvolumens von vier Prozent. UPS generiert einen grossen Teil seines Umsatzes im Weihnachtsgeschäft durch die zunehmende Anzahl von Online-Käufen.³⁷³

Mit diesen Zahlen ist UPS immer noch das profitabelste KEP-Unternehmen weltweit. Nach Manner-Romberg, liegt die Umsatzrendite von UPS bei 12,9% und damit höher als beispielsweise die Konkurrenten Deutsche Post (7,8%) oder TPG (10,3%).³⁷⁴

Ein wichtiges Standbein der UPS-Geschäfte ist die UPS Logistic Group. Diese ist zu 100% Tochter des United Parcel Services und hat ihren Hauptsitz in Woking in England. Die UPS LG ist an 420 Standorten in 50 Ländern vertreten. Zentrale Arbeitsgebiete des Dienstleisters sind Aktivitäten im Supply Chain Management, in der Ersatzteillistik und Logistiktechnologie. 2001 erwirtschaftete die UPS LG einen Umsatz von 1,35 Mrd. USD.³⁷⁵

Mitte 2001 erwarb die UPS Tochter UPS Logistics 75% des deutschen Logistikdienstleisters Uni Data in Schwaig bei München. Dieses 1978 gegründete Unternehmen hat sich auf Logistikdienstleistung im High-Tech-Bereich spezialisiert. Durch diesen Zukauf erweitert UPS sein Netz strategisch günstiger

³⁷⁰ Vgl. o.V. <http://www.jobware.de/profile/ups> vom 22.7.05

³⁷¹ Vgl. o.V. <http://www.jobware.de/profile/ups> vom 22.7.05

³⁷² Vgl. o.V.; www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news71081/jsp vom 22.7.05

³⁷³ Vgl. o.V.; www.logistik-inside.de/sixcms4/sixcms/detail.php?id=69025&template=de_news vom 22.7.05

³⁷⁴ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten, Nr. 50 vom 13.12.02, S. 1

³⁷⁵ Vgl. o.V.; Uni-Data als Gaspedal für UPS, in: DVZ Nr. 27 vom 05.3.02, S. 5

Knotenpunkte und hat zudem die Möglichkeit, Ersatzteile oder High-Tech-Produkte in kürzester Zeit zuzustellen.³⁷⁶

Den hohen Stellenwert des Unternehmens UPS im weltweiten Markt verdeutlicht der 2002 vom Magazin Fortune verliehene Titel „angesehenstes Transportunternehmen der Welt“. UPS wurde dabei in fünf von neun Kategorien unter die Top Ten gewählt.³⁷⁷

Zudem wurde das Unternehmen auch 2003 von Fortune zum sechsten Mal hintereinander zum „The World's Most Admired Company“ in der Transportbranche ausgezeichnet. UPS erhielt dabei 8,61 von 10 möglichen Punkten. Bei der Umfrage wurden beispielsweise Kriterien abgefragt wie Qualität der Produkte und Dienstleistungen sowie des Managements. Aber auch nachhaltige Kriterien, wie langfristige Investitionswerte, soziale Verantwortung oder Kompetenz der Mitarbeiter ging in die Bewertung ein.

UPS landete hier bei allen neun Kategorien unter den Top Ten. Nach einer Studie von Fortune wurde UPS außerdem im 21. Jahr in Folge zum angesehensten Unternehmen seiner Branche in den USA gewählt.³⁷⁸

Seit Ende März 2004 führte UPS nach ca. 40 Jahren ein neues Erscheinungsbild, das schnurlose Logo ein. Hierfür mussten 90 000 Fahrzeuge, 257 große Flugzeuge und 1 700 Gebäude umgerüstet werden.³⁷⁹

2.6.3 Deutscher Paket Dienst (DPD)

Der Deutsche Paket Dienst wurde in 1976 von 18 renommierten und regional sehr bedeutenden Spediteuren gegründet.³⁸⁰ Nach einer Erfolgsstory von fast zwanzig Jahren mit enormen Zuwachsraten im Bereich der Sendungen und beim Umsatz, wurde der Deutsche Paket Dienst ebenfalls Opfer der Expansionsstrategie einer der grossen nationalen Postgesellschaften, der französischen La Poste.

Der DPD wurde Opfer einer Eroberungsstrategie, die La Poste in den Jahren 1997 bis 2001 verfolgte und zum Ziel hatte Marktführer im europäischen Markt für Paketdienstleistung zu werden.

La Poste verfolgte dieses Ziel in drei Phasen. Zunächst begann man damit, die Angebote im eigenen Land zu verbessern. Die zweite Phase startete La Poste dann mit der Aquirierung von Konkurrenten auf dem europäischen Markt. Ein wesentlicher Meilenstein war der Kauf des Deutschen Paket Dienstes. Nachdem La Poste bereits Anfang 2000 damit begonnen hatte, Unternehmensanteile des DPD zu kaufen, gelang Ende 2000 der Durchbruch. Durch den Verkauf der Unternehmensanteile der mittelständischen Logistikdienstleistern Hellmann, Cordes&Simon, Zufall, Honold, Streck und Rhenania konnte La Poste den eigenen Anteil am DPD von ca. 51% auf fast 85% erhöhen.

Weitere Anteilseigner sind das Berliner Unternehmen Zeitfracht mit ca sechs Prozent und der Konkurrent GLS mit zehn Prozent, welche aus dem Verkauf der Dachser-Anteile resultieren. La Poste gelang es im weiteren Verlauf zunächst aber nicht, die Anteile von Zeitfracht und GLS zu übernehmen.³⁸¹ Im Gegenteil mit Wirkung zum 31.12.00 bündelte GLS seine Anteile in der DPD Systemlogistik

³⁷⁶ Vgl. o.V. UPS Logistics kauf Mehrheit an Uni-Data, in: DVZ Nr. 80 vom 05.7.01, S. 1

³⁷⁷ Vgl. o.V.; www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news40991/jsp vom 22.7.05

³⁷⁸ Vgl. o.V.; www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news90802/jsp vom 22.7.05

³⁷⁹ Vgl. o.V.; Schnurloses Logo für UPS, in: DVZ Nr. 38 vom 29.3.03, S. 2

³⁸⁰ Vgl. o.V.; www.dpd.net/index.php?id=54 vom 22.7.05

³⁸¹ Vgl. o.V.; Weitere DPD-Anteile sollen an La Poste gehen, in: DVZ Nr. 153 vom 23.12.00, S. 1 und o.V.; Jetzt geht's vorrangig um die Konsolidierung, in: DVZ Nr. 21 vom 17.2.01, S. 2

GmbH&Co KG.³⁸² Komplementär zu dieser Gesellschaft ist die Post Service&Logistik GmbH mit Sitz in Amsterdam und Tochter der GLS.³⁸³ La Poste zahlte 457 Mio. Euro für die Anteile an der deutschen DPD-Gruppe. Rund 21 Mio. Euro kostete die französische DPD-Tochter. DPD France stellte Mitte Januar 2002 sein französisches Netz ein, da diese Leistung von der Konzernmutter La Poste an das eigene Unternehmen Chronopost übertragen wurde.³⁸⁴

La Poste befindet sich nun in der dritten Phase der Eroberungsstrategie, welche sich damit beschäftigt die vorhandenen und zugekauften Netze zu konsolidieren und umzustrukturieren. In Deutschland wurden von La Poste beispielsweise fünfzig verschiedene Firmen in einer einzigen Struktur zusammengefasst. Zudem gründete La Poste im Dezember 2003 eine strategische Partnerschaft mit Federal Express – um hier auch außerhalb der europäischen landgestützten Bereiche präsent zu sein. Die La Poste/DPD-Kunden haben damit die Möglichkeit am europäischen und globalen Netzwerk des Carriers zu teilzuhaben. Gleichzeitig arbeitet FedEx mit dem Bodenverkehrsdienst Chronopost International zusammen, um in Gebieten Frankreichs und Belgiens, wo FedEx nicht präsent ist, auch Anlaufpunkte zu bieten.³⁸⁵

Durch diese intensiven Aufkäufe im europäischen Markt konnte La Poste seine Marktanteile in Europa von sechs Prozent (1998) auf zehn Prozent (2001) steigern. Organisatorisch gehört der DPD in den Bereich der GeoPost-Gruppe, welche wiederum ein Standbein der La Poste-Gruppe ist. Die GeoPost-Gruppe unterteilt sich geographisch in die Bereiche Europa Süd und Europa-Nord. Der Organisationseinheit Europa-Süd, erzielte in 2003 einen Umsatz von 0,9 Mrd. Euro. Hierunter fallen Unternehmen, wie Chronopost International. Dem umsatzstärkeren Bereich Europa-Nord wird hingegen der DPD zugeordnet.

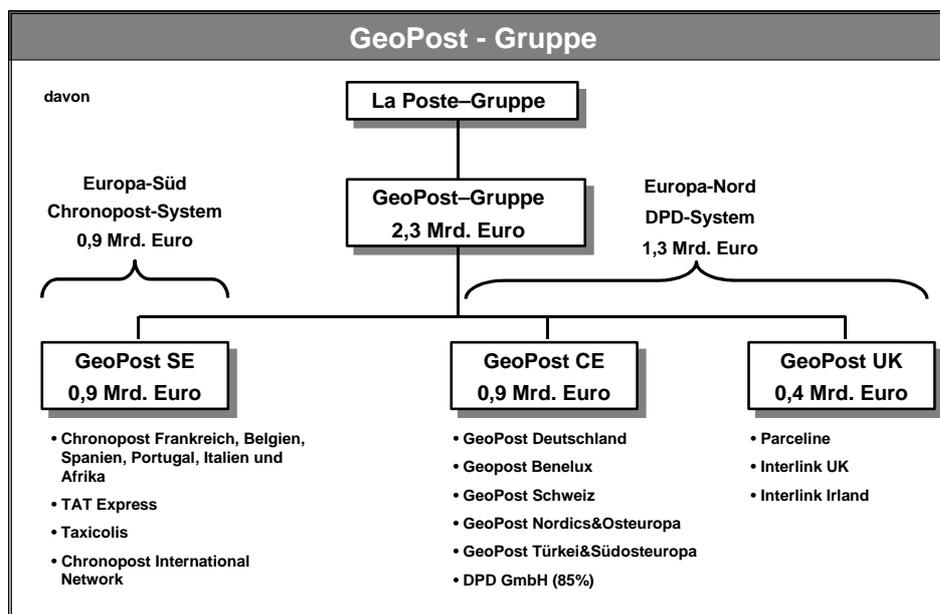


Abbildung 2-25: Organisationsstruktur von GeoPost³⁸⁶

³⁸² Vgl. o.V.; <http://www.dpd.net/index.php?id=22> vom 22.7.05

³⁸³ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 31 vom 03.8.01, S. 1

³⁸⁴ Vgl. o.V.; DPD stellt Mitte Januar den Betrieb ein, in: DVZ Nr. 147 vom 08.12.01, S. 1

³⁸⁵ Vgl. o.V.; www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news52018/jsp vom 22.7.05

³⁸⁶ Eigene Erstellung in Anlehnung an o.V.; Die Geopost-Gruppe, DVZ Nr. 30 vom 13.3.04, S.4 und die dort angegebene Literatur

La Poste erwirtschaftete 2003 einen Umsatz von ca. 18 Mrd. Euro. Dabei verdreifachte sich der Betriebsgewinn von 93 auf 100 Mio. Euro. Größter Wachstumsfaktor war hierbei das Paket- und Expressgeschäft, welches ein Umsatzplus von 5,8% generierte.³⁸⁷

Die französische La Poste hat in der GeoPost-Gruppe ihre gesamten Expressaktivitäten zusammengefasst. 2003 erzielte der Konzern einen Umsatz von 2,3 Mrd. Euro, wobei 1,3 Mrd. Euro auf den Bereich von Nordeuropa entfallen. Nordeuropa gliedert sich in die Bereiche Central Europe und UK. Die GeoPost Central Europe besitzt Tochterunternehmen in 15 Ländern.

Der Deutsche Paket Dienst, als Teilbereich der GeoPost-Gruppe, beförderte in 2000 ca. 300 Mio. Pakete und ist damit der zweitgrößte Paketdienst in Deutschland. Um diese Menge bewältigen zu können, unterhält der DPD mit 422 Depots und 34 Hubs ein Netz in 28 europäischen Ländern. In den Jahren von 2000 bis 2002 konnte der DPD eine Mengensteigerung zwischen 2,5 und fünf Prozent verzeichnen.³⁸⁸ Demgegenüber steht eine Umsatzsteigerung von drei Prozent von denen aber 0,5 Prozent eine Preissteigerung zustande gekommen sind.

Das internationale Geschäft hatte mit einem Plus von 12,1% einen grossen Anteil an diesen Steigerungsraten. Das deutsche Geschäft macht volumenmäßig noch immer ca. 75% des Unternehmens aus, was ca. 225 Mio. Paketen entspricht. Die Wachstumsraten erreichten in Deutschland eher unterdurchschnittliche 2,5%. In Österreich wurden ca. 23 Mio. Pakete befördert (ein Plus von 6,1%), in Belgien wurden 13,1 Mio. Pakete abgefertigt (ein Plus von 18%) und die Schweiz hatte ein Plus von 31,6% bei 11,8 Mio. Paketen.³⁸⁹

2.6.4 General Logistics Systems (GLS)

General Logistics Systems (GLS)³⁹⁰ wurde im Jahre 1988 unter dem Namen German Parcel Service als flächendeckend tätiger Paketdienst von 25 mittelständischen Spediteuren gegründet. 1989 nahm er seine Arbeit auf und beförderte im selben Jahr bereits ca. zwei Millionen Pakete.³⁹¹ In 1990 erfolgte die Ausweitung des Services auf die neuen Bundesländer, ab 1991 wurden auch Pakete außerhalb Deutschlands zugestellt. 1994 erreicht GLS ein Sendungsvolumen von ca. 50 Millionen Paketen. Das Sendungsgewicht wurde für einzelne Pakete auf 50 kg erhöht. Um diese Paketmassen qualitativ besser koordinieren zu können, erfolgte 1995 die Eröffnung eines der größten Paket-Umschlag-Hubs in Europa in Neuenstein in Nordhessen. Um zukünftig eine grössere Kundennähe ermöglichen zu können, eröffnete GLS 1996 ihre ersten Paketshops. GLS gehört somit zu den führenden Paketlogistik-Netzwerken in Deutschland.³⁹² Bundesweit sorgen über 5 000 Mitarbeiter in drei Zentralumschlagplätzen und sechzig Depots für eine flächendeckende Paketzustellung auf hohem Qualitätsstandard. Über sein Netzwerk bietet GLS darüber hinaus auch grenzüberschreitende Paketlogistik an.

Eine ähnlich einschneidende Entwicklung wie beim vergleichbaren Konkurrenten DPD, trat auch bei GLS Ende der 1990-er Jahre ein. Auch GLS wurde 1999 von einer grossen europäischen Postgesellschaft gekauft, der englischen Royal Mail.³⁹³ Im Zuge dieser Umorganisation entwickelte GLS im April 2000 eine neue Führungsstruktur von German Parcel zu General Logistics Systems.

³⁸⁷ Vgl. o.V.; www.logistik-inside.com/sixcms4/sixcms/detail.php?id=72780 vom 22.7.05

³⁸⁸ Vgl. o.V.; Noch gibt es Zuwächse bei Mengen und Umsatz, in: DVZ Nr. 10 vom 23.1.03, S. 6

³⁸⁹ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 10 vom 05.3.04, S. 2

³⁹⁰ Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistik, 2005, 5. Aufl., S. 155f.

³⁹¹ Vgl. Arndt, E.-H.; Aktion Gelber Pfeil, in, FM Nr. 11/2002, S. 59

³⁹² Vgl. o.V.; <http://www.germanparcel.de> vom 22.7.05

³⁹³ Vgl. Arndt, E.-H.; Aktion Gelber Pfeil in, FM Nr. 11/2002, S. 59

Einer der wichtigsten Meilensteine bei dieser Konsolidierung war die Umfirmierung von German Parcel in General Logistics Systems (GLS). Dabei ist die GLS-Holding, die General Logistics Systems International Holding BV in Amsterdam, eine Tochter der britischen Post mit Sitz in Amsterdam und hält ca. 85% an den ca. 18 Firmen des ehemaligen German Parcels.³⁹⁴ Die britische Post war damit auf einen Schlag in Ländern wie Irland, Dänemark, Ungarn, Slowenien, Österreich und den Niederlanden vertreten. Über die neue Holding, in der zu diesem Zeitpunkt ca. zwanzig Mitarbeiter beschäftigt waren, die ausschließlich strategische Funktionen innehatten, wurden alle europäischen Paketaktivitäten zentral gebündelt.³⁹⁵

Um die europäischen Netzwerke zu stärken ging GLS Ende der 1990-er und Anfang 2000 auf Einkaufstour in Europa. Beispielsweise kaufte das Unternehmen den slowenischen Paketdienstleister M-Express und beteiligte sich zu 49% am italienischen Partner im GLS-Verbund, der Direzione Gruppo Executive.³⁹⁶

Im August 2000 jedoch gelang GLS der größte Coup. Man kaufte sich über die Anteile der Spedition Dachser GmbH&Co KG, Kempten bei einem der größten Konkurrenten, dem DPD ein.

GLS Parcel hält damit ca. 10% der Unternehmensanteile von DPD – nämlich die Depots Augsburg, Geretsried, Kempten, Neufahrn, Obing und das sächsische Callenberg.³⁹⁷

GLS unterhält drei Hubs und 51 Depots. Dabei werden pro Jahr ca. 114 Mio. Pakete befördert. Beschäftigt sind ca. 12 000 Mitarbeiter.³⁹⁸

Die Britische Post Royal Mail erreichte im Geschäftsjahr 2002/2003³⁹⁹ einen Umsatz von ca. 8,3 Mrd. GBP.⁴⁰⁰ Der Verlust in diesem Geschäftsjahr belief sich auf ca. 870 Mio. GBP. Die Verluste im europäischen Brief- und Paketgeschäft konnten von 58 Mio. auf 12 Mio. GBP reduziert werden. Durch die Restrukturierung schrumpfte beispielsweise die Pakettochter Parcelforce Worldwide von 120 Mio. beförderten Paketen auf 40 Mio. beförderte Pakete, weil man sich hier auf die attraktiveren Expresssendungen konzentrierte. The Post Office nannte sich vom 26.3.01 an Consignia⁴⁰¹ – der Namen ist ein Kunstbegriff und sollte die neue Organisation des Post Office verdeutlichen.

Die GLS-Holding erwirtschaftete mit ihren 18 Kurier-, Express- und Paketunternehmen im Geschäftsjahr 2002/2003 ein Ergebnis (EBITA) von 25,1 Mio. EUR (Vorjahr 19 Mio. Euro). Das operative Ergebnis wurde dabei (EBITA) in dem Geschäftsjahr von 8,6 Mio. Euro auf 25,6 Mio. Euro gesteigert. Da kommt einer Umsatzsteigerung von ca. 15% (Vorjahr 997 Mio. Euro) auf 1,15 Mrd. Euro gleich.⁴⁰² General Logistics Systems konnte sein Paketvolumen 2002 gegenüber 2001 um 4,7% erhöhen⁴⁰³ Dagegen stand allerdings ein Umsatzplus von sechs Prozent, welches aus erhöhten Erlösen des Express- und Exportbereichs resultierten.

Einen typischen Trend des KEP-Markts spiegeln die Umsatz- und Gewinnzahlen des KEP-Dienstleisters GLS wieder. Während bei den nationalen Transporten die Paketmengen um 4,7% stiegen, sanken die Durchschnittserlöse um 0,6%.⁴⁰⁴ Der Umsatz, aufgrund steigender Erlöse, im Express- und Exportbereich stieg allerdings um knapp sechs Prozent.

³⁹⁴ Vgl. o.V.; Aus German Parcel wird europaweit GLS, in: DVZ Nr. 118/119 vom 04./05.10.02, S. 1

³⁹⁵ Vgl. o.V.; German Parcel gründet neue Holding in Amsterdam, in: DVZ Nr. 40 vom 04.4.00, S. 2

³⁹⁶ Vgl. o.V.; German Parcel auf Einkaufstour“ Paketdienst Slowenien gekauft, in: DVZ Nr. 117 vom 30.9.00, S. 2

³⁹⁷ Vgl. o.V.; German Parcel kauft den Dachser-Anteil, in: DVZ Nr. 93 vom 05.8.00, S. 1

³⁹⁸ Vgl. o.V.; Einmillionstes Paket für GLS, in: DVZ Nr. 6 vom 14.1.03, S. 5

³⁹⁹ Anm.: Das Geschäftsjahr von GLS endet am 31. März

⁴⁰⁰ Vgl. Hollmann, M.; Royal Mail verscheucht die Pleitegeier, in: DVZ Nr. 66 vom 03.6.03, S. 4

⁴⁰¹ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 2 vom 12.1.01, S. 2

⁴⁰² Vgl. o.V.; www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news46775/jsp vom 22.7.05

⁴⁰³ Vgl. o.V.; Noch gibt es Zuwächse bei Mengen und Umsatz, in: DVZ Nr. 10 vom 23.1.03, S. 6

⁴⁰⁴ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 1 - 2 vom 10.1.03, S. 1

2.6.5 Federal Express (FedEx)

Ein weiterer wichtiger Wettbewerber im internationalen Markt für KEP-Dienstleistung ist Federal Express (FedEx). Das Unternehmen FedEx startete am 17. April 1973 als Express-Luftfrachtunternehmen mit 14 FedEx-Flugzeugen und 186 Paketen.⁴⁰⁵ Fred Smith, der als klassischer amerikanischer Gründungsunternehmer bezeichnet werden kann, führte 1973 in den USA ein neues Netzwerkdesign für Paket- und Expressdienstleister erfolgreich ein – das Nabe-Speiche-Verkehrsnetz (Hub-and-Spoke) oder auch Knotenpunkt-Konzept.⁴⁰⁶ Mit diesem Konzept revolutionierte er die Organisation der Netzwerke derart, dass viele Anbieter von Express- und Paketdienstleistungen es übernahm. Zentraler Umschlagpunkt dieses Nabe-Speiche-Verkehrsnetzes ist der Flughafen in Memphis. Von hier aus ist jedes Wirtschaftszentrum in den USA in weniger als vier Stunden per Flugzeug zu erreichen. Der Transport der Pakete erfolgt dann über Nacht, sodass die Laufzeiten der Sendungen sich geradezu revolutionär verbesserten.

Grundlage dieses Erfolgs waren aber auch die besonders ausgeprägte Produktstandardisierung, da Pakete nur maximal 24 kg wiegen durften. Ein weiteres Erfolgsrezept von FedEx ist das Angebot integrierter Produkte, wie Lagerung, Distribution oder eine integrierte Vertriebslogistik mit Transport. Dieses Angebotspaket ist besonders interessant für Produzenten von hochwertiger und schnelldrehender Markenartikel im Konsumgüterbereich. Aber auch für Hersteller im Lebens- und Genussmittelbereich sowie in der Kosmetikindustrie hat die FedEx Logistik Management GmbH ihre Kernaktivitäten,⁴⁰⁷ hat konsequent die Schnittstelle zum Kunden verlagert, indem ihm vor Make-or-Buy-Entscheidungen geboten werden.⁴⁰⁸

Zudem entwickelte FedEx schon früh weitere kundenorientierte Dienstleistungen, wie die Geld-zurück-Garantie. Auch das Internet ist ein bevorzugtes FedEx-Medium, was sich in den ca. 60 Millionen Seitenzugriffen pro Monat dokumentiert. FedEx wickelt dabei ca. 3,1 Millionen Sendungen in über 210 Länder ab, zwei Drittel davon elektronisch.

FedEx hat im Verlauf der Jahre seine Zuverlässigkeit und die Effizienz der Dienstleistung verbessert, beispielsweise mit der Einführung der elektronischen Sendungsverfolgung oder computeroptimierter Tourenplanungen.

In Europa ist FedEx einige Allianzen eingegangen, um das eigene Netz weiter zu optimieren. So haben La Poste/DPD-Kunden die Möglichkeit, im europäischen und globalen Netzwerk des Carriers zu partizipieren. Gleichzeitig nutzt FedEx den Bodenverkehrsdienst Chronopost International, um in gewissen Gebieten Frankreichs und Belgiens, in denen FedEx nicht präsent ist, ausliefern zu können.⁴⁰⁹

Eine weitere Kooperation dieser Art ging FedEx mit dem spanischen Expressdienstleister Chronoexpres in 2002 ein. Ähnlich, wie in dem französischen Netz nutzt FedEx hier die Stärke des nationalen Anbieters in der Fläche. Chronoexpres holt und stellt in den geographischen Bereichen zu, in denen FedEx nicht präsent ist.⁴¹⁰

Der europäische Hauptsitz von FedEx ist Brüssel. Sein größtes HUB unterhält FedEx⁴¹¹ außerhalb der USA am Pariser Flughafen Charles de Gaulle. In diesem HUB, das seit 1999 betrieben wird, ar-

⁴⁰⁵ Vgl. o.V.; www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news42670/jsp vom 22.7.05

⁴⁰⁶ Vgl. Klaus, P.; Nabe-Speiche-Verkehrssysteme, 1987, S. 39 und Vahrenkamp, R.; Logistik, 2005, 5. Aufl., S. 159f.

⁴⁰⁷ Vgl. Engler, M.; Spezialisierung als Antwort auf wachsende Dienstleistungsanforderungen, 1994, S. 58

⁴⁰⁸ Vgl. Bretzke, W.-R.; Logistik-Marketing, 1995, 2. Aufl., Sp. 1420

⁴⁰⁹ Vgl. o.V.; www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news52018/jsp vom 22.07.05

⁴¹⁰ Vgl. o.V.; www.logistic-inside.com/sixcms4/sixcms4/detail.php?id=32695&template=de_news vom 22.7.05

⁴¹¹ Vgl. o.V.; www.fedex.com/fr-english/about/cdgconstruction.html?link=4 vom 22.7.05

beiten mehr als 1 200 Menschen. Gründe für die Wahl von Charles de Gaulle waren meteorologische Bedingungen und auch die zentrale Lage in einer ökonomisch wichtigen Region.

Heute beschäftigt der US-Carrier weltweit ca. 138 000 Mitarbeiter. FedEx hat seine Aktivitäten in den ca. 210 Ländern weltweit regional unterteilt in: Nordamerika, Zentral- und Südamerika, Europa, Naher Osten, Asien und Afrika. FedEx unterhält dabei weltweit ein Netzwerk von 55 500 Ablieferstandorten, welche mit 652 Flugzeugen und ca. 44 200 Fahrzeugen bedient werden.

FedEx erwirtschaftet ca. 22 Mrd. USD pro Jahr und sieht sich als „weltweit führenden Anbieter von:

- Express Luftfracht (FedEx Express)
- Paketdienst im Bodenverkehr in Nordamerika (FedEx Ground)
- Zeitsensible Eilzustellungen (FedEx Custom Critical)
- Services zu Handelsvereinbarungen in den Bereichen Zollabfertigung, Beratung und Informationstechnologie (FedEx Trade Networks Inc.)

Der wichtigste Markt ist für FedEx mit 80% und damit ca. 17 Milliarden Euro noch immer der US-amerikanische ist.⁴¹²

2.6.6 Thomas Nationwide Transport (TNT)

Als Expressfrachtanbieter ist TNT 1946 in Australien von Ken Thomas gegründet worden. Seit 1979 agiert TNT auch in Europa. 1996 hat die niederländische Post⁴¹³ (KPN) den Konzern übernommen, und diese ist im Jahr 1997 in die TNT Post Group (TPG) eingegliedert worden. TPG besteht aus den beiden Standbeinen PTT und TNT.⁴¹⁴ Während PTT (Post) ihre Aktivitäten im nationalen und internationalen Postdienst der Niederlande hat, deckt der Bereich TNT weltweite Express-, Logistik und Maildienste ab.

Als erstes ehemaliges staatliches Postunternehmen ist TPG seit Juni 1998 an den Börsen von New York, London, Frankfurt und Amsterdam notiert.

In Zahlen lässt sich die TNT wie folgt darstellen:

- 969 Hubs und Depots, 55 Gateways, 17 000 Fahrzeuge⁴¹⁵ und 43 Flugzeuge⁴¹⁶,
- europaweit ca. 2,1 Millionen Sendungen wöchentlich, Gewicht der Sendungen: etwa 50 000 Tonnen.⁴¹⁷

2002 erwirtschaftete TNT einen Gesamtumsatz von ca. 11,8 Milliarden Euro (Plus 5% gegenüber Vorjahr) mit ca. 150 000 Mitarbeitern in 62 Ländern. TNT ist in ca. 200 Ländern präsent.⁴¹⁸

Organisatorisch ist die TPG wie folgt gegliedert:

⁴¹² Vgl. o.V.; www.verkehrsrundschau.de/sixcms4/sixcms/detail.php?id=74148 vom 22.7.05

⁴¹³ 1996 vereinte KPN noch Post und Telekom unter einem Dach

⁴¹⁴ Vgl. o.V.; TNT, Firmenprofil, 2001, S. 1

⁴¹⁵ Vgl. dazu o.V.; TNT, Pan-European Road Network, 2002, S. 1

⁴¹⁶ Vgl. dazu o.V.; TNT Express Global Air Network, 2002, S. 1

⁴¹⁷ Vgl. o.V.; TNT, Firmenprofil, 2001, S. 1

⁴¹⁸ Vgl. o.V.; www.TNT.de vom 22.7.05

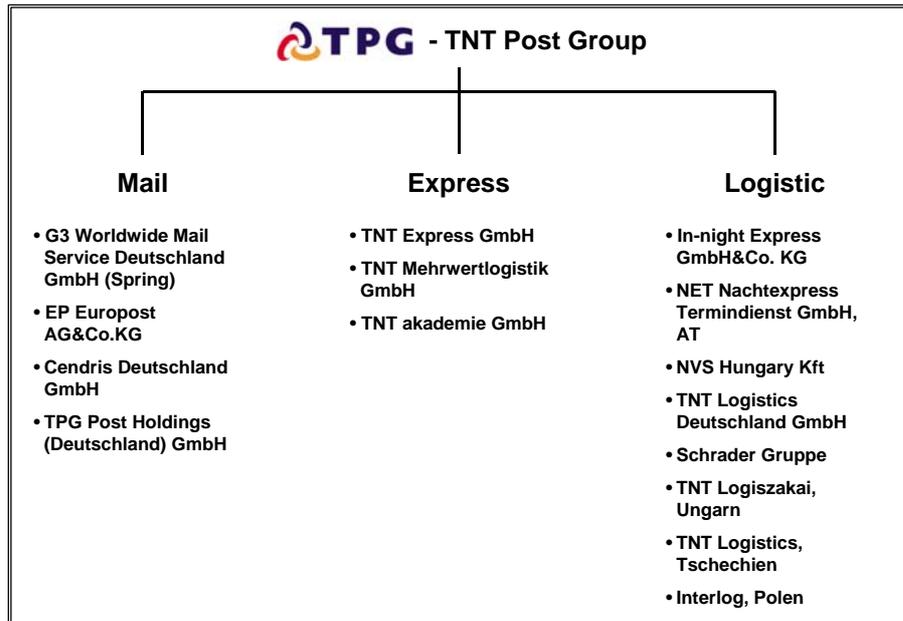


Abbildung 2-26: Organisation des TPG-Konzerns⁴¹⁹

Die heutige TNT ist ein Zusammenschluss der ehemaligen TNT Express Worldwide, TNT Ltd., Mail-fast, InterPost, Caxton und TNT Logistics mit Hauptsitz in Hoofddorp/Niederlande.

Die Aktivitäten der einzelnen Geschäftsfelder stellen sich wie folgt dar:

Mail	Express	Logistics
Weltweit größter Anbieter im internationalen Geschäftsbriefverkehr	Weltweite zeitsensible Expressfracht- und Kurierdienste in über 200 Ländern	Maßgeschneiderte Lösungen in 25 Ländern auf vier Kontinenten mit Schwerpunkten in Automobil, Electronics, Pharma, Multi-User-Konzepte, Emergency-Lager

Tabelle 2-7: TNT-Geschäftsfelder⁴²⁰

Die Verteilung der Umsätze auf die verschiedenen Sparten wird nachfolgend dargestellt. Der TPG-Konzern erwirtschaftete in 2003 einen Umsatz von 11,86 Mrd. Euro.⁴²¹ Diese teilen sich wie folgt auf.

- Postsparte: Die Postsparte trug mit 3,9 Mrd. Euro zu einem Drittel des Gesamtumsatzes bei. Dies ist somit die einzige Sparte der TPG die einen Gewinnrückgang verzeichnete.
- Expresssparte: Die 40 000 Mitarbeiter zählende TNT Express ist ein Tochterunternehmen der TPG BV (TNT Post Group), welche unter den Markennamen TNT und PTT Post agieren und bietet

⁴¹⁹ Eigene Erstellung in Anlehnung an www.TNT.de vom 22.7.05

⁴²⁰ Eigene Erstellung in Anlehnung an Kaven,D.: Logistik 2000, 1999, S. 62

⁴²¹ Vgl. Arndt, E.-H.; TPG will die Logistiksparte konsolidieren, in: DVZ Nr. 24 vom 28.2.04, S. 4; Anm.: Die TPG erzielt eine Umsatzrendite von 10,3% und liegt dabei zwischen UPS mit 12,9% und der deutschen Post von 7,8%. Dabei sind die großen Anbieter von KEP-Dienstleistungen sehr stark von ihren Heimatmärkten abhängig. TNT erzielt beispielsweise fast 70% des operativen Gewinns auf dem heimischen Brief-Binnengeschäft in den Niederlanden (Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten, Nr. 50 vom 13.12.02, S. 1, in Anlehnung an Horst Manner-Romberg)

weltweit Post-, Logistik- und Expressdienstleistungen. Via 840 Depots werden wöchentlich ca. 3,7 Mio. Pakete befördert. Die Expresssparte war mit 36% am Gesamtumsatz beteiligt und erwirtschaftete einen Umsatz von 4,3 Mrd. Euro. Dies bedeutete einen Zuwachs von ca. 1,8%, wobei die Sparte in Asien, Nah- und Mittelost mit bis zu 20% geradezu wuchern konnte.

- Logistik: Die Logistiksparte machte rund 3,7 Mrd. Euro Umsatz. Das sind ca. 31% am Gesamtumsatz, was eine Steigerung gegenüber dem Vorjahr von ca. 3,5% bedeutet.

Der niederländische TPG-Konzern erwirtschaftete einen Großteil seines Umsatzes in den Bereichen Post und Express. Im Postbereich hatte die TPG einen Umsatz von 3,915 Mrd. Euro (plus ca. zwei Prozent) und erwirtschaftete einen Gewinn vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen (EBITA) von 820 Mio. Euro. Auch der Expresssektor steigerte sich um ca. zwei Prozent auf 4,251 Mrd. Euro, der EBITA-Gewinn um 12% auf 276 Mio. Euro. Dagegen setzte die TPG in 2003 im Logistiksektor ca. 3,7 Mrd. Euro um (plus drei Prozent) das Betriebsergebnis reduzierte sich allerdings von 157 Mio. auf 24 Mio. Euro, was auf Kursschwankungen zurückgeführt wird.⁴²²

Der TPG-Konzern verzeichnete 2003 ein sinkendes EBITA (2003: 1,1 Mrd.; 2002: 1,2 Mrd.) und ein sinkendes Nettoergebnis (2003: 359 Mio. Euro; 2002: 599 Mio. Euro). Dieser Entwicklung wurde entgegengewirkt mit der Schaffung von Synergieeffekten durch die Zusammenlegung von Unternehmensteilen.⁴²³ Eine Umsatzsteigerung verspricht sich TNT durch den zunehmenden Fokus auf kleinere und mittlere Kunden. TNT Deutschland machte dabei 2001 über 50% aller Umsätze durch Großkunden. Mit dieser Maßnahme möchte TNT Deutschland ein Umsatzwachstum von fünf bis zehn Prozent erreichen.

Kleine und mittlere Versender reagieren, laut *Pilz*, Chef der deutschen TNT-Niederlassung, nicht so extrem auf konjunkturelle Schwankungen, als Großversender. Eine weitere Verbesserung der Abläufe *Pilz* durch die zunehmende elektronische Übermittlung der Sendungsdaten. Wurden 2002 noch ca. 40 – 45% der Sendungen elektronisch übermittelt, so werden heute in diesem Bereich Werte von ca. 85% angestrebt.⁴²⁴

In Deutschland ist TNT seit 1979 mit internationalen und seit 1983 mit nationalen Transportleistungen vertreten. Nachdem der nationale und internationale Geschäftsbereich in Deutschland seit 1990 rechtlich und organisatorisch zunächst getrennt geführt worden sind, sind im Zuge der Konzernübernahme durch die KPN seit 1998 alle Geschäftsaktivitäten in der TNT Holding Deutschland GmbH zusammengefasst. Seitdem präsentiert TNT gemäß dem Anspruch One Face to the Customer das gesamte Leistungsspektrum aus einer Hand. Derzeit unterhält TNT bundesweit 35 Niederlassungen mit 4 200 Mitarbeitern, die in den vergangenen Geschäftsjahren etwa mit einem Volumen von über 11,5 Mio. Sendungen einen Gesamtumsatz von mehr als 400 Mio. Euro erzielt haben. Probleme hat TNT insbesondere bei den Premiumprodukten, die eine frühe Zustellung garantieren. Diese sind 2002 um ca. zehn Prozent gesunken.⁴²⁵

Zu TNT Deutschland gehören außerdem Schwesterunternehmen wie In-night-Express, welcher im Nachtexpress-Bereich aktiv ist, der Logistikbereich, sowie der Bereich Mail, der im Vergleich zu den anderen Bereichen noch von geringer Bedeutung ist. Der Bereich Mail befasst sich zunehmend mit der Zustellung adressierter und unadressierter Post auch an Privathaushalte.⁴²⁶

⁴²² Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 8 vom 20.2.04, S. 2

⁴²³ Vgl. o.V.; www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news92322/jsp vom 22.7.05

⁴²⁴ Vgl. o.V.; www.ftd.de/ub//di/1014398944777.html vom 22.7.05

⁴²⁵ Vgl. o.V.; TNT, Firmenprofil, 2001, S. 2

⁴²⁶ Vgl. Kaven, D.; Logistik 2000, 1999, S. 63

In-night-Express wurde organisatorisch von der TNT Express übernommen. Dabei entstand die In-night Express GmbH&Co. KG Anfang 2001 aus der Zusammenlegung der beiden bereits etablierten Express-Unternehmen NET Nachtexpress Termindienst GmbH und Jet Service Deutschland – NVS GmbH. Diese wurden in die TNT Logistics integriert.⁴²⁷

Im Gegensatz zum Konkurrenten UPS sieht sich TNT als „Shopping Center“ für die angebotenen Expressdienstleistungen und bietet diese in zahlreichen kleinen Boutiquen an. TNT versucht dabei durch eine differenzierte Marktbearbeitung in allen Expressgutsegmenten vertreten zu sein und seine Kunden durch entsprechende Marketingmaßnahmen zu erreichen. Dabei hat TNT das Ziel, eine möglichst vollständige Produktpalette anzubieten und somit am Markt als Vollsortimenter aufzutreten: Transport&More – TNT als Komplettanbieter. Jede Dienstleistung kann, und dies ist der Unterschied zu den Konkurrenten am Markt, dabei als eigenständiges Systemprodukt angesehen werden.⁴²⁸ Die einzelnen Divisionen handeln dabei unabhängig voneinander entwickeln eigenständige Verkaufskonzepte und arbeiten mit eigener GuV-Rechnung.⁴²⁹ Zudem bemüht sich TNT zunehmend um integrierte Speziallösungen für einzelne Verloader oder für bestimmte Verloadersegmente. In diesen sogenannten „Megaprojekten“ übernimmt TNT nicht nur die Transportorganisation, sondern die gesamte Versandabwicklung, das Warehousing und ähnliche Leistungen.⁴³⁰

Kernelemente des Systemgeschäfts von TNT ist zum einen ein leistungsfähig bedientes Straßennetzwerk, zusätzlich verfügt man über ein engmaschiges Flugnetzwerk.

TNT arbeitet nach dem Hub- and Spoke-System bzw. dem Multi-Hub-Konzept⁴³¹, allerdings gibt es auch Ausnahmen⁴³², etwa mit sogenannten *Cross-border-Produkten*, die nicht über das europäische Air-Hub in Lüttich laufen, sondern direkt über die Landesgrenzen, z.B. von Deutschland nach Österreich transportiert werden.⁴³³

Neben dem Euro-Hub in Arnheim betreibt TNT weitere Roadhubs in Hannover, Wiesbaden, Nürnberg, Paris, Northampton, Mailand, Helsingborg und Helsinki.

Als feste Verbindung gibt es europaweit täglich ca. 3 500 Lkw-Fahrten. Die Kilometerleistung der TNT-Transportfahrzeuge liegt etwa bei 1,8 Mio. Kilometern wöchentlich.⁴³⁴ Sofern die Volumina es zulassen, finden Direktfahrten zwischen einzelnen Niederlassungen statt.

Das europäische Air-Netzwerk agiert mit dem Zentral-Hub in Lüttich, von wo aus in Europa zurzeit 55 Flughäfen mit wöchentlich mehr als 600 Flügen angefliegen werden. Das TNT-Flugnetzwerk in Lüttich operiert 24 Stunden am Tag, die Flugzeuge legen ca. zehn Millionen Kilometer monatlich zurück.⁴³⁵

Bis Anfang 1998 war dieses Air-Hub in Köln. Wegen Planungsunsicherheiten, die sich aus der Nachtflugproblematik und aus Kapazitätsengpässen ergeben haben, wurde der Hub nach Lüttich verlagert.⁴³⁶

⁴²⁷ Vgl. o.V.; www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news39271/jsp vom 22.7.05

⁴²⁸ Vgl. Eyett, D.; Logistische Mehrwertdienste als Erfolgsfaktor, 1994, S. 55 und o.V.; KEP-Nachrichten 1995, S. 26

⁴²⁹ Blochmann, F. O.; Hat die Spezialisierung noch eine Chance?, 1993, S. 53

⁴³⁰ Deecke, H.; Expresdienste als Vorreiter der Industrialisierung des Gütertransportes, 1993, S. 73f. und Bretzke, W.-R.; Logistik-Marketing, 1995, 2. Aufl., Sp. 1420

⁴³¹ Anm.: TNT unterhält Netze mit mehreren Hubs

⁴³² Vgl. Gatzke, E.; Hub-Konzept, 2001, S. 2f.; siehe auch Darst. 3 dieser Arbeit

⁴³³ Vgl. Kosicki, P.; Road Hubs, 2002, S. 1

⁴³⁴ Vgl. o.V.; TNT, Pan-European Road Network, 2002, S. 1 - 2

⁴³⁵ Vgl. o.V.; TNT Express Global Air Network, 2002, S. 1

⁴³⁶ Vgl. Kaven, D.; Logistik 2000, 1999, S. 67

2.6.7 Hermes Versand Service

Das Unternehmen Hermes Versand Service wurde 1972 gegründet und hat seinen Sitz in Hamburg.⁴³⁷ Die Hermes-Gruppe erwirtschaftete 2002 bei einem Sendungsaufkommen von 175 Mio. Sendungen einen Umsatz von 415 Mio. Euro.

Hermes bewerkstelligt diese Leistung mit ca. 10 000 Mitarbeitern, welche in fünf Hubs, 65 Niederlassungen und 8 000 Paketshops das Netz aufrecht erhalten. Hermes verfügt damit über das zweitgrößte Präsenznetz in Deutschland. Täglich werden ca. 700 000 Pakete über Hermes an die Endempfänger verbracht. Somit erhält jeder dritte Privatkunde in Deutschland sein Paket von Hermes.

Im Geschäftsjahr 2003 verzeichnete Hermes eine Umsatzsteigerung auf 592 Mio. Euro. Großen Anteil daran hatte das Insourcing der Depotverkehre (Umsatz von ca. 80 Mio. Euro). Das Sendungsvolumen stieg in diesem Zeitraum um ca. 2,3% auf 179 Mio. Sendungen.⁴³⁸

Um jedoch den Markt noch besser durchdringen zu können und noch mehr Umsatz- und Sendungsanteile zu generieren, richtete sich Hermes strategisch neu aus.

Nach anfänglichen Bestrebungen Kooperationen mit Last-Mile-Lösungen einzugehen, wie sie beispielsweise Pick-Point oder Kiala anbieten, wurde dies wiederum verworfen. Verhandlungen in diesem Bereich seien geplatzt. Hermes ist in diesem Bereich im Gespräch mit einem europäischen Netzwerkanbieter.⁴³⁹

Im März 2003 strukturierte sich die Hermes Logistik Gruppe neu. Danach wurden die Aktivitäten dann unter der Dachmarke Hermes Logistik Gruppe neu organisiert in folgenden Divisionen:⁴⁴⁰

- Hermes Versand Service,
- Hermes Boten Service,
- Hermes General Service,
- Hermes technischer Kundendienst,
- Hermes Netzwerk Distribution.

Ein bedeutsamer Bestandteil der Hermes-Unternehmensstrategie ist die im August 2003 gegründete eigenständige Tochter Hermes Netzwerk Distribution. Diese hat ca. 170 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Umsatz von ca. 100 Mio. Euro.⁴⁴¹ Hermes arbeitet innerhalb seines Netzwerkes mit den Hubs Hamburg, Haldensleben, Hanau und Burgkunstadt und ca. 63 Depots mit 1 100 Touren.

Spektakulär war die Gründung der Hermes Netzwerk Distribution deshalb, weil es sich um ein Insourcing handelte. Zuvor hatte Hermes über die DHL-Freight als einer der größten Ladungsträger mit einem Volumen von 70 bis 80 Mio. Euro gegolten. Um die eigenen Prozesse besser steuern zu können, entschied sich Hermes für dieses Insourcing. Seit Anfang 2003 sind in diesem Netzwerk ca. 3 000 Hermes-Container innerhalb Deutschlands unterwegs.⁴⁴²

Nach eigener Aussage sehen die Zukunftsaussichten von Hermes rosig aus. Dies belegt man durch kalkulierte Steigerungsraten von 25%.⁴⁴³ Ungefähr 25% der Aufträge generiert Hermes im Drittkundengeschäft. 75% der Aufträge stammen von der Konzernmutter Otto-Versand.

⁴³⁷ Vgl. Schneider, H.; Licht in das Dark House gebracht, in: DVZ Nr. 35 vom 22.3.03 – Sonderbeilage KEP - Kurier Express Paket, S. 12

⁴³⁸ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 11 vom 12.3.04, S. 2

⁴³⁹ Vgl. o.V.; www.logistik-inside.de/sixcms4/sixcms/detail.php?id=70657&template=de_news vom 22.7.05

⁴⁴⁰ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 13 vom 28.3.03, S. 2

⁴⁴¹ Vgl. o.V.; Hermes nimmt Depotverkehr in die eigene Hand, in: DVZ Nr. 94 vom 07.8.03, S. 1

⁴⁴² Vgl. o.V.; <http://www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news48853/jsp> vom 22.7.05

⁴⁴³ Vgl. o.V.; Hermes will Marktanteil bei C2C auf 10% ausbauen, in: DVZ Nr. 28 vom 09.3.04, S. 1

Nach einem erfolgreichen Test in Hannover und München gab Hermes Anfang September 2003 privaten Kunden die Möglichkeit, Pakete in einem der 9 000 Hermes-Paketshops abzugeben.⁴⁴⁴

Bei Hermes haben die Kunden die Möglichkeit, unter verschiedenen Zustellzeiten zu wählen. Hermes beförderte 2002 ca. 177 Mio. Pakete und ist somit mit ca. 30% die Nummer zwei im deutschen Privatkundenversand. Dabei machen die Drittkunden, wie Bahn oder eBay nur ca. 20% des Umsatzes aus. Am 01.11.03 startete Hermes diesen flächendeckenden Consumer-to-Consumer-Service (C2C) und attackierte damit offiziell die deutsche Post, die dort bisher alle Marktanteile hielt. Innerhalb von drei Jahren möchte Hermes damit einen Marktanteil von 15% erreichen, was einem Umsatz von 50 Millionen Euro entspricht. Der Markt für C2C-Pakete beläuft sich auf ca. 60 – 70 Mio. Paketsendungen, von denen die Deutsche Post ca. 95% abdeckt. Hermes hat dabei den entscheidenden Wettbewerbsvorteil, seine ca. 9 000 Paketshops nicht selbst vorhalten zu müssen, sondern diese Dienstleistung über Kioske, Tabakläden, Bäckereien oder Tankstellen anzubieten.

Der national flächendeckende Service mit einer Regellaufzeit von zwei Tagen ist zunächst auch nur national geplant. International hat Hermes dabei keine Ambitionen. Hermes transportiert Pakete im Gewichtsspektrum bis 25 kg, welche bei den Paketshops abgegeben bzw. von einem Paketboten abgeholt werden können (bei Abholung sogar bis 31,5 kg). Auch ist für die nähere Zukunft ein Versandservice im Bereich des Möbelversands oder des Großstückversands gedacht.

Ein weiterer Bereich zu Umsatzsteigerungen stellt für Hermes das Briefgeschäft dar, was man in Zukunft anbieten möchte. Aufgrund der Liberalisierung im Jahr 2004 hat Otto die Möglichkeit Briefsendungen bis 100 Gramm (vorher ab 200 Gramm) zu distribuieren. Ab 2008 ist dies für alle Briefe möglich. Hermes wollte im Briefgeschäft 2005 schon seinen Break-even-Point erreichen.⁴⁴⁵

⁴⁴⁴ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 37 vom 12.9.03, S. 2

⁴⁴⁵ Vgl. o.V.; www.logistik-inside.de/sixcms4/sixcms/detail.php?id=64945&template=de_news vom 22.7.05

3 Klärung zentraler Begriffe: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

3.1 Typologisierungsansätze zur Ermittlung der Kundenbindung

Der folgende Abschnitt wird dazu dienen, die Grundlagen zum Thema Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie deren Verbindung darzustellen.

In diesem Zusammenhang muss allerdings verdeutlicht werden, dass die einschlägige Literatur noch einige andere Typologisierungsansätze zur Erklärung der Kundenbindung behandelt. Zur Verdeutlichung dieser Zusammenhänge soll hier kurz der Ansatz von *Diller*¹ vorgestellt werden. Demnach differenziert Diller die „Antecedens-Variablen“ der Kundenbindung nach:

- Involvement und Kundenbindung

Als Einflussfaktoren für das Involvement könnten beispielsweise das Interesse am Produkt, die Freude oder der Spaß beim Kauf/Konsum oder auch das empfundene Risiko beim Kauf genannt werden. Das Involvement ist nicht auf Personen oder Produkte fixiert und kann daher vom Anbieter beeinflusst werden. Das Spektrum der Kundenbindung durch Involvement reicht von der „heissen Kundenbindung“ bei hohem Involvement bis zur Gleichgültigkeit bei niedrigem Involvement.

- Commitment und Kundenbindung

Entsteht bei einer Konsumententscheidung eine innere Beteiligung des Konsumenten, kann dies zu einer intensiveren Zuwendung des Kunden zu seinem Anbieter führen. Diese Hinwendung kann dann sogar in einer Anhängerschaft münden, bei der der Kunde sogar kurzfristige Nachteile im Kauf nimmt, um die Bindung zum Anbieter weiterhin aufrecht zu erhalten. Ist das Commitment niedrig und die Kundenbindung hoch, so spricht man hier von einer „Fesselung“ oder unfreiwilligen Bindung. Dieser Zustand ist beispielsweise bei einer monopolartigen Stellung des Anbieters zu erkennen. Desweiteren differenziert der Ansatz noch die „erkaufte“ Kundenbindung, die auch als „Zweckbindung“ bezeichnet wird. Der Konsument wägt bewusst Vor- und Nachteile des Kaufs ab; der Konsum wird dann allerdings durch entsprechende Maßnahmen des Anbieters erkaufte. Ein hohes Commitment und eine hohe Kundenbindung zeichnet die freiwillige Kundenbindung (Loyalität) aus. Diese Kundenbindung entsteht auf der Grundlage „sachlicher, persönlicher, räumlicher oder zeitlicher Präferenzen“ zum Anbieter. Echte Loyalität entsteht dabei, wenn das Risiko zum Anbieterwechsel zu gross erscheint.

- Vertrauen und Kundenbindung

Vertrauen kann einen wichtigen Einfluss auf die Kundenbindung haben, grundsätzlich ist aber auch eine Kundenbindung ohne Vertrauen denkbar. Man spricht hier von „Kundenbindung auf Vorbehalt“ oder der kritischen Kundenbindung. Herrscht zwischen Anbieter und Konsument eine niedrige Kundenbindung vor, ist das Vertrauen aber hoch, wird das nach diesem Ansatz als Latente Kundenbindung oder „Geschäftsfreundschaft“ bezeichnet. Hohe Kundenbindung und Vertrauen hingegen führen zu einer „Liasion“ oder vertrauensvollen Kundenbindung.

- Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Ohne den nachfolgenden Kapiteln vorgreifen zu wollen, wird hier noch kurz auf Kundenzufriedenheit und Kundenbindung eingegangen. Nach dem Ansatz Dillers stellt diese Form der Beeinflussung der Kundenbindung eine besonders wichtige dar, da diese Einflussgrösse unmittelbar durch den Anbieter beeinflusst werden kann.

¹ Diller, H.; Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungsmarketing, 1995, S. 16ff. sowie die dort angegebene Literatur

Diese Einschätzung geht damit in eine ähnliche Richtung wie die Einstellung von *Homburg/Giering/Hentschel*². Nach deren Ansatz gibt die Zufriedenheit des Kunden keine Garantie für eine intensive Kundenbindung. Sie stellen allerdings fest, dass trotz fehlender ausgiebiger empirischer Bestätigung, die Kundenzufriedenheit eine wesentliche Voraussetzung für Kundenbindung darstellt. Desweiteren eruierten sie in Ihrem Ansatz, dass es offenbar Einflussfaktoren gibt, welche die Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung abschwächen oder verstärken.

Wie die Ausführungen zeigen nimmt die Kundenzufriedenheit einen ganz wesentlichen Einfluss auf die Kundenbindung. Daher wurde die Kundenzufriedenheit als Einflussfaktor ausgewählt, um die Kundenbindung im Markt für Paket- und Expressdienstleistung zu untersuchen. Ein weiterer Grund für die Auswahl der Kundenzufriedenheit als Einflussfaktor waren Komplexitätsgründe. Da die Erhebung und Befragung der Marktteilnehmer in einem überschaubaren Rahmen stattfinden mussten, wurde die Untersuchung auf die Kundenzufriedenheit beschränkt.

Im folgenden werden nun Kundenbindung und Kundenzufriedenheit im Detail vorgestellt.

3.2 Theoretische Grundlagen zur Kundenzufriedenheit

3.2.1 Definitorisches zur Kundenzufriedenheit

Zu diesem Thema stellt sich zunächst die Frage, wie sich Kundenzufriedenheit definiert. Die Zufriedenheit des Kunden ist „das Ergebnis eines psychischen Vorgangs, bei dem der Kunde, zwischen dem wahrgenommenen Leistungsniveau eines Unternehmens (=Ist-Leistung) und einem wie auch immer gearteten Standard, in der Regel seinen Erwartungen (=Soll-Leistung) vergleicht.“³ Nach Scharnbacher/Kiefer ist es „eindeutig, dass es sich bei der Zufriedenheit um eine emotionale Reaktion handelt. In Bezug auf wirtschaftliche Austauschvorgänge ist somit Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit die emotionale Reaktion eines Kunden auf eine unternehmerische Leistung.“⁴

Ein Kunde empfindet Unzufriedenheit, wenn die Leistung des Unternehmens vom Kunden als zu gering eingestuft wird. Auch zu hohe Erwartungen oder ein Zusammenspiel beider Faktoren können der Grund für Unzufriedenheit sein. Eine andere Reaktion auf die Leistung eines Anbieters kann Begeisterung sein. Begeisterung stellt sich ein, wenn die Erwartungen des Kunden erheblich übertroffen wurden. Zufriedenheit stellt sich damit beim Kunden ein, wenn die Erwartungen gegenüber dem Lieferanten oder Unternehmen eingetroffen sind.

Dabei ist „Leistung im Verständnis von Kundenzufriedenheit nichts Objektives, sondern das, was der einzelne Kunde subjektiv wahrnimmt.“⁵ Die den Kauf begleitenden Sinneswahrnehmungen haben einen Einfluss auf die Beurteilung der Leistung. Alles was der Kunde vor, beim und nach dem Kauf „riecht, fühlt und schmeckt“ beeinflusst seine Einschätzung der Leistung.

Wie sich die Kundenzufriedenheit entwickelt, wie sich Kundenerwartungen ausprägen können und welche Reaktionen die Kunden zeigen, verdeutlicht folgende Grafik.

² Homburg, C., Giering, A., Hentschel, F.; Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.); Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2000, S. 99

³ Vgl. Schneider, W.; Kundenzufriedenheit, 2000, S. 23

⁴ Scharnbacher, K.; Kiefer, G.; Kundenzufriedenheit, 1998, 2. Aufl., S. 5

⁵ Vgl. Schneider, W.; Kundenzufriedenheit, 2000, S.39

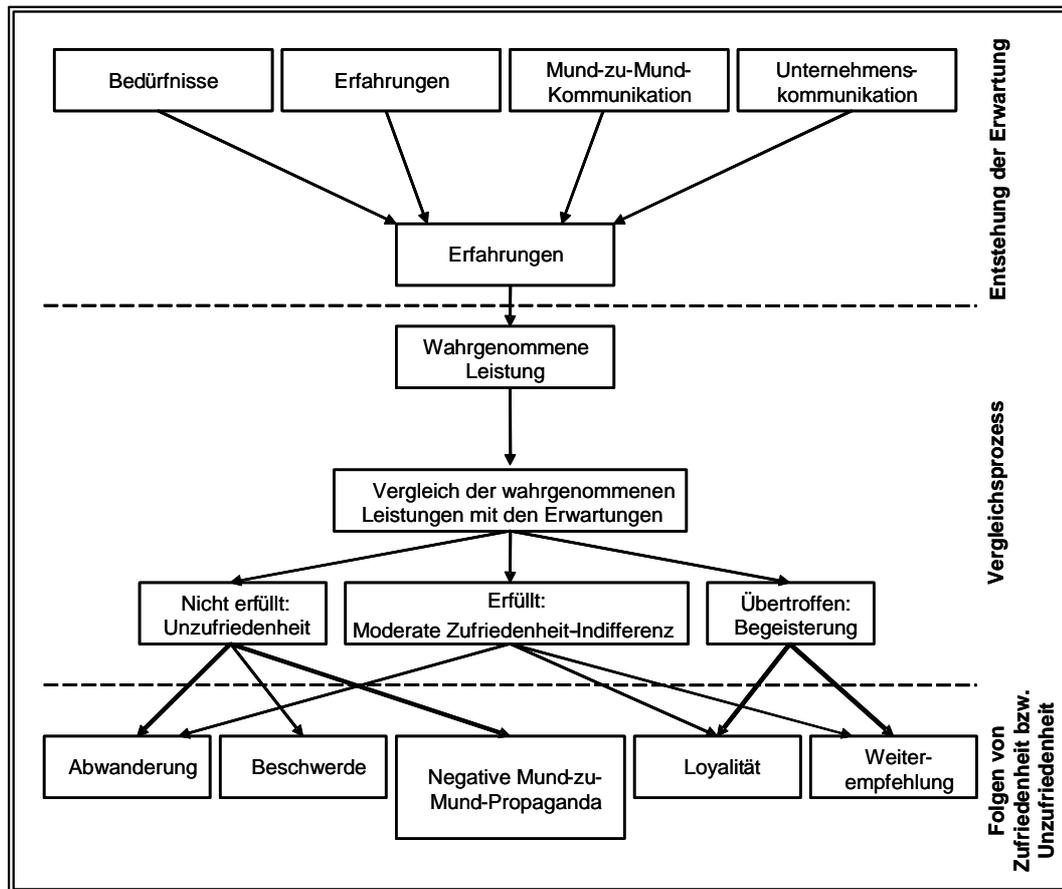


Abbildung 3-1: Entstehung und Folgen von Kundenzufriedenheit⁶

In einer ersten Phase wird eine Erwartung auf eine Leistung durch Bedürfnisse, durch Erfahrungen oder auch durch mündliche Empfehlungen geschürt. Danach tritt der Nutzer oder Käufer in den Abschnitt der Leistungswahrnehmung ein. Nachdem der Kunde die Leistung in Anspruch genommen hat, fängt er an, diese mit seinen Erwartungen zu vergleichen. Daraus ergeben sich drei Möglichkeiten für den Kunden bzw. Nutzer der Leistung:

- Hat der Anbieter der Leistung die Erwartungen des Kunden nicht erfüllt, tritt Unzufriedenheit bei diesem ein. Die Folge ist, dass sich der Kunde beschwert oder gar auf eine weitere Leistungsnutzung bei diesem Anbieter verzichtet.
- Erfüllt der Anbieter hingegen die Erwartungen, reicht bei einer indifferenten Einstellung des Nutzers die Bandbreite seiner Reaktionen von Abwanderung bis Weiterempfehlung.
- Im Falle eines Übertreffens der Erwartungen erzeugt dies beim Kunden bzw. Nutzer eine andere Reaktion. In diesem Falle baut er Loyalität gegenüber dem Anbieter auf, die letztendlich in einem wiederholten Nutzen endet. Viele Kunden reagieren zudem auf das Übererfüllen ihrer Erwartung mit einer Weiterempfehlung.

⁶ Eigene Erstellung in Anlehnung an Hinterhuber, H., Handbauer, G., Matzler, K.; Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen, 1997, S. 15

Stellt sich nun die Frage, aus welchen Komponenten sich die Kundenzufriedenheit zusammensetzt. Diese sind sehr differenziert zu betrachten. Die Gesamtzufriedenheit des Kunden setzt sich zusammen aus seinen unterschiedlichen Einzelzufriedenheiten. Welche Ausprägungen diese Einzelzufriedenheiten haben können verdeutlicht die nachfolgende Grafik:

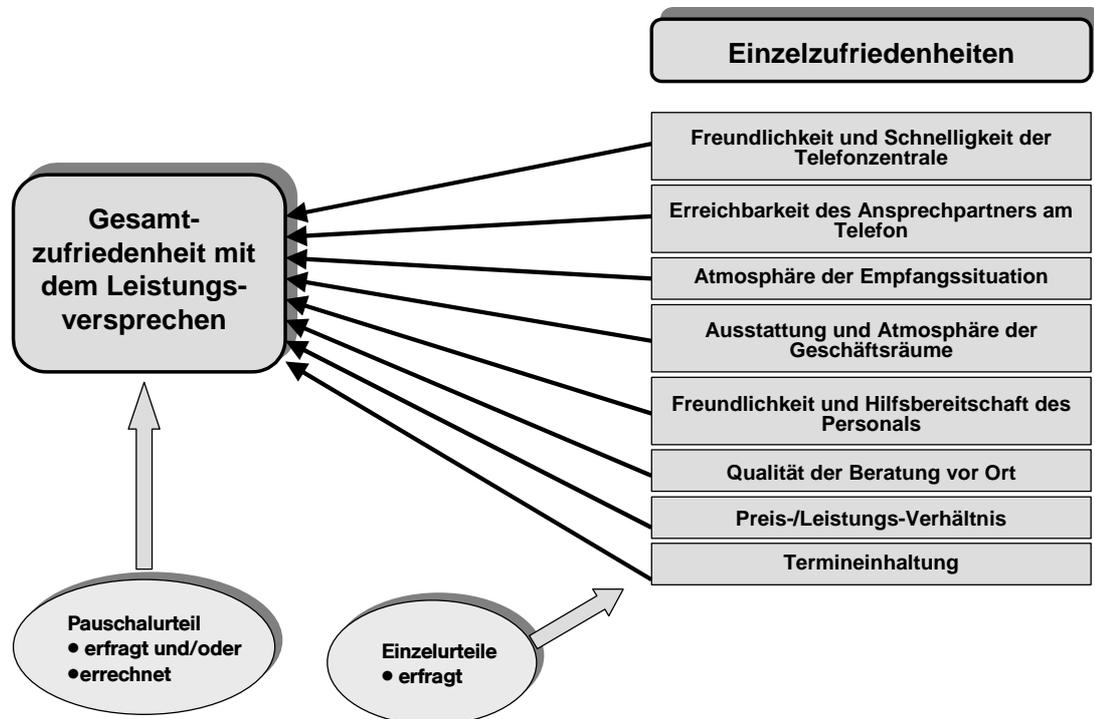


Abbildung 3-2: Elemente der Kundenzufriedenheit⁷

Selbstverständlich kann, wie in der Grafik dargestellt, die Gesamtzufriedenheit erfragt oder sie kann errechnet werden. Ersteres geschieht beispielsweise mit der einfachen Frage „Wie zufrieden waren Sie mit dem gekauften Produkt?“.

Ein viel differenzierteres Urteil zur Gesamtzufriedenheit lässt sich aber bilden, wenn man unterschiedliche Kategorien bei den Kunden abfragt und die gewonnenen Ergebnisse zu einem Gesamturteil zusammenfasst.

Für den Bereich der Express- und Paketdienstleister sind einige in der Grafik aufgeführten Einzelzufriedenheiten besonders interessant. So ist das Preis-/Leistungs-Verhältnis ein wichtiges Indiz für zufriedene Paket- und Expresskunden. Auch die Erreichbarkeit der Dienstleister bei Problemen in der Auftragsabwicklung bzw. Zustellung trägt zur Zufriedenheit von Kunden bei. Ebenso verhält es sich mit einer qualitativ hochwertigen Beratung bei der Auftragsvergabe. Ein weiteres Kriterium für die positive Einstellung der Kunden ist die Einhaltung der Termine.

⁷ Eigene Erstellung in Anlehnung an Töpfer, A.; Kundenzufriedenheit als Maßlatte für den Erfolg, 1999, S. 44 und die dort angegebene Literatur

3.2.2 Ansatzpunkte zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit

In diesem Abschnitt wird dargestellt, wo Kundenzufriedenheit entsteht und wo letztendlich die Kundenzufriedenheit gemessen werden kann. Zunächst wird geklärt, welche Phasen der Kunde durchläuft, bis die Kundenzufriedenheit so weit gediehen ist, dass der Kunden einen Wiederkauf anstrebt.

Die Abfolge bis zum Wiederkauf wird wie folgt dargestellt:

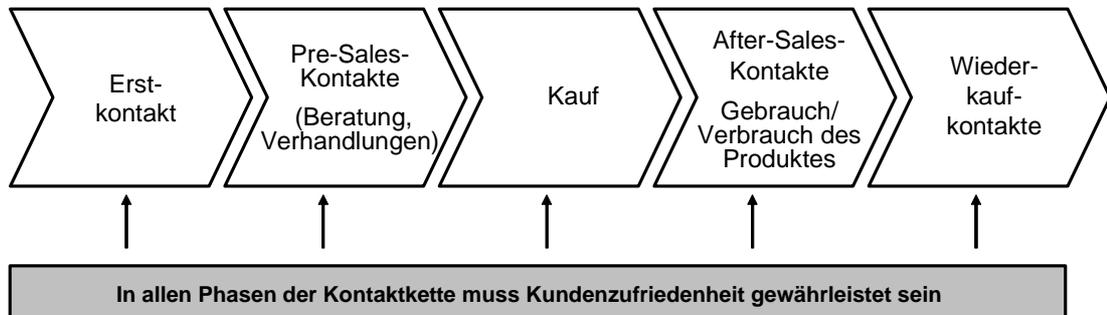


Abbildung 3-3: Kontaktkette und Kundenzufriedenheit⁸

Die sogenannte Kontaktkette zeigt, dass der Erstkontakt bei entsprechender Zufriedenheit in einen Pre-Sales-Kontakt münden kann. Dies ist der Bereich, wo Kunden beraten und Konditionen ausgehandelt werden.

Danach tritt der Käufer in die Phase des Kaufs ein. Auf diese Phase folgt der Bereich der After-Sales-Kontakte. Hier nutzt, braucht und verbraucht der Kunde das erworbene Produkt. Daran anschließend folgt die Phase der Wiederkaufkontakte. In diesem Fall kontaktiert der Anbieter den Kunden bezüglich eines Nachkauf von gleichen oder auch ähnlichen Produkten.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Feststellung, dass in jeder der beschriebenen Phasen des Kaufs bzw. des Nachkaufs die Zufriedenheit des Kunden gewährleistet sein muss. Ist der Kunde in einer Phase mit den angebotenen Produkten oder Services nicht zufrieden, hat er die Möglichkeit umgehend den Kontakt abubrechen.

Eine differenziertere Sichtweise zur Ermittlung, wo Kundenzufriedenheit entsteht bzw. wo man Kundenzufriedenheit auch messen kann, soll im nun Folgenden noch dargestellt werden.

Das Konzept nach dem die Kundenkontakte analysiert werden, ist das sogenannte „Blueprint“, welches auch als „sequentielle Ereignistechnik“⁹ bezeichnet wird.

Gemäß diesen Konzeptes werden alle Kontaktsituationen zwischen dem Anbieter und dem Nachfrager analysiert.

Im Folgenden hat der Autor der vorliegenden Arbeit diese sogenannte „Line of Visibilitiy“ auf die Auftragsabwicklung von Logistikdienstleistern übertragen.¹⁰

⁸ Eigene Erstellung in Anlehnung an Simon, H., Homburg, C. ; Kundenzufriedenheit, 1998, 3. Aufl., S. 24

⁹ Benkenstein, M., Holtz, M.; Dienstleistungsunternehmen erfolgreich gestalten, in: Bruhn, M., Meffert, H. (Hrsg.); Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2001, 2. Aufl., S. 198ff.

¹⁰ Eigene Erstellung in Anlehnung Meister, U., Meister, H.; Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich, 1998, 2. Aufl., S. 77ff. und die dort angegebene Literatur sowie Stauss, B.; Augenblicke der Wahrheit, S. 321 - 340ff, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.); Dienstleistungsqualität, 2000, 3. Aufl.

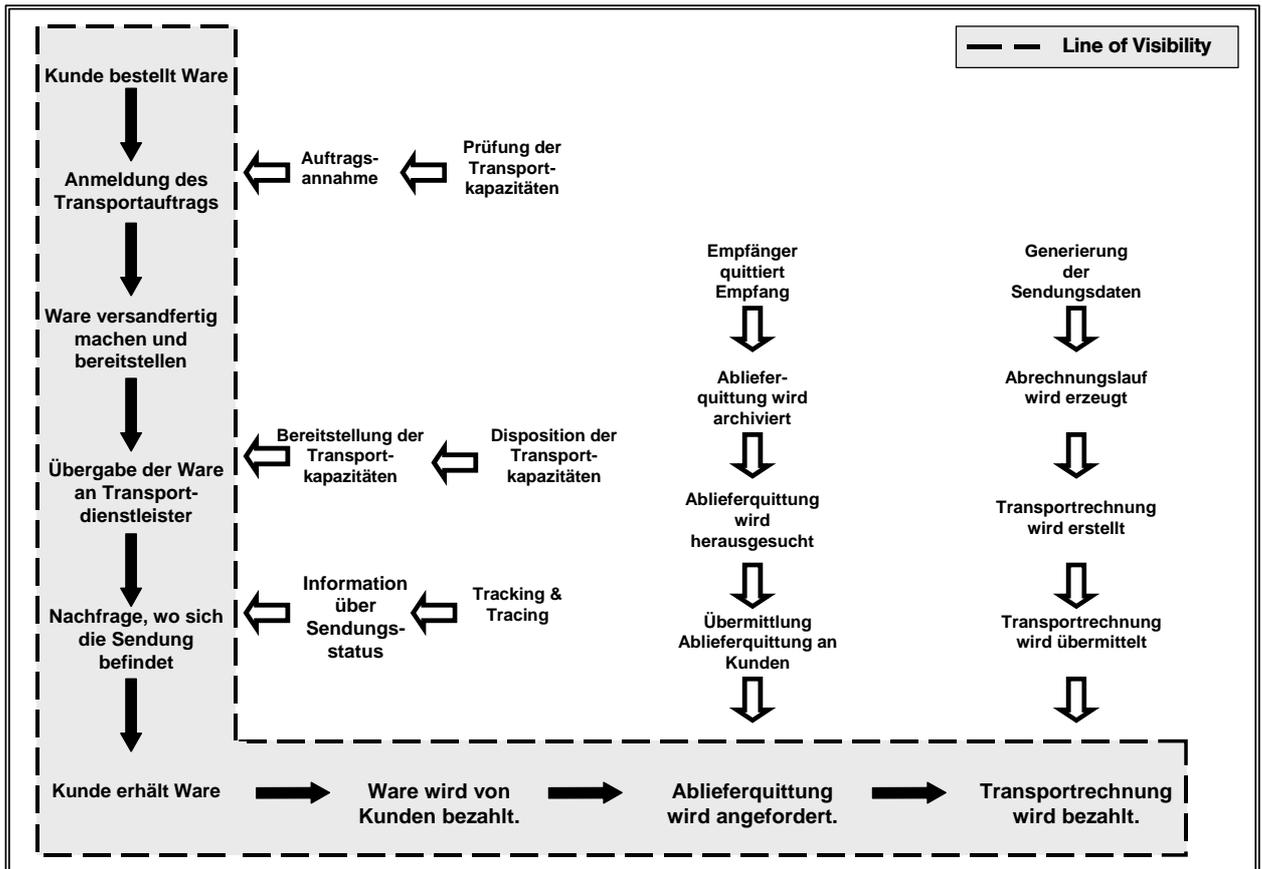


Abbildung 3-4: Blueprint für Logistikdienstleister

Die „Line of Visibility“ sagt aus, in welchen Bereichen der Anbieter beim Leistungserstellungsprozess Kontakt mit dem Kunden hat.

Das vorliegende Beispiel (Abbildung 3-4) zeigt die Auftragsabwicklung einer Transportdienstleistung. Ausgehend von der Warenbestellung fordert der Kunde beim Dienstleister Transportkapazität an. Dies kann, wie in diesem Beispiel, eine ganze Ladung sein. Es kann sich aber auch nur um ein einzelnes Paket handeln. Nachdem der Verloader die Ware versandfertig gemacht hat, übergibt er dem Dienstleister die Ware. Nach der Ablieferung der Sendung beim Empfänger werden alle dem Auftrag nachgeordneten Funktionen wie Abrechnung, Services sowie Ablieferquittungen vom Dienstleister ausgeführt.

Die Grafik zeigt allerdings auch, dass viele Funktionen im Rahmen der Auftragsabwicklung durchgeführt werden, ohne dass dabei direkter Kontakt zum Kunden besteht. Im vorliegenden Beispiel sind dies Funktionen wie die Disposition der Fahrzeuge. In diesen Bereich werden die Ladekapazitäten für die Kunden organisiert.

Im Umkehrschluss heißt das auch, dass der Dienstleister nur wenige direkte Berührungspunkte hat, an denen er Kundenzufriedenheit erzeugen bzw. Kundenzufriedenheit beeinflussen kann.

3.2.3 Überblick über die Messverfahren zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit

Der letzte Abschnitt zum Thema Kundenzufriedenheit gibt einen ersten Überblick darüber, in welcher Form sich Kundenzufriedenheit messen lässt.

Zunächst wird die Frage geklärt, warum Unternehmen den Aufwand betreiben, die Zufriedenheit ihrer Kunden zu messen. Gründe hierfür sind in der Regel folgende:¹¹

- Durch den *permanenten Dialog* mit dem Kunden und die damit verbundene kontinuierliche Ermittlung der Kundenerwartungen lässt sich ein Unternehmen erst konsequent auf die Kundenbedürfnisse ausrichten. Die Folge davon ist eine an Kundenanforderungen konsequent angepasste Führung des Unternehmens.
- Ein weiterer Grund, dies ist im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit sehr wichtig, ist die bessere *Einschätzbarkeit* der eigenen Leistung mit den *Konkurrenten* im Wettbewerb. Kunden verbleiben in der Regel bei ihrem Anbieter, wenn sie mindestens in der gleichen Art und Weise zufrieden sind, wie bei einem potenziellen Konkurrenten. Daher ist das Wissen der Unternehmen um diese Grenze für die Ausgestaltung des eigenen Angebotes sehr wichtig.
- Auch die langfristige Überprüfung stellt für die Ermittlung der Kundenzufriedenheit einen wichtigen Aspekt dar. Für die Unternehmen ist es in diesem Zusammenhang wichtig, die Kundenzufriedenheit in gewissen Abständen zu messen. Denn erst die Feststellung der Kundenzufriedenheit über einen gewissen Zeitraum gibt valide Auskunft über die Verbesserung oder Verschlechterung des Verhältnisses von Käufer und Verkäufer.
- Zu guter Letzt sei noch darauf hingewiesen, dass die Messung der Kundenzufriedenheit auch dazu dient, *Veränderungen* im Verhältnis Kunde und Anbieter festzustellen. Vor allen Dingen, wenn die Veränderung durch Produktinnovationen oder in der geänderten strategischen Ausrichtung des Unternehmens begründet sind. Durch ein systematisches Feedback im Rahmen einer Kundenzufriedenheitsanalyse kann man Veränderungen im Markt am besten erkennen.

Grundsätzlich gibt es sehr viele Möglichkeiten, Kundenzufriedenheit zu messen. Dabei kann man unterschieden zwischen sehr groß angelegten Kundenzufriedenheitsmessungen und einzelnen individuell geführten Ermittlungen zur Kundenzufriedenheit. Bei den groß angelegten Zufriedenheitsmessungen sind beispielsweise der ACSI (American Customer Satisfaction Index) oder das Deutsche Kundenbarometer zu nennen.¹² Hierbei handelt es sich um Kundenzufriedenheitsmessungen, die in einer relativ übersichtlichen Anzahl von Fragen die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit von Kunden einzelner Industriebranchen prüfen. Demgegenüber stehen die individuellen Verfahren, bei denen die Kundenzufriedenheit für einzelne Kundengruppen - oder wie im Fall der vorliegenden Arbeit - für einen abgegrenzten Markt gemessen wird.

Eine generelle Übersicht über die unterschiedlichen Möglichkeiten der Messung gibt die folgende Grafik:

¹¹ Vgl. Scharnbacher, K.; Kiefer, G.; Kundenzufriedenheit, 1998, 2. Aufl., S. 18

¹² Vgl. Krafft, M.; Kundenbindung und Kundenwert, 2002, S. 17f.

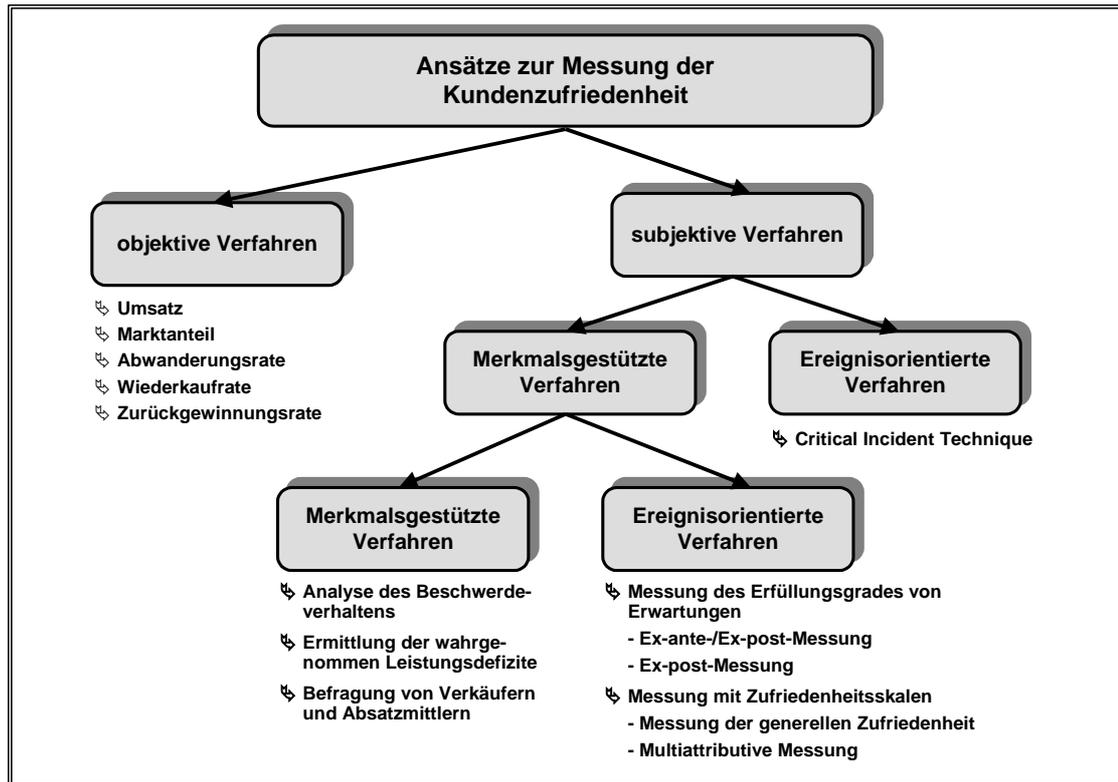


Abbildung 3-5: Messverfahren zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit¹³

Die Kundenzufriedenheit lässt sich grundsätzlich über zwei Verfahren messen: mit objektiven oder subjektiven Verfahren.

Objektive Messverfahren zielen auf Kennzahlen, die in der Regel bei Unternehmen vorhanden oder relativ einfach zu ermitteln sind. Zu nennen sind hier beispielsweise der Umsatz der befragten Unternehmen oder deren Marktanteil. Aber auch die Quoten, in welchem Maße die Kunden abgewandert sind bzw. Neukunden gewonnen werden konnten, fallen unter diesen Bereich.

Daneben stehen die subjektiven Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit, die wiederum in die merkmalsgestützten und die ereignisorientierten Messverfahren unterteilt werden. Bei den *ereignisorientierten* Verfahren ist in erster Linie die bereits erwähnte Critical Incident Technique zu nennen. Bei dieser werden die Einschätzungen der Kunden durch Interviews erfragt. Die Interviews sind in der Regel standardisiert und offen. Dem Kunden fällt dabei die Aufgabe zu, einzelne Situationen im Kontakt mit dem Lieferanten oder Dienstleister in konkreten Ausprägungen zu beschreiben. Danach erfolgt die Interpretation und Auswertung der Fragebögen in mehreren Stufen. Die gewonnenen Ergebnisse werden gruppiert und in den ermittelten Häufigkeiten den sogenannte „Erlebniskategorien“ eingeordnet.¹⁴

Merkmalsgestützte Verfahren der Kundenzufriedenheitsmessung lassen sich differenzieren in *merkmalsgestützte* und *ereignisorientierte* Verfahren.

Bei den *merkmalsgestützten* Verfahren handelt es sich um subjektive Verfahren, mit denen beispielsweise das Beschwerdeverhalten der Kunden ausgewertet wird. Aber auch durch die Befragung von Absatzmittlern oder Verkäufern wird hier eine subjektiv wahrgenommene Kundenzufriedenheit ermittelt.

¹³ Eigene Erstellung in Anlehnung an Homburg, C.; Rudolph, B.; Kundenzufriedenheit als Erfolgsfaktor, 2000, 3. Aufl., S. 48 und die dort angegebene Literatur

¹⁴ Meffert, H; Bruhn, M.; Dienstleistungsmarketing, 2000, 3. Aufl., S. 230f.

Ereignisorientierte Verfahren hingegen zeichnen sich dadurch aus, dass die Erwartungen und der real empfundene Erfüllungsgrad in einer ex-post oder einer ex-ante-/ex-post-Messung erhoben werden. Die Kundenzufriedenheit kann außerdem anhand von Zufriedenheitsskalen ermittelt werden. Abschließend zur Einführung in die Thematik der Kundenzufriedenheit werden noch die Vor- und Nachteile der einzelnen Messverfahren kurz dargestellt.

Verfahren	Vorgehen	Kritik
Analyse des Globalurteils	Befragung der Kunden hinsichtlich ihrer generellen (Produkt-)Zufriedenheit anhand einer vorgegebenen Struktur.	Man erhält nur undifferenzierte Anhaltspunkte, daher ist die Aussagekraft beschränkt.
Frequenz-Relevanz-Analyse	Kunden beurteilen Problemfälle anhand einer vorgegebenen Problemliste, wobei die Problemkategorien durch andere Verfahren erhoben werden.	Methode muss im Zusammenhang mit anderen Verfahren gesehen werden; es werden nur negative Kunde-Dienstleister-Kontakte erhoben; Kriterienvorgabe erfolgt durch den Anbieter.
Conjoint-Analyse	Beurteilungsobjekte werden von den Kunden nach ihrer Qualität in eine Rangordnung gebracht, um dann die Qualitätsbeiträge einzelner Merkmale und die Merkmalsausprägung berechnen zu können.	Kombinationsmöglichkeiten der einzelnen Merkmale und Merkmalsausprägungen sind beliebig; Aufstellung einer Rangordnung erlaubt keine konkreten Aussagen über das Qualitätsurteil des Kunden.
Multiattributverfahren	Mit Hilfe einer Liste werden Bedeutungs- und Eindrucks-werte aus Kundensicht ermittelt, analysiert und zu Globalurteilen verdichtet.	Es wird unterstellt, dass sich die wahrgenommene Servicequalität aus der Summe der bewerteten Einzelmerkmale ergibt; es ist das populärste Konzept.

Tabelle 3-1: Merkmalsorientierte Verfahren¹⁵

In Abbildung 3-5 wurde bereits dargestellt, dass die subjektiven Verfahren zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit sich in die merkmalsgestützten und die ereignisorientierten Verfahren unterteilen lassen. Bei den ereignisorientierten Verfahren wurde in diesem Zusammenhang auch schon die Critical Incident Technique vorgestellt. Die nachfolgende Tabelle stellt drei weitere Verfahren zur ereignisorientierten Messung der Kundenzufriedenheit vor. Auch hier werden weitere Vor- und Nachteile dieser Verfahren beleuchtet.

¹⁵ Eigene Erstellung in Anlehnung Meister, U., Meister, H.; Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich, 1998, 2. Aufl., S. 68ff.

Verfahren	Vorgehen	Kritik
Beobachtung	Offene oder verdeckte Beobachtung von Personen in der Kunden-Dienstleister-Interaktion.	Hohe Kosten; Zeitaufwand und ein evtl. auftretender Beobachtungseffekt; wenig Aussagekraft, da kaum Informationen über das subjektive Kontakterleben des Kunden vorhanden sind.
Lob- und Beschwerdeanalyse	Kundeninitiierte Berichterstattung, daher keine spezifische Methode der Datenerhebung.	Nur wenig Kunden geben i. d. R. von sich aus Informationen an das Unternehmen, daher eher begrenzte Aussagekraft sowie Probleme der Repräsentativität.
Sequentielle Ereignistechnik	Basiert auf den Erkenntnissen des Blueprinting, Zerlegung der Leistung in Teilprozesse; Kunden memorieren Kontaktpunkte und schildern ihre Erlebnisse.	Probanden müssen auf vorgegebene Kontaktpunkte antworten und beurteilen so möglicherweise Punkte, die für sie normalerweise unbedeutend sind.
Kritische Ereignistechnik	Kunden schildern besonders positive oder besonders negative Erlebnisse aus der Kunde-Dienstleister-Beziehung.	Das individuelle Qualitätserlebnis wird am optimalsten ermittelt, aber die Durchführung ist zeitlich und monetär sehr aufwendig.

Tabelle 3-2. Ereignisorientierte Verfahren¹⁶

¹⁶ Eigene Erstellung in Anlehnung an Meister, U.; Meister, H.; Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich, 1998, 2. Aufl., S. 82ff.

3.3 Theoretische Grundlagen der Kundenbindung

3.3.1 Einführung in die Kundenbindung

In der gleichen Abfolge, wie dies bereits in Abschnitt 3.2.1 geschehen ist, werden in diesem Abschnitt die Grundlagen der Kundenbindung herausgearbeitet. An erster Stelle steht zunächst die Frage, was Kundenbindung ist und aus welchen Elementen sich Kundenbindung zusammensetzt.

Allgemein bezieht sich Kundenbindung „auf den Aufbau und die Aufrechterhaltung einer Geschäftsbeziehung als einer nicht zufälligen Folge von Markttransaktionen zwischen Anbieter und Kunde.“ Dabei steht im Vordergrund „die Geschäftsbeziehung als Ganzes sowie deren langfristiger Verlauf und nicht die einzelne Transaktion.“ Durch ein intensives Management der Beziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern lässt sich eine dauerhafte Loyalität zum Kunden erzielen.¹⁷ Diese langfristigen Geschäftsbeziehungen versprechen den Unternehmen auch langfristig sehr gute langfristige Gewinnerwartungen. *Diller*¹⁸ betrachtet das Thema Kundenbindung differenzierter und unterteilt sie mit Hilfe unterschiedlicher Untersuchungskriterien. Zum einen geht es ihm um die Bindung für Anbieter und Nachfrager. Bezüglich der Anbieter wird Kundenbindung von Diller als „Bündel von Aktivitäten angesehen, die geeignet erscheinen, Geschäftsbeziehungen zu Kunden enger zu gestalten.“

Die Kundenbindung seitens der Kunden wiederum unterteilt Diller in die Kategorien Kundenbindung im engeren Sinne und Kundenbindung im weiteren Sinne.

Als Kundenbindung im weiteren Sinn definiert er die „Einstellung eines Kunden zur Geschäftsbeziehung mit einem Anbieter“ welche sich „in dessen Bereitschaft zu Folgetransaktionen mit diesem Anbieter niederschlägt.“ Die Bereitschaft hingegen „von Kunden zu Folgekäufen bei einem bestimmten Anbieter“ bezeichnet Diller als Kundenbindung im engeren Sinne.

Die gesamtheitliche Sichtweise der Kundenbindung unterliegt dem Systemgedanken. Er versteht die Kundenbindung als „System von Aktivitäten des Anbieters zur Verbesserung des Transaktionsgeschehens (Interaktion und Atmosphäre) auf der Grundlage positiver Einstellungen der Kunden und daraus resultierender Bereitschaft zu Folgekäufen.“

Abschließend sei erwähnt, dass für den Begriff Kundenbindung auch andere Synonyme verwendet werden. Hier sind beispielsweise die Begriffe Customer Relationship Marketing oder das Retention Marketing zu nennen. Auch die Marken- und Produkttreue tauchen im Zusammenhang mit dem Kundenbindungsmanagement auf. In diesem Kontext sind außerdem die Begriffe Geschäftsbeziehungsmanagement oder auch nur Beziehungsmanagement zu finden. Irrtümlicherweise wird aber der Begriff Kundenzufriedenheit synonym mit Kundenbindung oder Kundenbindungsmanagement verwandt.¹⁹

¹⁷ Gawlik, T., Kellner, J., Seifert, D.; Effiziente Kundenbindung mit CRM, 2002, S. 25

¹⁸ Diller, H.; Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungsmarketing, 1995, S. 6ff.

¹⁹ Vgl. Bruhn, M.; Kundenorientierung, 1999, S. 112

Was heißt das Konstrukt Kundenbindung?

Sie lässt sich in die Ebenen Konstrukt, Dimensionen und Faktoren unterteilen, wobei die einzelnen Ebenen folgende Inhalte haben:

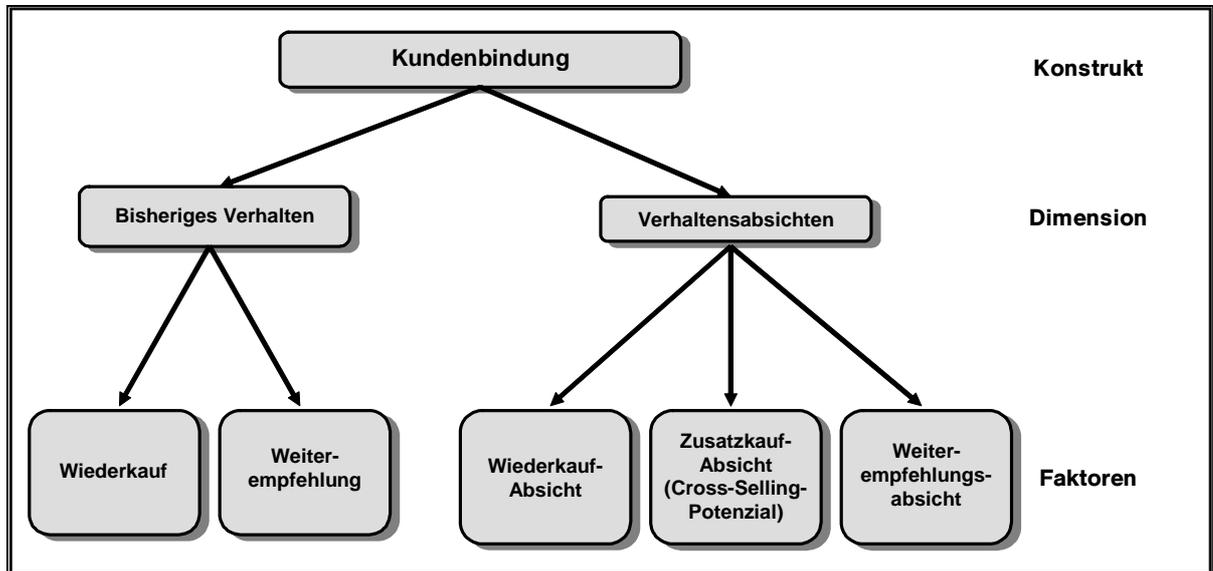


Abbildung 3-6: Konzeptualisierung des Konstruktes Kundenbindung²⁰

Danach setzt sich das Konstrukt Kundenbindung zusammen aus den Dimensionen „Bisheriges Verhalten“ und „Verhaltensabsichten“. Die Ebene Dimension lässt sich in unterschiedliche Faktoren aufteilen. Die Dimension „Bisheriges Verhalten“ beispielsweise wird nach dieser Definition lediglich in die Faktoren Wiederkauf und Weiterempfehlung untergliedert.

Differenzierter wird die Dimension „Verhaltensabsicht“ betrachtet. Diese unterteilt sich in die Faktoren Wiederkaufabsicht, Zusatzkaufabsicht (Cross Selling Potenzial) sowie Weiterempfehlungsabsicht. Der Vorteil dieser differenzierten Sichtweise des Konstruktes Kundenbindung liegt darin, dass hier nicht nur das Kaufverhalten der Nachfrager betrachtet wird. Mit den Faktoren Weiterempfehlung und Weiterempfehlungsabsicht ist auch den positiven Einstellungen der Kunden gegenüber den Anbietern Rechnung getragen.

Eine abschliessende und umfassende Umschreibung des Konstruktes Kundenbindung liefert *Diller*. Nach Diller liegt Kundenbindung vor „wenn innerhalb eines zweckmäßig definierten Zeitraums wiederholte Informations-, Güter- oder Finanztransaktionen zwischen zwei Geschäftspartnern stattfinden (ex-post-Betrachtung) bzw. geplant sind (ex-ante-Betrachtung).“²¹

²⁰ Eigene Erstellung in Anlehnung an Homburg, C., Faßnacht, M.; Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen, in Bruhn, M., Meffert, H. (Hrsg.); Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2001, 2. Aufl., S. 451

²¹ Diller, H.; Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungsmarketing, 1995, S. 10

3.3.2 Elemente der Kundenbindung

Zum Einstieg in dieses Thema ist zunächst zu klären, welche Merkmale Kundenbindung aufweisen.²²

Stammkundenmanagement

Ein wesentliches Merkmal der Kundenbindung ist die Orientierung der täglichen Auftragsabwicklung an den Bedürfnissen der Stammkunden. Die Geschäftsprozesse des Unternehmens sind demnach so zu gestalten, dass sie einen maximalen Nutzen für die vorhandenen Stammkunden darstellen.

Kundenbindungsmanagement

Bruhn nennt es „Managementprozess“. Hierunter fallen alle Aktivitäten, die sich mit den Kunden und den Beziehungen zu den Kunden auseinandersetzen, beispielsweise die systematische Analyse der Kunden und deren Planungen. Aber auch Art und Umfang der Kundenbindung sollte für diesen Bereich einer permanenten Kontrolle unterzogen werden.

Nachhaltigkeit der Geschäftsbeziehung

Ein wesentliches Merkmal der Kundenbindung ist die langfristige Auslegung der Geschäftsbeziehung. Im Rahmen des Kundenbindungsmanagements geht es nicht darum, das Unternehmen möglichst auf kurzfristigen Erfolg und ebenso kurzfristige Geschäftsbeziehungen auszurichten. Das Geheimnis der Kundenbindung ist die nachhaltig wirksame langfristige Auslegung der Geschäftsbeziehungen.

Ausbau bestehender Geschäftsbeziehungen.

Diesen Bereich der Merkmale nennt *Bruhn* „Geschäftsprozesse“. Unter diesen Begriff fallen alle Begriffe, die sich mit der Weiterentwicklung der Geschäftsbeziehung beschäftigen (Bereits in Abbildung 3-6 unter dem Oberbegriff Faktoren vorgestellt.). Zu nennen sind hier der Wiederkauf, die Weiterempfehlung oder die Zusatzkaufabsicht.

Zukunftsorientierte Ausrichtung

Dieser Punkt ist ebenfalls ein wichtiges Merkmal der Kundenbindung. Nicht kurzfristige Massnahmen sind für die Kundenbindung entscheidend, auch kurzfristige Gewinnmaximierung beim Kunden ist nicht Gegenstand dieses Ansatzes. Vielmehr sollte die Unternehmensstrategie darauf ausgerichtet sein, den Kundenwert langfristig zu betrachten, Schwankungen nach oben und nach unten einzukalkulieren, um eine möglichst gute Bilanz auf mittel- und langfristige Sicht zu erzielen.

Welches sind die Elemente der Kundenbindung? In der nachfolgenden Abbildung 3-7 werden diese Elemente dargestellt, sowie die Motivation, welche Kundenbindung verursacht. Ausgangspunkt der Kundenbindung ist danach das Empfinden von Sympathie oder von Beeindruckung. Dieses wird beim Kauf oder beim Nutzen einer Dienstleistung erzeugt. Die nächsthöhere Stufe ist dann die Zufriedenheit, die sich aus Beeindruckung und Sympathie ergibt. Das Vertrauen vom Nachfrager und Kunden zum Anbieter kann als darauffolgende Stufe der Kundenbindung angesehen werden. Als Steigerungsfaktor zur Kundenzufriedenheit ist auch Loyalität zu nennen. Die letzte Stufe zur Kundenbindung stellt dann der Wille zur Kooperationsbereitschaft dar. Auch die Bereitschaft langfristige Verträge zwischen Anbieter und Nachfrager abzuschließen ist das Ergebnis einer sich bildenden Kundenbindung.

Stellt sich nun noch die Frage, welche Gegebenheiten vorliegen müssen, damit das Verhältnis von Nachfrage und Anbieter eine solche Entwicklung nimmt. Wie die Grafik zeigt, gibt es dafür zwei Gruppen von

²² Bruhn, M.; Kundenorientierung, 1999, S. 113

Gründen. Kundenbindung resultiert danach aus den Merkmalen des Leistungsangebots und aus der Art und Weise der Kommunikation mit dem Kunden.

Doch welche Leistungsmerkmale beeinflussen eine zunehmende Kundenbindung beim Nachfrager? Gute Qualität ist, wie das Schaubild zeigt, ein ganz wichtiger Faktor bei der Bildung von Kundenbindung. Schnelligkeit beim Anbieten des Produkts ist für den Kunden ebenso wichtig. Natürlich ist der Preis, das ist ja auch Thema dieser Arbeit, ein sehr wichtiger Faktor.

Merkmale der Kundenbindung, die sich aus dem Dialog mit dem Kunden ergeben, gibt das Schaubild wieder. Auch in diesem Bereich sind Qualität und Schnelligkeit gefragt, insbesondere die Schnelligkeit bei der Erstellung des Kontakts mit Kunden ist sehr wichtig.

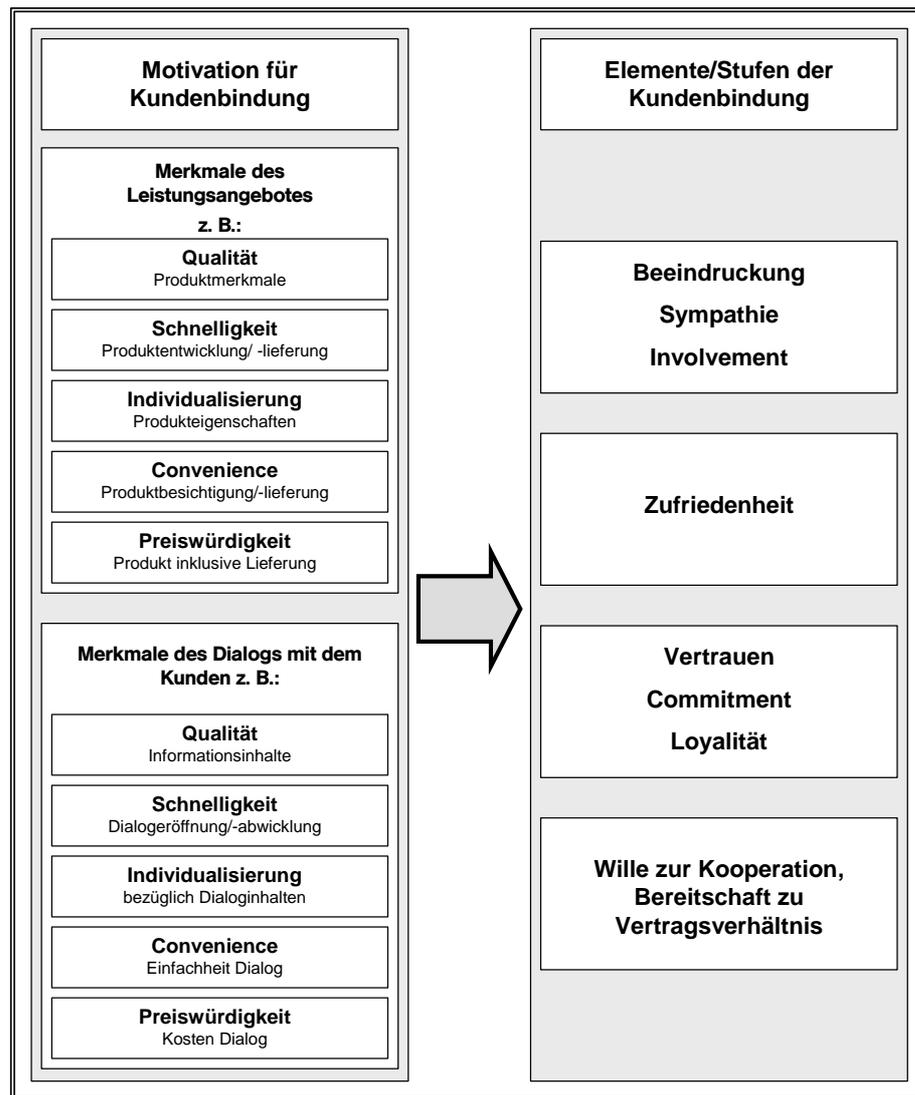


Abbildung 3-7: Motive und Elemente der Kundenbindung²³

²³ Eigene Erstellung in Anlehnung an Link, J., Gerth, N.; Kundenbindung durch Online-Marketing, 2000, S. 361

3.3.3 Instrumente der Kundenbindung

Nun ist noch zu klären, welche Instrumente den Anbietern zur Verfügung stehen, um die Bindung zum Kunden zu erhöhen. Wie das nachfolgende Schaubild zeigt, lassen sich die Instrumente der Kundenbindung eingeteilt in vier große Bereiche betrachten. Die Produkt-, die Preis-, die Kommunikations- und die Distributionspolitik. Die Matrix zeigt zudem, welche Möglichkeiten der Beeinflussung bestehen und zwar separiert in die Bereiche Interaktion, Zufriedenheit und der Wechselwilligkeit.

Primäre Wirkung Instrumente- bereich	Fokus Interaktion	Fokus Zufriedenheit	Fokus Wechselbarrieren
Produktpolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Produktentwicklung • Internalisierung/ Externalisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Angebote • Qualitätsstandards • Servicestandards • Zusatzleistungen • Besonderes Produktdesign • Leistungsgarantien 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle technische Standards • Value-Added-Services
Preispolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenkarten (bei reiner Informationserhebung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Preisgarantien • Zufriedenheitsabhängige Preisgestaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Rabatt- und Bonus-systeme • Preisdifferenzierung • Preisbundling • Finanzielle Anreize • Kundenkarten (bei Rabattgewährung)
Kommunikationspolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Direct Mail • Event-Marketing • Online-Marketing • Proaktive Kundenkontakte • Servicenummern • Kundenforen/-beiräte 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenclubs • Kundenzeitschriften • Telefonmarketing • Beschwerdemanagement • persönliche Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Mailings, die sehr individuelle Informationen (hoher Nutzwert für den Kunden) übermitteln • Aufbau spezifischer Kommunikationskanäle
Distributionspolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Internet/ Gewinnspiele • Produkt-Sampling • Werkstattbesuche 	<ul style="list-style-type: none"> • Online-Bestellung • Katalog-Verkauf • Direktlieferung 	<ul style="list-style-type: none"> • Abonnements • Ubiquität • Kundenorientierte Standortwahl

Abbildung 3-8: Instrumente des Kundenbindungsmanagements²⁴

Im Rahmen der Produktpolitik hat der Anbieter, beispielsweise im Bereich der Interaktion mit dem Kunden, die Möglichkeit gemeinsam mit diesem die Produkte zu entwickeln (Simultaneous Engineering). *Diller*²⁵ zählt hierzu auch den Einsatz von „technischen Modul-Systemen“, bei denen der Kunde die Möglichkeit hat, ein Standardprodukt sukzessive auszubauen, wie es beispielsweise bei Gartenprodukten ge-

²⁴ Bruhn, M.; Homburg, C.; Kundenbindungsmanagement, in Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.); Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2000, S. 21 und die dort angegebene Literatur

handhabt wird. Eine weitere Möglichkeit bieten auch „proprietäre Technikstandards“, die aber eine fast monopolartige Stellung des Anbieters voraussetzen.

Beim Fokus Zufriedenheit, so das Schaubild, sind von besonderer Bedeutung die hohen Standards bei der Qualität und bei den Services. Um die Wechselbarrieren des Kunden zu minimieren empfehlen sich auch die Entwicklung und der Ausbau von Value-Added-Services.

Schaut man sich die Möglichkeiten der Preispolitik an, sind im Bereich Verhältnis Anbieter – Kunde die seit einigen Jahren in Mode gekommenen Kundenkarten oder Klubkarten als Möglichkeit der Kundenbindung zu nennen. Um die preisabhängige Zufriedenheit der Kunden zu beeinflussen, hat der Anbieter zudem die Möglichkeit, die Preise zufriedenheitsabhängig zu gestalten. *Diller*²⁶ sieht bei der Preispolitik aber auch Chancen der Kundenbindung durch „Preisgleitklauseln“, welche bei langfristigen Verträgen im Anlagenbau Anwendung finden. Auch „Sockelpreissysteme“ sind hier zu nennen, die beispielsweise bei der Deutschen Bahn durch die Bahncard genutzt werden. Der Kunde zahlt mittels eines Sockelbetrags den Zugang zum Anbieter und erhält anschließend alle Produkte vergünstigt. Weitere Möglichkeiten in diesem Bereich sind die Einräumung von Rabatten für die Treue des Kunden oder die Gewährung von Boni bei der Erreichung eines bestimmten Umsatzziels.

Die Kommunikationspolitik als Instrument der Kundenbindung verfolgt zwei Ziele. Zum einen wird durch Kommunikationspolitik „der Aufbau eines kontinuierlichen Dialoges mit dem Kunden angestrebt“²⁷, um seine Erwartungen zu stabilisieren oder sie entsprechend den eigenen Vorstellungen zu verändern. Zum anderen dient die Kommunikationspolitik dazu möglichen „Kundenkaufdissonanzen“ entgegenzuwirken. Dies geschieht durch die „Verbreitung von kaufbestätigenden Informationen.“ Dabei liegen viele Optionen der Kommunikationspolitik im Bereich des Marketing: Die Organisation von Events oder die Versorgung der Kunden mit Informationen via Mail bzw. Online. Aber auch Kundenklubs und Kundenzeitschriften sind ein sehr gerne angewandtes Medium zur Kommunikation mit den Kunden.

Bleibt abschließend noch der Bereich der Distributionspolitik, der wesentlich vom Internet lebt, insbesondere die Möglichkeit, Waren über das Internet zu bestellen.

Zu diesem Bereich zählt *Diller*²⁸ auch den im Zeitschriftenhandel üblichen Vertrieb von Abonnements oder den im Tiefkühl-Lebensmittelhandel gängigen Verkauf beim Kunden zu Hause. Erwähnt werden sollten auch die Zulieferparks im Bereich der Automobilzulieferindustrie oder die Redistributionssysteme in der Konsumgüterindustrie. *Diller* nennt zusätzlich zu den oben angeführten Instrumenten noch die „Information, Investition, Individualität, Interaktion und Integration“ als zur Kundenbindung zusätzliche fünf Bausteine.

²⁵ Diller, H.; Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungsmarketing, 1995, S. 51

²⁶ Ebenda; S. 52

²⁷ Bruhn, M.; Kundenorientierung, 1999, S. 134

²⁸ Diller, H.; Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungsmarketing, 1995, S. 53

3.3.4 Messverfahren zur Ermittlung der Kundenbindung

Ohne dem nachfolgenden Abschnitt vorgreifen zu wollen, sei hier noch kurz auf die Möglichkeit der Kundenbindungsmessung eingegangen. Dabei müssen die *Messverfahren* zur Ermittlung der Kundenbindung ein wenig differenzierter betrachtet werden, denn Kundenbindung ist immer auch im Zusammenhang mit Kundenzufriedenheit zu sehen.

Töpfer bezeichnet die ermittelte Kundenbindung übrigens als „Kundenbindungsindex“ (KBI) oder auch „Customer Retention Index“ (CRI).²⁹ Ziel des Kundenbindungsindexes ist es nach Töpfer, das „eher qualitativ diskutierte Thema Kundenbindung quantitativ zu unterlegen.“ Für die operationelle Ausgestaltung der Kundenbindung sind nach seinem Ansatz einige Grundannahmen zu machen. Wurde in der Vergangenheit nur die Kundenzufriedenheit gemessen und wurden nur daraus Maßnahmen zur Sicherstellung und Vergrößerung des Kundenstammes abgeleitet, so erweitert der Töpfersche Ansatz das Konzept um den Kundenbindungsindex.

Töpfer dient der Kundenbindungsindex sozusagen als Verbindungsstück zwischen „vergangenheitsbezogenen Ergebnissen und zukunftsgerichteten Kaufabsichten“ (siehe auch Abbildung 3-9). Dadurch hat der Anbieter eine viel bessere Möglichkeit herauszufinden, welche Bedürfnisse der Kunde hat und welche seiner Bedürfnisse durch Konkurrenzunternehmen erfüllt werden, oder nicht. Zudem erfährt der Anbieter wie er sein Unternehmen zu gestalten und auszurichten hat, so dass der Kunde eine maximale Zufriedenheit erlebt.

Aufgabe des Kundenbindungsindexes ist es somit nicht nur das „Bindungspotenzial“ zu ermitteln, sondern vielmehr das „Abwanderungs- und Wechsellpotenzial“ zu ergründen.

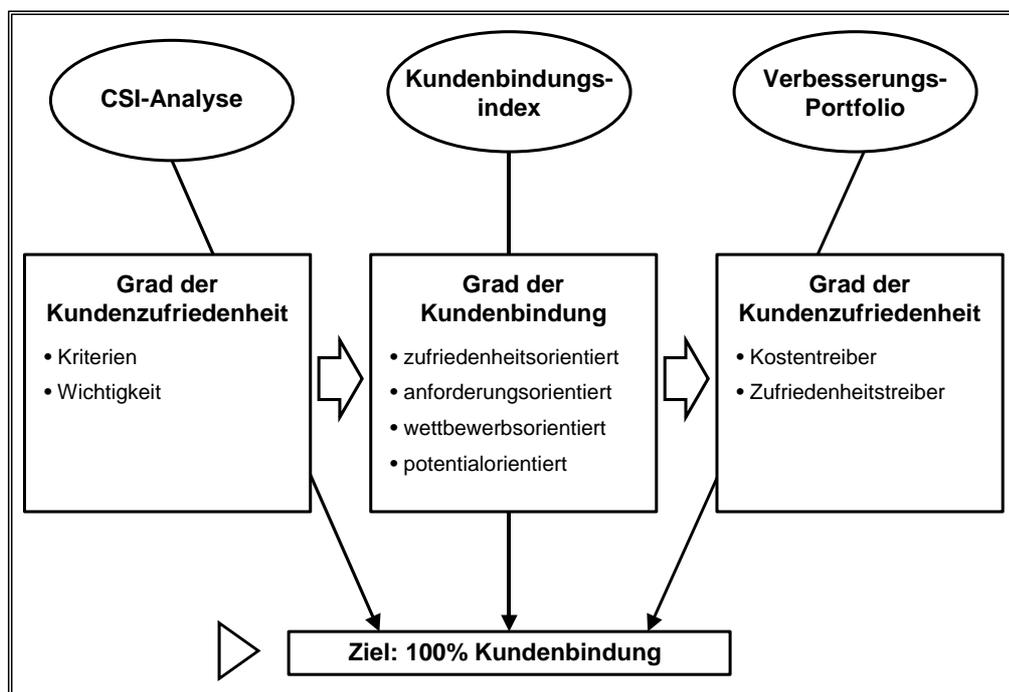


Abbildung 3-9: Erweitertes Instrument für Verbesserungen

Unter diesem Blickwinkel ist die Ermittlung des Kundenbindungsindexes wesentlich komplexer zu ermitteln; als die Kundenzufriedenheit.

²⁹ Töpfer, A.; Der operative und strategische Kundenbindungsindex, in: Töpfer, A. (Hrsg.); Kundenzufriedenheit messen und steigern, 1999, 2. Aufl., S. 485ff.

Kundenzufriedenheit wird in der Regel *vergangenheitsbezogen* ermittelt. Die Kunden geben Einschätzungen ab, wie die bisherige Zusammenarbeit mit dem Unternehmen verlaufen ist. Der Kundenbindungsindex hingegen, der auf die Loyalität der Kunden in der Zukunft aufbaut, macht Aussagen darüber, wie Anbieter und Nachfrager zukünftig erfolgreich zusammenarbeiten.

Bei der Ermittlung des Kundenbindungsindex sind aber noch weitere Einflüsse zu beachten. Diese lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Bei der Ermittlung des KBI sind sowohl die Sicht der Unternehmen als auch die Sicht der Kunden zu ermitteln und gegenüber zu stellen. Hier werden auf der einen Seite die Einschätzungen des Kunden über dessen zukünftige Geschäftstätigkeiten erfasst und welche Bereiche in welchem Ausmaß von der Konkurrenz des Unternehmens abgedeckt werden können. Auf der anderen Seite schätzt das Unternehmen seine eigene Marktposition, seine Position gegenüber den Wettbewerbern und seine Fähigkeit ein, auf zukünftige Anforderungen der Kunden zu reagieren. Diese Gegenüberstellung ermöglicht unterschiedliche Wahrnehmungen von Kunde und Unternehmen Rechnung zu tragen.
- Der Kundenbindungsindex ist in zwei Dimensionen zu ermitteln. Dabei ist die erste Dimension vorwiegend an der Vergangenheit orientiert. Die zweite Dimension orientiert sich an der Zukunft am zukünftigen Potenzial. Diese Tatsache ist Voraussetzung für eine Betrachtung der Kundenbindung als Konglomerat aus Erfahrungen der Vergangenheit und den Potenzialen der Zukunft.

Möchte man wissen, mit welchen konkreten Fragen man den Kundenbindungsindex ermittelt, der in der Literatur übrigens auch als „Kundenloyalitätsindex“ (KLI)³⁰ bezeichnet wird, können z.B. folgende Fragen aufgeworfen werden:

- Können sie das Unternehmen XY weiterempfehlen?
- Raten Sie zum Kauf eines Produktes beim Unternehmen XY?
- Wie langfristig planen Sie die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen XY?
- Werden Sie bei der zukünftigen Auftragsvergabe das Unternehmen XY gleich, mehr oder weniger berücksichtigen?

Stellt sich noch die Frage, wie die gewonnenen Daten dann auszuwerten sind. Auswertung der Daten zur Ermittlung des Kundenloyalitätsindex erfolgt in der Regel global und differenziert, d. h. es wird ein globaler Wert aus allen Fragen ermittelt und zum Anderen erfolgt die Auswertung nach einzelnen Leistungsparametern. Zur besseren Vergleichbarkeit der Antworten der einzelnen Kunden und Unternehmen werden Mittelwerte der beiden Gruppen gebildet und miteinander verglichen.

Eine detailliertere Darstellung der Auswertung des Kundenbindungsindex und der Kundenzufriedenheit wird noch Gegenstand eines späteren Abschnitts sein.

Den Abschluss des Bereiches der Messung des Kundenbindungsindex (KBI), des Customer Retention Indexes (CRI) soll die Formel zur Berechnung bilden. Danach setzt sich der Kundenbindungsindex zusammen aus den vier Dimensionen „Zufriedenheit (Z), Anforderungen (A), Wettbewerber (W), und Potential (P)“.³¹

$$\mathbf{KBI = f(Z, A, W, P)}$$

³⁰ Werner, H.; Merkmalsorientierte Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit, in: Simon, H.; Homburg, C. (Hrsg.); Kundenzufriedenheit, 1998, 3. Aufl., S. 154

³¹ Töpfer, A.; Der operative und strategische Kundenbindungsindex, in: Töpfer, A. (Hrsg.); Kundenzufriedenheit messen und steigern, 1999, 2. Aufl., S. 491

3.4 Das Verhältnis von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Der folgende Abschnitt geht auf das Verhältnis von Kundenbindung und Kundenzufriedenheit ein. Außerdem wird herausgearbeitet, in welchem Kontext Kundenbindung und Kundenzufriedenheit zu sehen sind und wie die beiden Elemente gemessen werden.

3.4.1 Das Verhältnis von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Detail

Der einleitende Abschnitt dient dazu, das Verhältnis von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung darzustellen. Erst einmal ist es wichtig, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Gesamten Kontext der Wirkungskette zu sehen. Die Abbildung 3-10 geht darauf ein.

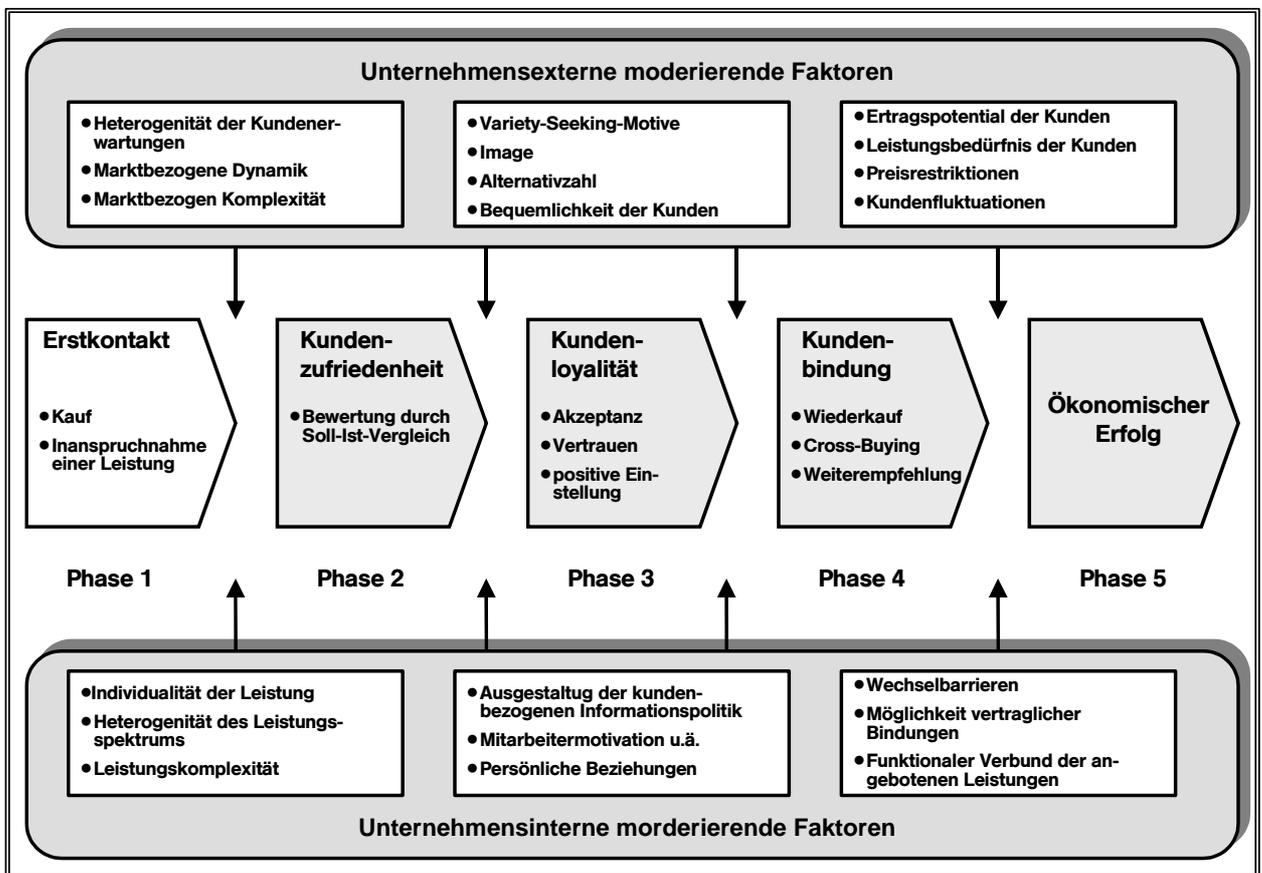


Abbildung 3-10: Wirkungskette der Kundenbindung³²

Ausgehend vom Erstkontakt, der sich durch den Kauf oder die Inanspruchnahme einer Dienstleistung ergibt, stellt sich beim Kunden in der zweiten Phase der Wirkungskette Zufriedenheit oder Unzufriedenheit ein. Erzeugt wird Zufriedenheit durch einen Vergleich der Erwartungen mit dem, was der Kunde erhalten hat. Wie das Schaubild zeigt, wird der Übergang von dem Erstkontakt zur Kundenzufriedenheit, übrigens wie alle Phasen der Wirkungskette, begleitet durch die unternehmensinternen und die unternehmensexternen moderierenden Faktoren. Im Falle des Übergangs vom Erstkontakt zur Kundenzufriedenheit wird bei den unternehmensinternen moderierenden Faktoren beeinflusst durch die Komplexi-

³² Bruhn, M.; Homburg, C.; Kundenbindungsmanagement in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.); Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2000, 3. Aufl., S. 10

tät oder die Individualität der Leistung. Bei den unternehmensexternen Faktoren liegen die Gründe für einen Übergang in der marktbezogenen Dynamik und/oder Komplexität.

Mit der Umwandlung von Kundenzufriedenheit zu Kundenloyalität erfolgt der Übergang in Phase drei. Die Phase der Kundenloyalität zeichnet sich aus durch ein steigendes Vertrauen des Kunden in den Anbieter, sowie dessen zunehmend positive Einstellung. Dieser Schritt wird unternehmensextern beeinflusst durch die Handlungsalternativen, die der Kunde hat, und hängt auch ab von der Bequemlichkeit des Kunden. Unternehmensintern lässt sich dieser Übergang beeinflussen durch entsprechend motivierte Mitarbeiter oder durch persönliche Beziehungen zum Kunden. Diese Einflüsse wirken auch nachhaltig auf den Kunden beim Übergang von der Kundenloyalität zur Kundenbindung.

Die Kundenbindung wiederum zeichnet sich aus durch den Wiederkauf beim selben Anbieter und mündet meist sogar in eine Weiterempfehlung. Am Ende dieser Wirkungskette steht dann letztlich der ökonomische Erfolg. Dass sich dieser über die Kundenbindung einstellt, hängt bei den unternehmensinternen Faktoren davon ab, welche Möglichkeiten der vertraglichen Bindung die Kunden und der Anbieter haben. Dass der Anbieter auch einen ökonomischen Erfolg mit dem Nachfrager erzielt, liegt aber auch an den Ertragspotenzialen des Kunden sowie an den Preisrestriktionen.

Doch wie lässt sich nun das unmittelbare Verhältnis von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Detail darstellen? Einen Ansatz dazu liefert die folgende Abbildung:

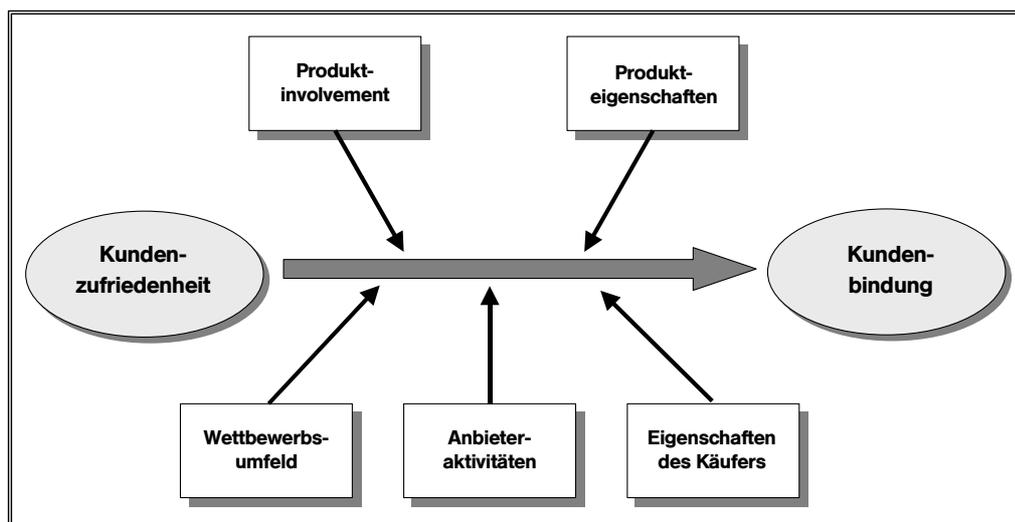


Abbildung 3-11. Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung³³

Den in der Abbildung 3-11 dargestellten Einflussfaktoren für den Übergang von Kundenzufriedenheit zur Kundenbindung liegen folgende Hypothesen zu Grunde: Bezüglich des Wettbewerbsumfelds geht die Literatur davon aus, dass bei einer zunehmenden Intensität des Wettbewerbs das Verhältnis von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sich abschwächt. Zudem wird nach diesem Ansatz davon ausgegangen, dass Kunden, die mit der genutzten Leistung zufrieden sind, bei intensivem Wettbewerb treuer sind. Eine weitere Hypothese besagt, dass bezüglich der Produkteigenschaften die Beziehung von Kundenbindung und Kundenzufriedenheit desto stärker wird, je höher aus technologisch-organisatorischen und informationsbedingten Gründen die Barrieren für einen Wechsel sind. Selbst bei einer nur mäßig ausgeprägten Zufriedenheit des Kunden wechselt dieser bei einer gewissen technologischen Abhängigkeit nur selten den Anbieter.

³³ Eigene Erstellung in Anlehnung an Homburg, C., Giering, A., Hentschel, F.; Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.); Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2000, S. 99

Auch die Eigenschaften des Käufers haben nach diesem Konstrukt einen Einfluss auf die Beziehung zwischen Kundenbindung und Kundenzufriedenheit. Die wichtigsten Einflussfaktoren dabei liegen im Einkommen des Käufers. Erzielt der Kunde ein hohes Einkommen, so wird vermutet, dass das Verhältnis von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung stärker wird. Ist der Kunde keinen finanziellen Restriktionen unterworfen, so ist die Zufriedenheit des Kunden das wichtigste Kriterium für die Entscheidung, ob er das Produkt kauft oder nicht.

Der letzte Einflussfaktor für das Verhältnis von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sind die Anbieteraktivitäten. Hier führen die Autoren das Distributionssystem des Anbieters als wichtigen Einflussfaktor an. Ist beispielsweise ein Produkt im Konsumgüterbereich nicht verfügbar, so wechselt der Kunden häufig die Marke, obwohl er mit dem Produkt der alten Marke zufrieden war. Daraus resultiert die Annahme, dass die Beziehung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung umso stärker wird, je individueller und gezielter durch Aktivitäten man die Bindung zum Kunden unterstützt.

Abschließend sei aber noch erwähnt, dass Kundenzufriedenheit nicht immer und in jedem Fall zur Kundenbindung führen muss.

Nachfolgend ist im Rahmen der Erläuterung von Kundenbindung und Kundenzufriedenheit noch auf das Thema Kundenwert einzugehen.

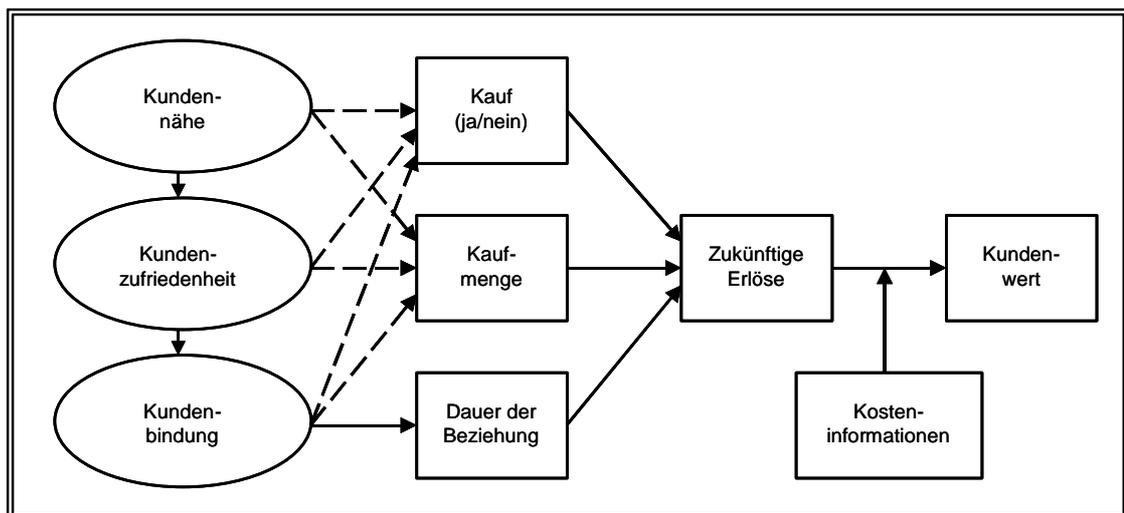


Abbildung 3-12. Kundenwert als Erklärungsmodell der Kundenkonstrukte³⁴

Die Abbildung zeigt im ersten Bereich das bereits behandelte Verhältnis von Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. *Krafft* bemerkt übrigens in diesem Zusammenhang, dass „der eindeutige Nachweis noch aussteht, in welcher Form Kundennähe, -zufriedenheit und -bindung zusammenhängen“.³⁵ Wie im Schaubild weiterhin deutlich wird, sind die Entscheidung Kauf ja oder nein und die Kaufmenge beeinflusst durch Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Die Dauer der Beziehung jedoch wird nur durch die Kundenbindung beeinflusst.

Aus dem Kauf der Produkte, der Kaufmenge und vor allen Dingen aus der Dauer der Beziehung, lassen sich wiederum die zukünftigen Erlöse erwarten und erzielen. Besteht für die Unternehmen die Möglichkeit, die Kosten für die zukünftig angebotenen Produkte abzuschätzen, kann auf dieser Grundlage auch der Wert eines Kunden – der Kundenwert – ermittelt werden.

³⁴ Eigene Erstellung in Anlehnung an Krafft, M.; Der Kunde im Fokus, 1999, S. 19 Anm.: der Kundenwert wird auch als CLV bezeichnet

³⁵ Vgl. ebenda; S. 18

3.4.2 Grundlagen der Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsmessung

Der nachfolgende Abschnitt geht im Rahmen der Grundlagenbindung für die Ermittlung von Kundenbindung und Kundenzufriedenheit auf den Ablauf einer solchen Untersuchung ein.

Die Verbindung von Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und Kundenbindung veranschaulicht nochmals die nachfolgende Grafik:

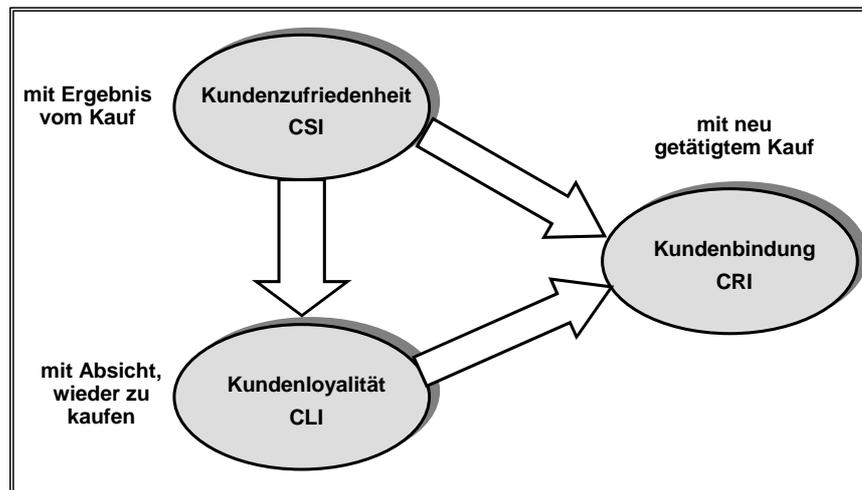


Abbildung 3-13: Relation von Kundenloyalität und –zufriedenheit zur Kundenbindung³⁶

Grundsätzlich ermittelt wird dabei die Kundenzufriedenheit durch den Kundenzufriedenheitsindex (Customer Satisfaction Index - CSI). Die entstandene Kundenloyalität, welche aus der Kundenzufriedenheit entsteht, wird mit dem Customer Loyalty Index (CLI) festgestellt. Die Kundenbindung, die jeweils aus der Kundenzufriedenheit und der Kundenloyalität entsteht, wird wiederum durch den Customer Retention Index (CRI) generiert.

Eine detaillierte Sichtweise des Verhältnisses von Kundenbindung und Kundenzufriedenheit vermittelt die Abbildung 3-14. Mit Hilfe des Kundenbindungs- und Kundenzufriedenheitsindexes werden die Kunden in vier Gruppen eingeteilt. Diejenigen mit einer echten Kundenbindung, werden dabei im rechten oberen Viereck angesiedelt. Kunden mit höherem Kundenbindungspotenzial werden hingegen rechts unten eingestuft.

³⁶ Eigene Erstellung in Anlehnung an Töpfer, A.; Der operative und strategische Kundenbindungsindex, in: Bruhn, M; Stauss, B. (Hrsg.); Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000, 2000, S. 480f.

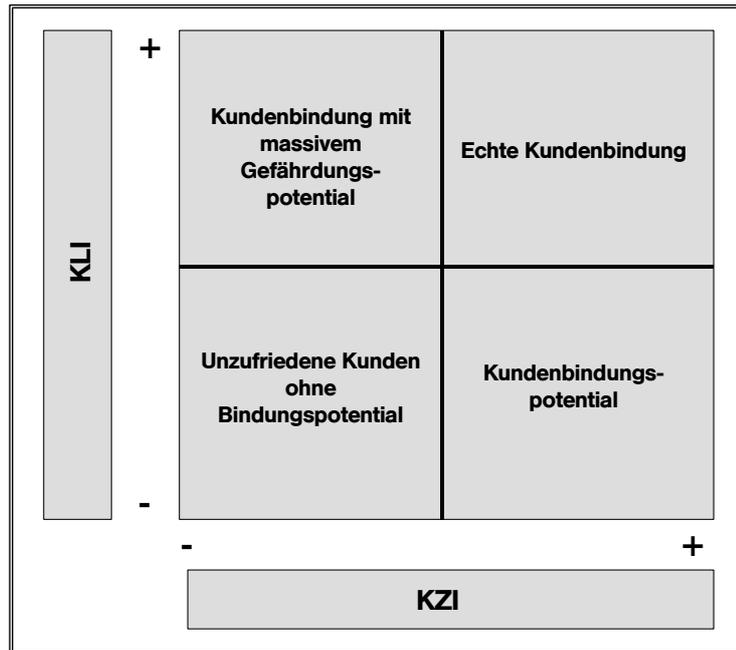


Abbildung 3-14: KZI-KLI-Matrix³⁷

Im weiteren ist der Ablauf einer Kundenbindungs- und Kundenzufriedenheitsmessung dargelegt. Nach *Schneider*³⁸ wird eine solche Untersuchung in sechs Schritten durchgeführt. Mit der Zusammenstellung eines Projektteams und der entsprechenden Aufklärung und Motivation der Belegschaft beginnt diese Zufriedenheitsuntersuchung. Nach der Bestimmung der Zielgruppe sowie der Untersuchungsziele wird in Phase drei eine explorative Voruntersuchung durchgeführt. Diesem Markttest folgten dann der Aufbau des Fragebogens sowie die Festlegung der Befragungsinhalte und der Befragungsteilnehmer. Darauf aufbauend beginnt die eigentliche Feldarbeit. Dort werden die Daten bei den Teilnehmern der Befragung zunächst ermittelt, bereinigt und nach qualitativen und quantitativen Gesichtspunkten aufbereitet und ausgewertet.

In der letzten und sechsten Phase der Untersuchung geht es um grafische Aufbereitung der ermittelten Ergebnisse und ihre Visualisierung. Die Ergebnisse sind in einer Präsentation zusammenzufassen und den Kunden bzw. dem Fachpublikum zu präsentieren.

³⁷ Eigene Erstellung in Anlehnung an Werner, H.; Merkmalsorientierte Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit, in: Simon, H.; Homburg, C. (Hrsg.); Kundenzufriedenheit; 2000, 3. Aufl., S. 158ff.

³⁸ Vgl. Schneider, W.; Kundenzufriedenheit, 2000, S. 83ff.

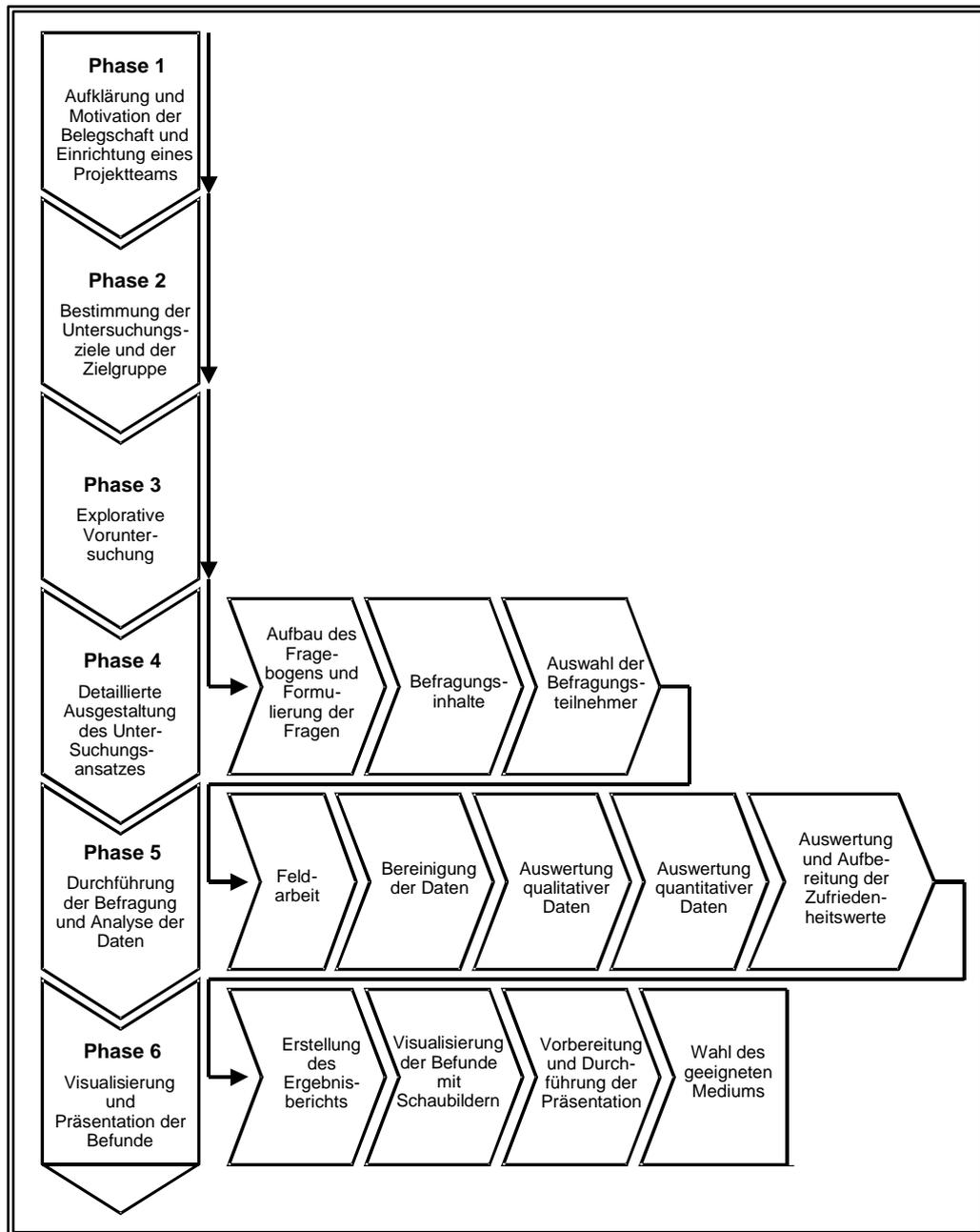


Abbildung 3-15. Sechs Phasen einer Kundenzufriedenheitsuntersuchung

3.4.3 Analysemodelle zur Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Dieser Abschnitt stellt einige Modelle zur Messung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung vor. Eine Möglichkeit Kundenbindung und Kundenzufriedenheit zu messen, ist der prozessorientierte Ansatz, der auch als Kundenprozessanalyse bezeichnet wird.³⁹ Bei der Kundenprozessanalyse werden Transaktions- und Beziehungszufriedenheit ermittelt, die vorhandene Kundenbindung zwischen Anbieter und Nachfrager von Dienstleistungen wird festgestellt.

Somit setzt sich die Zufriedenheit zusammen aus den durch den Kunden wahrgenommenen emotionalen praktischen Wert und den logischen Wert der einzelnen Prozessschritte.

Diese Funktion lässt sich wie folgt beschreiben:

$$EZ = f(E_{ij}, PZ_{ij}, L_{ij})$$

EZ_{ij} = Zufriedenheit des Kunden i mit der Episode j,

E_{ij} = durch den Kunden i wahrgenommener emotionaler Wert der Episode j,

P_{ij} = durch den Kunden i wahrgenommener praktischer Wert der Episode j,

L_{ij} = durch den Kunden i wahrgenommener logischer Wert der Episode j.

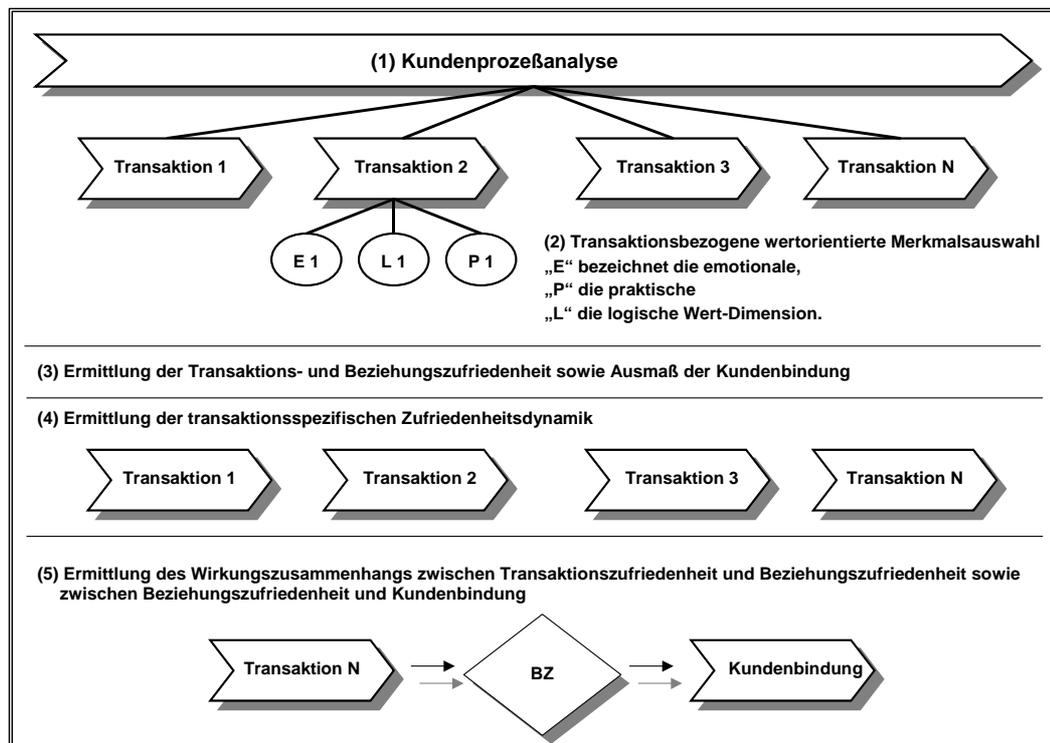


Abbildung 3-16: Prozessorientierter Ansatz der Zufriedenheitsmessung⁴⁰

³⁹ Vgl. Bauer, H.; Huber, F; Majer, T.; Zufriedenheitsdynamik und Kundenbindung bei Kundendienstleistungsprozessen im Handel, 2000, S. 31ff. und die dort angegebene Literatur

⁴⁰ Eigene Erstellung in Anlehnung an ebenda; S. 31ff. und die dort angegebene Literatur

Für die einzelnen Prozessschritte der Auftragsabwicklung kann dieses Modell ebenfalls Anwendung finden. Auch dort setzt sich die Gesamtzufriedenheit aus den Einzelzufriedenheiten zusammen. In diesem Falle sind es die vom Kunden wahrgenommene Qualität einer Zeitperiode, der Kundenservice sowie die Kosten und Preise der Dienstleistung.

$$EZ_{ij} = f(QZ_{ij}, KZ_{ij}, LZ_{ij})$$

EZ_{ij} = Einzelzufriedenheit des Kunden i mit der Episode j,

QZ_{ij} = durch den Kunden i wahrgenommene Qualität der Episode j,

KZ_{ij} = durch den Kunden i wahrgenommener Kundenservice der Episode j,

LZ_{ij} = durch den Kunden i wahrgenommene Kosten/Preise der Episode j.

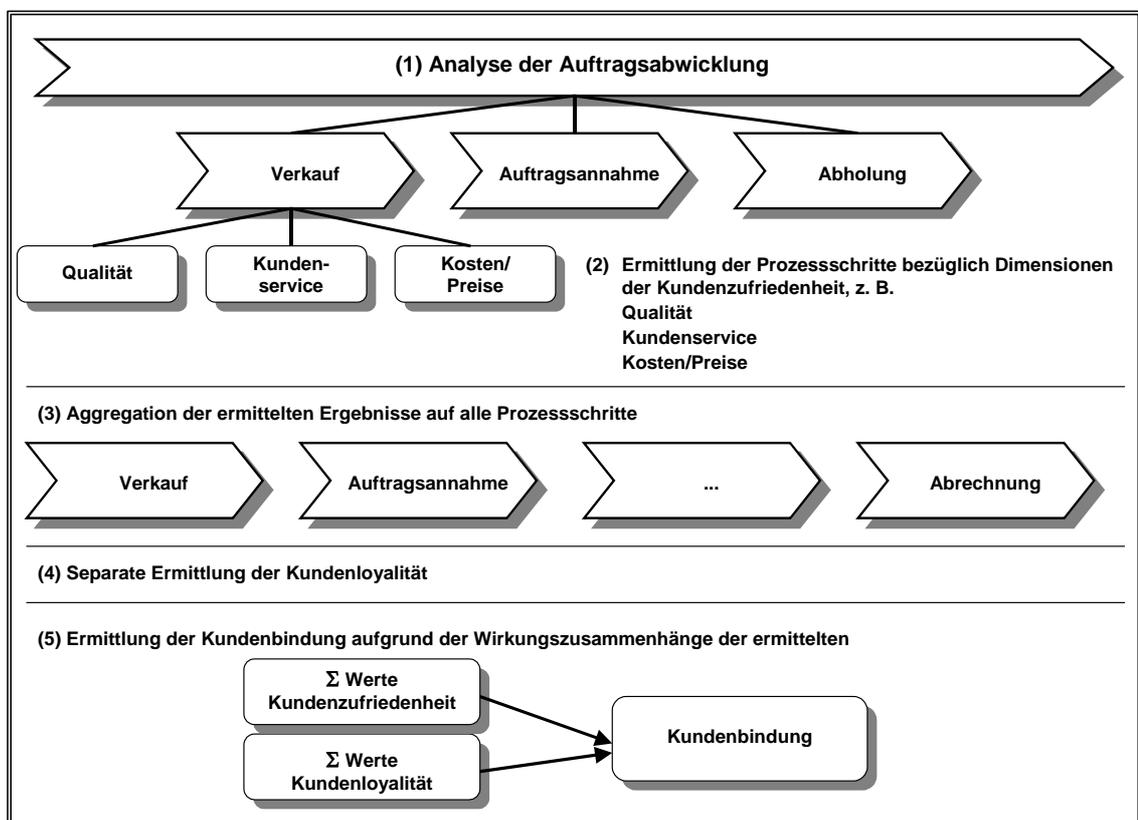


Abbildung 3-17: Analyse der Auftragsabwicklung⁴¹

Nach Abfrage der einzelnen Dimensionen werden die ermittelten Ergebnisse pro Prozessschritt aggregiert. In einem separaten Schritt wird die Kundenloyalität ermittelt. Dann werden die kumulierten Werte der Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität zusammengefasst, daraus wird die Kundenbindung ermittelt. So ergibt sich die Bildung einer Gesamtzufriedenheit durch die Einzelkomponenten Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, die sich wie folgt darstellen:

$$KB_{ij} = \sum KL_{ij} + GZ_{ij}$$

KB_{ij} = Kundenbindung als Aggregation von Kundenloyalität und Gesamtzufriedenheit;

$\sum KL_{ij}$ = Summe Kundenloyalität über alle Kunden i;

GZ_{ij} = Summe der Einzelzufriedenheiten aller Kunden i aller Episoden j.

Eine weitere Möglichkeit der Messung von Beziehungsqualität und Kundenbindung ist die Analyse mittels eines modifizierten Strukturmodells. Diese untersucht den Einfluss der Beziehungsqualität auf die Kundenbindung. Dabei entsteht das Commitment über die Einflussfaktoren Vertrauen und Dienstleistungsqualität. Eine positive Verpflichtung und Verbindlichkeit gegenüber dem Anbieter wiederum erzeugt Kundenbindung.

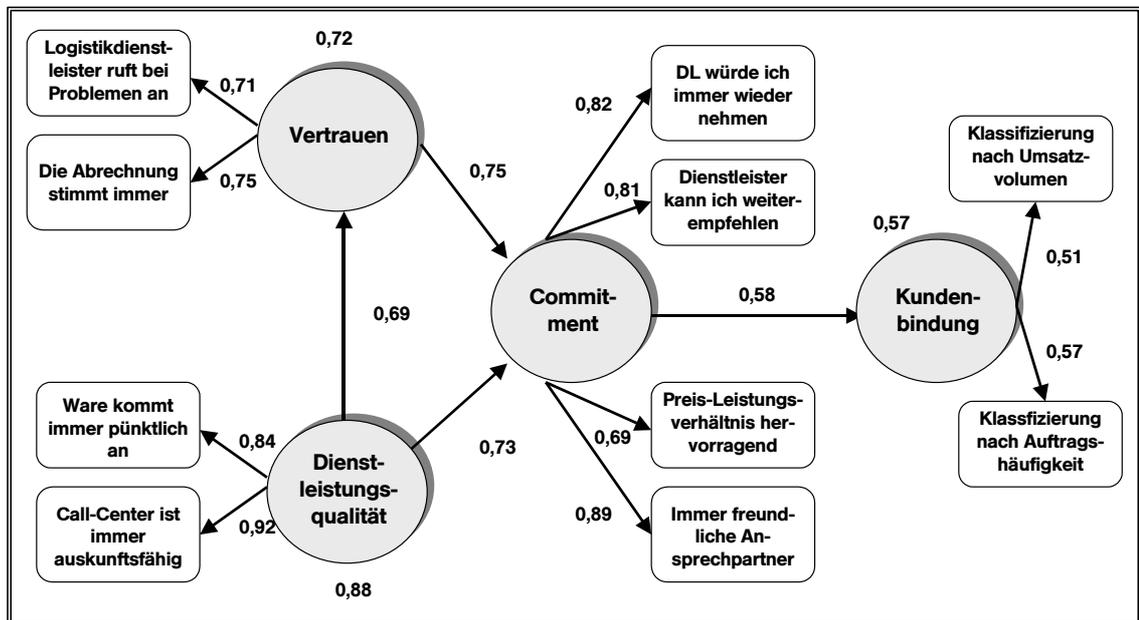


Abbildung 3-18: Das Strukturmodell zur Messung der Beziehungsqualität⁴²

Die Auswertung dieser Ergebnisse kann in Verhältniszahlen oder relationalen Zahlen erfolgen. Eine Klasseneinteilung der Kunden ist in der nachfolgenden Tabelle zeigt. Das Spektrum reicht von stabilen Geschäftsbeziehungen bei hoher Dienstleistungsqualität, hohem Vertrauen und hohem Commitment bis hin zu schwachen Geschäftsbeziehungen, bei denen die Ausprägungen nur gering bewertet werden.

⁴¹ Eigene Erstellung in Anlehnung an Bauer, H.; Huber, F; Majer, T.; Zufriedenheitsdynamik und Kundenbindung bei Kundendienstleistungsprozessen im Handel, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.); Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000, 2000, S. 31ff. und die dort angegebene Literatur

⁴² Eigene Erstellung in Anlehnung an Hennig-Thurau, T.; Die Qualität von Geschäftsbeziehungen auf Dienstleistungsmärkten, in Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.); Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000, 2000, S. 148

Dienstleistungs- qualität	Vertrauen	Commitment	Qualität der Geschäftsbeziehung
hoch	hoch	hoch	stabile GB
hoch	hoch	gering	vielversprechende GB
hoch	gering	hoch	misstrauische GB
hoch	gering	gering	promiskutive GB
gering	hoch	hoch	frustrierte GB
gering	hoch	gering	unglückliche GB
gering	gering	hoch	unfreiwillige GB
gering	gering	gering	schwache GB

Tabelle 3-3: Einteilung der Kunden⁴³

So stellt an dieser Stelle die abschließende Frage, welche Leistungsdimensionen bei der Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung eruiert werden.

In der folgenden Tabelle sind die einzelnen Bereiche aufgeführt: Qualität, der Kundenservice, Produkte und deren Kosten sowie die Analyse der Geschäftsbeziehungen sind dabei gängige Leistungsdimensionen, denen man im Rahmen solcher Befragungen nachgeht. In der zweiten Spalte ist die Anzahl Fragen pro Fragenkomplex aufgeführt, die ein Fragenkatalog normalerweise enthalten sollte.

Fragekomplex	Anzahl Items	Beispiele „ Wie zufrieden sind Sie mit...“
Qualität	3	Behandlung von Qualitätsproblemen
Kundenservice	5	Pro-Aktiv-Informationen bei Abweichungen
Produkte/Kosten	4	Preispolitik bei Sonderleistungen
Geschäftsbeziehung	6	Erreichbarkeit der Ansprechpartner

Tabelle 3-4: Definition der Leistungsdimension⁴⁴

Die Analyseformen der Leistungsdimensionen werden unterschieden in gewichtete und ungewichtete Auswertungsformen. Eine ungewichtete Auswertung der abgefragten Leistungsdimensionen zeichnet sich dadurch aus, dass alle Dimensionen in gleicher Weise in das Konstrukt der Gesamtzufriedenheit eingehen. Dies gilt auch für die Dimension Geschäftsbeziehung. Die Funktion der Gesamtzufriedenheit wird in der folgenden Darstellung erläutert:⁴⁵

⁴³ Eigene Erstellung in Anlehnung an ebenda; S. 151

⁴⁴ Eigene Erstellung in Anlehnung Lingenfelder, M., Lauer, A., Groh, S.; Kundenzufriedenheit im Business-to-Business-Marketing, in: Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.); Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000, 2000, S. 169ff.

⁴⁵ Kroeber-Riel, W.; Weinberg, P; Konsumentenverhalten; 1990, 4. Aufl., S. 314ff.

$$GZ_{ij} = \sum w_{ijk} * EZ_{ijk}$$

GZ_{ij} = Gesamtzufriedenheit des Kunden i mit der Geschäftsbeziehung j;

EZ_{ijk} = Einzelzufriedenheit mit Merkmal k (k = 1, ..., n) der Geschäftsbeziehung j des Kunden i;

w_{ijk} = Wichtigkeit des Merkmals k für den Kunden i in der Geschäftsbeziehung j.

Abschließend sei erwähnt, dass in solchen Marktanalysen zusätzlich auch andere Dimensionen abgefragt werden können. Neben den gängigen Dimensionen Qualität, Kundenservice, Produkte oder Geschäftsbeziehung wäre dazu beispielsweise auch der Faktor Zeit zu nennen.⁴⁶

3.4.4 Operative Messkriterien zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Nachfolgend sind einige operative Messkriterien vorgestellt, mit denen sich Kundenbindung und Kundenzufriedenheit feststellen lassen. Sie füllen die in den vorangegangenen Abschnitten erörterten theoretischen Konstrukte der Kundenzufriedenheit – und Kundenbindungsmessung mit Leben.

Einleitend sind im Rahmen der Ermittlung von Kundenbindung und Kundenzufriedenheit einige Basisdaten der teilnehmenden Unternehmen festzuhalten: die Rechtsform der teilnehmenden Unternehmen, die Anzahl der Mitarbeiter, der Sitz der Unternehmung. Idealerweise werden die Beschäftigten auch differenziert nach Geschäftsbereichen angegeben.

Zudem ist es wichtig, für eventuelle Rückfragen die Kontaktperson festzuhalten. Eine für die Teilnehmer einer solchen Marktuntersuchung schwierige Frage ist die nach Umsatz und Umsatzentwicklung, im Bestfall differenziert nach Produktgruppen, Regionen und Kundengruppen.⁴⁷

Auch die Angabe bezüglich der Zugehörigkeit zu Branchen oder Marktsegmenten sollte hier eine Rolle spielen.⁴⁸

Der Übersichtlichkeit halber sind hier Kategorien gewählt, welche die detaillierten Fragen zusammenfasst. Dies sind Fragen zur Kundenbindung und Kundenzufriedenheit, zu Qualität, zum Kundenservice der Produkte, zum Preis-/Leistungs-Verhältnis sowie zu sonstigen und den allgemeinen Fragebereichen. Bezüglich Kundenbindung und Kundenzufriedenheit werden beispielsweise Größen ermittelt wie Anteil der Käufer, die das Produkt wiederkufen oder die Kundenstruktur, separiert nach Alt- und Neukunden. Das Verhalten der Kunden bezüglich Weiterempfehlungen ist ebenfalls ein klares Indiz für ausgeprägte Kundenbindung und Kundenzufriedenheit.⁴⁹

Wichtige Indikatoren für die Kundenbindung und Kundenzufriedenheit sind auch die Marktverhältnisse. In diesem Bereich sollte ermittelt werden, wie sensibel Kunden auf Veränderungen der Preise reagieren. Wichtige Erkenntnis für die Anbieter ist auch, welche Kriterien den Nachfragern beim Kauf wichtig sind:

⁴⁶ Vgl. Lingenfelder, M., Lauer, A., Groh, S.; Kundenzufriedenheit im Business-to-Business-Marketing in Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.); Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000, 2000, S. 169ff.

⁴⁷ Vgl. Homburg, C.; Kundenorientierung mit System, 1998, S. 68ff.

⁴⁸ Vgl. Kastin, K.S.; Marktforschung mit einfachen Mitteln, 1999, S. 227ff.

⁴⁹ Vgl. Preißner, A.; Marketing-Controlling, 1999 2. Aufl., S. 299 und Meister, U.; Meister, H.; Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich, 1998, 2. Aufl., S. 76ff.

der Preis, die Technik der angebotenen Produkte, die Qualität, der Service rund um den Kauf, die pünktliche Lieferung, das Design oder auch das Image des Produkts und des Unternehmens.⁵⁰ Ein wichtiger Erkenntnisbereich für Anbieter stellt die Durchleuchtung des Aspektes Qualität dar. Interessante Kennzahlen sind hier zum Beispiel die Quoten von Auftragsstornierungen oder Reklamationen. Die Zuverlässigkeit bei der Einhaltung von Terminen und Zusagen sind ebenso wichtiger Qualitätsindikator,⁵¹ wie die Beratung der Kunden vor Ort.⁵²

Auch die Beschwerden der Kunden sind auszuwerten. Dies kann durch Sekundärmaterial erfolgen (sammeln von Beschwerden) oder durch Primärmaterial (direkte Befragung). Die Beschwerden sollten nach absolutem und prozentualem Aufkommen ermittelt werden. Der Beschwerdezeitpunkt sowie die Beschwerden im Ablauf der Zeit sind wichtige Kenngrößen. Sinnvoll ist außerdem die Verteilung der Beschwerden auf Regionen der einzelnen Produkt- und Kundengruppen. Zu guter Letzt sollten selbstverständlich auch die Gründe für die Beschwerden erfasst und gruppiert werden (z.B. nach Produkt- und Serviceleistung, unzureichenden Prozessen oder unfreundlicher Mitarbeitern).

Im Bereich des Kundenservices werden Fragen behandelt, wie lange ein Kunde zu warten hat, bis er letztendlich die gewünschten Informationen erhält, auch die Erfassung der Zeit für die Bearbeitung der Aufträge. Hier werden auch Fragen erfasst, die sich mit der Qualität und Kompetenz der Beratung des Anbieters beschäftigen.⁵³ Fällt der Geschäftskontakt zwischen Anbieter und Nachfrager räumlich zusammen, können auch Kriterien wie die Atmosphäre beim Empfang des Kunden sowie die Ausgestaltung der Geschäftsräume große Bedeutung gewinnen.

Ein weiterer wesentlicher Bereich, der die Kundenbindung und Kundenzufriedenheit beeinflusst, sind Art und Ausgestaltung des Produkts. Hier sind natürlich Fragen zu stellen, die die Eignung des Produkts für die Nutzung behandeln (Ist das Produkt fit for use?). Auch die Zuverlässigkeit des Produkts sowie die Flexibilität beim Angebot der Produkte, fallen in diesen Bereich.⁵⁴ Unter dem Aspekt Flexibilität spielt auch die Fähigkeit der Mitarbeiter auf Anregungen der Kunden zu reagieren eine Rolle.

Im Rahmen einer solchen Untersuchung sollten Modetrends, aktueller technischer Fortschritt oder dem Druck der Konkurrenz nicht beachtet werden. Insbesondere in der standardisierten Logistikdienstleistung, wie sie im Bereich der Express- und Paketdienstleistung vorherrscht, ist das Preis-/Leistungs-Verhältnis wichtig. Fragenkomplexe sind, inwieweit die Kunden mit dem aktuellen Preis-/Leistungs-Verhältnis zufrieden sind. Zudem sollten die abgerechneten Preise auch nachvollziehbar sein. Ein interessantes Thema, wenn auch nicht immer leicht durchsetzbar, ist die Erforschung der Marktpreise. So kann eine solche Markterhebung auch dazu dienen, die Preise im Konkurrenzumfeld zu generieren oder die eigene Preis-/Leistungs-Position im Umfeld zu ermitteln. Noch wichtiger jedoch im Hinblick auf eine umfangreiche Kundenbindung ist die Ermittlung der Preis- und Wertevorstellungen potenzieller und aktueller Kunden.⁵⁵

Es gibt auch einige weiche Faktoren, welche in einer solchen Befragung ermittelt werden sollten: z.B. Fragen nach der Wichtigkeit des Images bei der Entscheidung für oder gegen ein Unternehmen.⁵⁶

⁵⁰ Vgl. Kastin, K. S.; Marktforschung mit einfachen Mitteln, 1999, S. 227ff.

⁵¹ Vgl. Preißner, A.; Marketing-Controlling, 1990, 2. Aufl., S. 299 und Meister U., Meister, H.; Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich, 1998, 2. Aufl., S. 76ff.

⁵² Vgl. Toepfer, A.; Zehn Schritte zur Messung und Steigerung der Kundenzufriedenheit, in: Toepfer, A. (Hrsg.); Kundenzufriedenheit messen und steigern, 1999, S. 229

⁵³ Vgl. Preißner, A.; Marketing-Controlling, 1999, 2. Aufl., S. 299 und Meister U.; Meister, H.; Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich, 1998, 2. Aufl., S. 76ff.

⁵⁴ Vgl. Toepfer, A.; Zehn Schritte zur Messung und Steigerung der Kundenzufriedenheit, in Toepfer, A. (Hrsg.); Kundenzufriedenheit messen und steigern, 1999, S. 229

⁵⁵ Vgl. Kastin, K. S.; Marktforschung mit einfachen Mitteln, 1999, S. 227ff.

⁵⁶ Vgl. Preiß, A.; Marketing-Controlling, 2. Aufl., S. 299 und Meister U.; Meister, H.; Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich, 1998, 2. Aufl., S. 76ff.

Vorstellbar sind auch Fragen über die Wichtigkeit der Umweltverträglichkeit der angebotenen Produkte.
⁵⁷ Die abschließende Grafik soll verdeutlichen, wie im konkreten Fall die einzelnen Fragen zur Kundenbindung und Kundenzufriedenheit in einen zu bildenden Kundenzufriedenheitsindex bzw. Kundenbindungsindex einfließen.

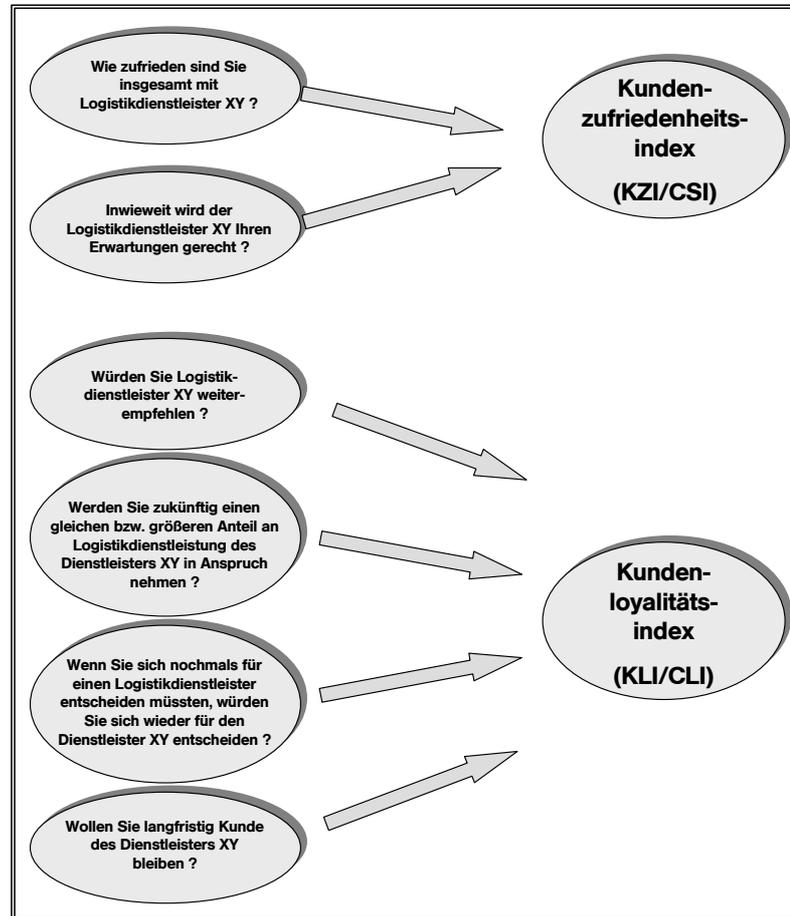


Abbildung 3-19: Operative Messkriterien des KZI und KLI⁵⁸

⁵⁷ Vgl. Toepfer, A.; Zehn Schritte zur Messung und Steigerung der Kundenzufriedenheit, in: Toepfer, A. (Hrsg.); Kundenzufriedenheit messen und steigern, 1999, S. 229ff.

⁵⁸ Eigene Erstellung in Anlehnung an Homburg, C.; Faßnacht, M.; Werner, H.; Operationalisierung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M., Homburg, C. (Hrsg.); Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2000, 3. Aufl.; S. 514

ZWEITER TEIL: AUFBAU EINES ERHEBUNGSMODELLS ZUR MESSUNG VON KUNDENORIENTIERUNG UND –BINDUNG IM MARKT FÜR PAKET- UND EXPRESSDIENSTE

4 Der Wandel des Marktes für Paket- und Expressdienstleistungen

4.1 Gründe für die Entwicklung des Marktes für Paket- und Expressdienstleistung

4.1.1 Die Paket- und Expressdienstleistung als Innovation

Um die Rolle der Paket- und Expressdienste für andere Segmente des Gütertransportmarktes und dessen Industrialisierung zu erörtern, muss eine etwaige Innovationsleistung dieser Industrie vor dem Hintergrund der fortschreitenden wirtschaftlichen, politisch-rechtlichen, technischen und gesellschaftlichen Veränderungen der Rahmenbedingungen des Weltsystems betrachtet werden. Dabei soll die Definition *Schumpeters*¹ zugrunde gelegt werden, der unter einer Innovation die Entstehung wirtschaftlicher Entwicklung durch die Produktion neuartiger Güter und Anwendung neuer Produktionsverfahren versteht. Weitergehend differenziert diese Innovation *Nolte*.² Er unterscheidet vier Innovationstypen Produkt-, Verfahrens-, Struktur- und Personalinnovationen.

Die Anwendung neuer Produktionsverfahren als Veränderung der Gestaltung des Leistungsprozesses stellt eine Verfahrensinnovation dar. Diese mit ihrer organisatorischen Komponente ist die einzig mögliche Neuerung, in der die Leistungspotentiale der vorhandenen technischen Mittel ausgeschöpft sind. Die Expressdienste können als eine Verfahrensinnovation betrachtet werden, da sie mit neuartigen Produkten und betrieblichen Organisationsstrukturen eine Transportdienstleistung schufen.³ Nach *Blochmann*⁴ ist der Grund für die Entstehung und der Erfolg der Dienste sowohl auf Unzufriedenheit mit dem ursprünglichen Angebot als auch auf die Schaffung eines neuen Produkts zurückzuführen: das Produkt einer schnellen und fahrplanmäßigen Haus-zu-Haus-Beförderung von Sendungen war vor Beginn der 1980-er Jahre praktisch nicht vorhanden war.

Ausgehend von diesem Standpunkt kann der Schlussfolgerung *Bachmeiers*⁵ zugestimmt werden, dass die Expressdienste somit die Reaktion des Transportwesens auf die Veränderungen des Weltsystems und die damit verbundenen veränderten Anforderungen nach logistischen Dienstleistungen darstellen. Laut *Deecke*⁶ sind die Expressdienste die einzige Gruppe innerhalb der Verkehrsunternehmen, die von sich aus grundlegend neue und innovative Anstöße für die Rekonstruktion des Gütertransports gegeben haben. Diese liegen nicht wie die anderen grundlegenden Neuerungen im Transportsektor – dem Überseecontainer und dem kombinierten Verkehr – in technischen Verbesserungen von Transportabläufen, sondern haben eine Kundenorientierung als Ausgangspunkt ihrer Dienstleistungsangebote. Die besondere Produktionsform der Schnellen Dienste, die in der verkehrsträgerübergreifenden, integrierten Organisation der gesamten Transportkette vom Schreibtisch des Versenders bis zum Schreibtisch des Empfängers liegt, hat sich innovativ auf den Strukturwandel des gesamten Güterverkehrs ausgewirkt.

¹ Vgl. Schumpeter, J.; Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 1993, 8. Aufl., S. 100ff.

² Vgl. Nolte, B.; Engpaßfaktoren der Innovation und Innovationsstruktur, 1996, S. 55

³ Vgl. Eyett, D.; KEP-Märkte – Märkte ohne Wachstumsgrenzen?, 1995, S. 134

⁴ Vgl. Blochmann, F. O.; Internationale Kurier- und Expressdienste, 1994, S. 8f.

⁵ Vgl. Bachmeier, S.; Integrators – die schnellen Dienste der Weltwirtschaft, 1999, S. 41

⁶ Vgl. Deecke, H.; Expressdienste als Vorreiter der Industrialisierung des Gütertransportes, 1993, S. 60

Aus diesen Veränderungen ergeben sich erhebliche organisatorische und wirtschaftliche Konsequenzen für die traditionellen Transportunternehmen wie Luftfrachtunternehmen, Spediteure, Güterbahnen und Postgesellschaften, die *Deecke*⁷ hinsichtlich der Innovations- und Anpassungsfähigkeit als strukturell konservativ beschreibt.

Die eigentliche Idee des Integratorenprinzips geht auf Frederick Smith, den Gründer von Federal Express zurück, der 1965 im Rahmen einer Seminararbeit an der Universität Yale das Konzept eines integrierten Transportunternehmens mit Übernachtsservice für Pakete auf Basis des Luftverkehrswegs entwickelte.⁸

Sieben Jahre später, am 17. April 1972 setzte die Phase der Innovation ein, als *Smith* in seinem neu gegründeten Unternehmen mit acht Flugzeugen und einem Militärhubschrauber den Übernachtstransport von acht Paketen über den Flughafen Memphis (Tennessee) durchführte. Den Standort Memphis wählte *Smith* aufgrund der zentralen Lage in den Vereinigten Staaten, der geringen Nebelhäufigkeit und der billigen Arbeitskräfte dort.⁹

Neben dem Effekt der Expressdienste als innovativer Faktor für den Güterverkehrsmarkt spielen auch die Rationalisierungspotentiale der Produktionsform Schnelle Dienste mit Hilfe technischer und organisatorischer Kriterien gegenüber den traditionellen Transportdienstleistern eine entscheidende Rolle. Dies soll aufgezeigt werden, außerdem durch welche Industrialisierungsstrategien in der Produktionsform die Paket- und Expressanbieter dieses leisten können und inwieweit sie die Strukturen der traditionellen Transportanbieter auf dem Güterverkehrsmarkt beeinflussen.

Bereits in 2.2.3 wurden die Expressdienstleister als Systemintegratoren bezeichnet, was sie nach Meinung des Verfassers gut beschreibt. Denn es wird deutlich, dass sie die gesamten Leistungen entlang der Transportkette innerhalb eines geschlossenen Systems aus einer Hand anbieten.¹⁰ Die Gesamtdienstleistung des Haus-zu-Haus-Transports wird in eigener Regie und ihre Durchführung damit in ungeteilter Verantwortung übernommen.¹¹ In Eigenherstellung werden der Vor-, Haupt- und Nachlauf sowie die Zollabwicklung erbracht.¹² Dabei vereinigt der Integrator nicht nur den Nah- und Fernverkehrsunternehmer in sich, sondern auch die Fluggesellschaft. Zu erwähnen sind hier beispielsweise die umfangreichen Frachtflotten der global agierenden Integratoren, welche es ermöglichen, die von den Unternehmen garantierten Leistungen bezüglich der Kriterien Schnelligkeit und Zuverlässigkeit zu erbringen.

Mit genau aufeinander abgestimmten Teilleistungen betreibt der Integrator ein Logistik-Systemhaus¹³, in dem die einheitliche Organisation und Behandlung der Sendungen in einem abgestimmten Netzwerk den Leistungsschwerpunkt darstellen. Auftragsannahme, Abholung, Weiterleitung, Sortierung, Verzollung und Auslieferung haben alle den gleichen Stellenwert. Durch diese Gleichförmigkeit im Produktionssystem ergeben sich aufgrund der Skaleneffekte Zeit- und Kostenvorteile, die an die Kunden weitergegeben werden können. Die Organisationsstruktur der Expressdienstleister ist von Systemhaftigkeit geprägt.

Die hohe Flexibilität ihrer Systeme beweisen die Expressdienste mit der ständigen Anpassung ihrer Zusatzleistungen an die Anforderungen der Kunden.¹⁴

Hinzuweisen ist auch auf das verstärkte Bemühen der Schnellen Dienste, durch weiteren Ausbau der Sortimente auf der vertikalen Ebene auch im Privatkundenbereich Marktanteile zu erringen. So richtete

⁷ Vgl. Ebenda; S. 60

⁸ Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistik, 2005, 5. Aufl., S. 159f.

⁹ Vgl. Klaus, P.; Nabe-Speiche-Verkehrssysteme, 1987, S. 39

¹⁰ Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistik, 2005, 5. Aufl., S. 142ff.

¹¹ Vgl. Blochmann, F. O.; Internationale Kurier- und Expresßdienste, 1994, S. 20

¹² Vgl. Maruhn, E.; Expresß- und Kurierdienste: mit modernster Distributionslogistik zum Erfolg, 1994, S. 288

¹³ Vgl. Blochmann, F. O.; Internationale Kurier- und Expresßdienste, 1994, S. 20

¹⁴ Vgl. Arndt, T.; Der internationale KEP-Markt der Zukunft, 1999, S. 8 und Blochmann, F. O.; Der Paket- und Stückgutmarkt im Umbruch – zehn Thesen, in: DVZ Nr. 115, S. 10

German Parcel 1997 rund 600 Paketfilialen im gesamten Bundesgebiet ein, in den Kunden Pakete abgeben können; der DPD hat eine Kette von 420 Paket-Shops aufgebaut, und UPS besitzt in Deutschland ca. 100 Paketannahmestellen (inklusive der Annahmestellen von Mail Boxes)¹⁵, in denen Sendungen bis 20:00 Uhr abgegeben werden können. Andere Dienste verfolgen ähnliche Konzepte. Mit der Beförderung von Briefen zwischen 200g und 1000g inklusive Sendungsverfolgung per Internet bieten die meisten Expressdienste inzwischen auch postaffine Dienstleistungen an, um flächendeckend höhere Sendungszahlen bei Privatverbrauchern zu erzielen.¹⁶

*Bachmeier*¹⁷ merkt allerdings kritisch an, dass von den Integratoren behauptete Existenz eines Angebots an weltweiten und flächendeckenden schnellen Diensten einer genaueren Untersuchung nicht standhalten kann. Die Integratoren erheben für sich selbst den Anspruch, jede Sendung weltweit in kurzer Zeit von Haus zu Haus zu befördern; tatsächlich zeigt die geographische Darstellung des Leistungsangebots der Integratoren entgegen deren Selbstdarstellung erhebliche Lücken. Hierbei werden nicht nur einzelne Landesteile in Staaten, sondern ganze Länder nicht von den Expressdiensten beliefert.

Im Kleingedruckten der Informationsbroschüren einiger Integratoren findet sich der Zusatz, dass die garantierten Laufzeiten nur für Ballungszentren gelten, wogegen für Sendungen außerhalb der Ballungsgebiete – im Gegensatz zu den überall gleichen Tarifen der Post – Zuschläge erhoben werden. DHL beliefert Norwegen flächendeckend, speist jedoch Sendungen für entlegene Gebiete in das System der norwegischen Post ein. Für eine Einschränkung des Transports oder Nichtbelieferung ganzer Länder lassen sich politische Faktoren wie Bürgerkrieg (z. B. Afghanistan, Liberia) oder interne Instabilität und internationale Boykotte sowie ökonomische Faktoren wie ein zu kleiner (z.B. Pazifikinseln) oder ein unterentwickelter Markt (z. B. Mongolei) feststellen.

Dennoch kann die integrierte Transportkette der Expressdienstleister als innovatives Element des Güterverkehrs bezeichnet werden. Von Anfang an traten die Paket- und Expressdienste als Systemanbieter mechanisiert und prozessorientiert auf, während sich bisher weder im nationalen noch europäischen Stückgutverkehr ein vergleichbar hoher Grad an Industrialisierung der Abläufe entwickeln konnte.

Erstmals im Transportsektor entwickelten die Expressdienste hochintegrierte mechanisierte Transportprozesse, die sich sowohl auf die Netzbildungsfähigkeit, als auch auf die Sortier- und Umschlaganlagen sowie den Einsatz moderner Technologien bezieht. Mit der Definition von Qualitätsmerkmalen wie garantierte Laufzeiten, sorgfältige Behandlung der Sendungen oder erhöhte Haftungs- und Sicherheitsbestimmungen schufen die Expressdienste richtungsweisende Marktprodukte für Verkehrsleistungen im Transportsektor.

Um die Verbesserung der Laufzeiten in der Transportkette zu erreichen, spielt neben der Organisation der Kette die Gestaltung der Netzstruktur des Transportanbieters eine wesentliche Rolle. Die unterschiedlichen Typen von Transportnetzen im Kleingutbereich werden daher auf ihre Effizienz hin untersucht.¹⁸

¹⁵ Vgl. o.V.; <http://www.ups.com/content/de/de/shipping/dropoff/index.html> vom 22.7.05

¹⁶ o.V. Branche im Wandel – neue Strukturen und Produkte, 1998, S. 49

¹⁷ Bachmeier, S.; Integrators – die schnellen Dienste der Weltwirtschaft, 1999; S. 106ff.

¹⁸ Blochmann, F. O.; Der Paket- und Stückgutmarkt im Umbruch – zehn Thesen, in: DVZ Nr. 115, S. 10

4.1.2 Wachstumsgründe für den KEP-Markt

Der Boom im KEP-Markt beginnt erst in der Mitte der 1970-er Jahre des letzten Jahrhunderts. Pioniere des Express-Marktes, wie FedEx oder DHL expandierten in hohem Tempo.

Aufgrund ihrer Alleinstellung erzielten diese Integratoren bei Service und Preisen in den Gründerjahren ausreichende Einnahmen, die den Aufbau internationaler Netze aus eigener Kraft ermöglichten.¹⁹

Die durch Kontingentierung und künstliche Verknappung des Angebots verwöhnte und nicht gerade innovationsfreudige Speditionswelt wurde aufgemischt, weil Anbieter wie FedEx ihrer Kundschaft auch ausgefallene Wünsche erfüllten. Paketdienste, als Meister der Standardisierung, erzielten eine extrem industrialisierte Transportproduktion mit entsprechend niedrigen Kosten. Zugleich entstand die unkomplizierte Beförderung durch Kurier.

Neben den Speditionen waren die Postgesellschaften das zweite Opfer der Paket- und Expressdienste. Deren überhöhte Bürokratie, die staatliche Monopole nur verwaltete und dabei träge geworden war, brauchte Jahre, um der Innovationsfreude der Paket- und Expressanbieter Etwas entgegenstellen zu können.²⁰

Ein weiterer Grund für das einsetzende Wachstum war der Güterstruktureffekt.²¹ In der volkswirtschaftlichen Entwicklung ist der Anteil von hochwertigen Gütern im Vergleich zu Massengütern angestiegen.²² Charakteristisch für diese Güter ist ein hohes Verhältnis von Warenwert zu Gewicht, weshalb sie sich gut für Straßen- und Lufttransporte eignet.²³

Für den Bereich der Paketdienste bezeichnet *Vahrenkamp*²⁴ „die Strategie, das Paket als ein hochstandardisiertes Produkt zu definieren und dieses in eigenen, vom klassischen Stückgutbereich getrennten Systemen zu distribuieren“, als einen Grund, weshalb Paketdienste Sendungen aus dem Stückgutbereich zu sich herüberziehen konnten. Einerseits lag diese positive Entwicklung an der Neuartigkeit der Angebote. Andererseits zeigte sich hier, wie Angebote Märkte entwickeln können. Denn beschleunigte Beförderung und garantierte Lieferzeiten ermöglichten neue Logistikstrukturen.²⁵

Zudem ließen internationale Expressdienste Entfernungen schrumpfen und Paketdienste ließen die Transportpreise sinken. Schnelle Belieferung mit kleinen Mengen wurde wirtschaftlich. Gleichzeitig sank die Bedeutung, in welchem Teil Europas ein Unternehmen seinen Standort hat. Mit einem dicht geknüpften Transportnetz stellen KEP-Dienste die Auslieferung sicher, womit eine weitere Wachstumskomponente, die des flächendeckenden Services, genannt wäre.

Die neuen Angebote trafen auf tiefgreifende strukturelle Wandlungen in Industrie und Handel. „Die Nachfrage nach schnellen, verlässlichen, pünktlichen und kundenspezifisch angepassten Logistikdienstleistungen stieg rasant.“²⁶ In der Lagerhaltung des Handels wurde das Just-In-Time-Prinzip eingeführt. Die wertvollen Flächen in den Innenstädten wandelten Unternehmer von ehemals umfangreichen Lagern zu Beratungs- und Verkaufsflächen um. Eine Konsequenz daraus sind Just-In-Time-Anlieferungen in häufigen Zeitrhythmen mit kleinen Mengen.

Müller fasst zum Wachstumsanstieg der Branche beitragende Indikatoren zusammen: „Technisch komplexer zusammengesetzte Produkte und ein höherer Grad von Arbeitsteilung, Outsourcing und die Konzentration von Unternehmen auf Kernkompetenzen, intensiver Wettbewerb auf sich zunehmend interna-

¹⁹ Vgl. dVahrenkamp, R.; Logistikmanagement, 1998, 3. Aufl., S. 82 - 84

²⁰ Vgl. Müller, B.; Quo Vadis KEP-Markt?, 2002, S. 4

²¹ Vgl. Glaser, J.; Kurier-, Express-, Paketdienste und Stadtlogistik, 2000, S. 30

²² Vgl. Müller, B.; So entwickelt sich der KEP-Markt, 2001, S. 1, ebenso Kapitel 2.1.3 dieser Arbeit

²³ Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistikmanagement, 1998, 3. Aufl., S. 72

²⁴ Vgl. Vahrenkamp, R. Logistikparks, 2002, S. 1

²⁵ Vgl. Graf, H.; Hub- and Routing-Technik, 2000, S. 94, auch dazu Kapitel 2.1.4.4

²⁶ Müller, B.; So entwickelt sich der KEP-Markt, 2001, S. 2

tionalisierenden Märkten und höhere Servicequalität auf Käufermärkten: All das beschleunigte die Nachfrage nach schnellen, verlässlichen, pünktlichen und kundenspezifisch angepassten Logistikleistungen.²⁷

Für einen zusätzlichen Wachstumsschub, bis weit in die 1990-er Jahre, sorgte das wirtschaftliche Zusammenwachsen Europas, wie die deutsche Wiedervereinigung oder die Öffnung Mittel- und Osteuropas.

Bei der Suche danach, welche „Treiber“ die erhöhte Kundennachfrage generieren, ist insbesondere der Versandhandel zu nennen. Bedingt durch das Internet hat sich die Struktur des Distanzhandels verändert. Die Breite und Tiefe der Sortimente der Versandhändler hat sich erweitert. In Zukunft wird beispielsweise auch Frischware über das Internet zu erhalten sein.

Es gibt aber auch gesellschaftsstrukturelle Gründe für die Veränderung des Distanzhandels. Durch die Zunahme von Doppelverdienern und die erhöhte Beschäftigungsquote bei Frauen wird eine größere Grundgesamtheit für den Versandhandel generiert.²⁸

Ein wichtiger Anbieter im Versandhandel ist natürlich die Firma eBay. Im Bereich des C2C-Paketaufkommens hatte das Unternehmen 2002 insgesamt ca. 62 Mio. registrierte Nutzer, wovon ca. 27,7 Mio. aktiv sind. Dabei wurden fast 200 Mio. Artikel in eBay eingestellt.

In Deutschland hatte eBay einen Warenumsatz von ca. eine Milliarde Euro, was dem Warenumsatz von 38% entspricht.²⁹

4.1.3 Regulierung und Deregulierungsprozesse der Märkte

Da selbst in der wissenschaftlichen Literatur die Begriffe Regulierung, Deregulierung und Liberalisierung unterschiedlich verwendet werden, sei zur Begriffserklärung zunächst festgestellt, dass in dieser Arbeit die Begriffe Deregulierung und Liberalisierung synonym verwendet werden und der Terminus Regulierung mit staatlichen Interventionen gleichzusetzen ist.

Obwohl Liberalisierungsmaßnahmen, die den Bereich betreffen, hauptsächlich im Transportsektor angesiedelt sind, erscheint es geboten, im Vorfeld die allgemeinen Regulierungsmaßnahmen und die darauf bezogenen Argumentationen zu betrachten. *Aberle* und *Ihde*³⁰ führen ökonomische Begründungen, insbesondere das Marktversagen, für eine Regulierungstätigkeit an. Differenziert betrachtet ergeben sich zwei wichtige Formen des Marktversagens – in Form eines natürlichen Monopols und eines ruinösen Preiswettbewerbs, die staatlichen Einflussnahmen aus gesellschaftspolitischer Zielsetzung notwendig machen können. Darüber hinaus sind außerökonomische Gründe für Regulierungen, die primär auf strategischen-, struktur-, verteilungs- und verbraucher-spezifischen Überlegungen basieren, ebenfalls zu berücksichtigen.³¹

Hinsichtlich der Relevanz der Deregulierungsprozesse auf dem Transportsektor für die KEP-Dienste kann die lange Zeit „exzessiv“ durchgeführte Regulierungspolitik des Staates, die sich in einer Vielzahl staatlicher Regulierungen ausdrückte³², als hemmend für die Entwicklung von Expressdiensten identifiziert werden. So unterlag etwa der Betrieb des Post- und Pakettransports in Deutschland seit der Ver-

²⁷ Ebenda; S. 4

²⁸ Vgl. Winkelmann, B.; Last Mile Konzepte im Überblick, S. 3f.

²⁹ Vgl. Clausen, U.; Wachstumschancen in der KEP-Branche, 2003, S. 2ff.

³⁰ Vgl. Aberle, G.; Transportwirtschaft, 1996, 1. Aufl., S. 89ff. und Ihde, G. B.; Transport, Verkehr, Logistik, 1991, 2. Aufl., S. 158

³¹ Vgl. Bachmeier, S.; Integrators, 1999, S. 22

³² Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistikmanagement, 1998, 3. Aufl., S. 57

gabe des Postmonopols³³ in Form der Deutschen Bundespost, der Beförderungspflicht von Brief- und Paketsendungen zu überall gleichen Tarifen, unabhängig von den räumlich unterschiedlichen Kosten (Kontrahierungszwang).³⁴ Die Überwachung des Verkehrs wurde als hoheitliche Aufgabe des Staates deklariert, gerechtfertigt mit den Besonderheiten der Güterverkehrsmärkte, da Verkehrssysteme Charakteristiken öffentlicher Güter trügen und damit eine staatliche Einschränkung des Wettbewerbs begründeten.³⁵

Es ist jedoch klarzustellen, dass eine mögliche Anerkennung der oben genannten Effekte in keiner Weise eine generelle Marktregulierung rechtfertigen kann, wie sie in europäischen Ländern und in Deutschland insbesondere zu einer Überregulierung geführt haben.³⁶ Vielmehr lassen sich im Hinblick auf starke staatliche Eingriffe in den Markt volkswirtschaftlich nachteilige Effekte nachweisen. Marktregulierungen führen demnach zu niedrigeren Angebotsqualitäten in allen regulierten Bereichen, da der existenzbedrohende und qualitätsfördernde Wettbewerbsdruck fehlt.³⁷ Überregulierung leistet auf Anbieterseite außerdem verstärkt dem Trend zu Kostenverschwendung und einer geringeren Anpassungsflexibilität. Es kann festgehalten werden, dass eine Beschränkung des Wettbewerbs Vorschub zu einer schlechteren Versorgung der Konsumenten führen muss und darüber hinaus gesamtwirtschaftlich mit einem geringeren technisch notwendigen Fortschritt einhergeht. Ein weiterer Bremsaspekt sind unterbleibende Internationalisierungsstrategien, wenn die Emittenten öffentliche Betriebe sind.³⁸

Seit Mitte der 1970-er Jahre können zunehmend Bestrebungen beobachtet werden, die Regulierungsdichte schrittweise zu reduzieren, um die ursprünglichen Aufgaben des Wettbewerbs – Innovation, Selektion, leistungsfähige Unternehmen und effizienter Güter- und Faktoreinsatz – wiederherzustellen. Maßgeblich dazu beigetragen haben

- das GATT-Abkommen (General Agreement on Tariffs and Trade) 1947 und die Weiterentwicklung zur Welthandelsorganisation WTO (World Trade Organisation) 1995 mit dem Ziel verbesserter Handelsbedingungen durch Verringerung von Zöllen und Handelsbarrieren auf den internationalen Gütermärkten;
- die in den USA stattgefundenen Deregulierungsprozesse im Dienstleistungs- und Transportbereich.³⁹ (Insbesondere durch die Deregulierung des US-amerikanischen Luftverkehrs im Jahr 1978 wurde ein Umbruch der Verkehrsordnung in Richtung einer weitgehenden Liberalisierung eingeleitet);
- die Erweiterung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft 1973 durch Staaten mit vergleichsweise liberal strukturierten Verkehrsmarktordnungen (Großbritannien, Irland, Dänemark) bis zum EG-Binnenmarkt am 1. Januar 1993. Initiativen der EG-Kommission versuchten, eine auf dem Wettbewerbsprinzip basierende Verkehrsmarktordnung durchzusetzen;⁴⁰

³³ Vgl. Hector, B.; Aus der Entstehungsgeschichte der Kurier-, Paket- und Expressdienste, 1987, S.11

³⁴ Vgl. Dattelzweig, D.; Kontrollen sollen Schwachstellen aufspüren in: DVZ Nr. 127 vom 25.10.1994, S. 9

³⁵ Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistikmanagement, 1998, 3. Aufl., S. 61 sowie Ihde; G. B.; Transport, Verkehr, Logistik, 1991, 2. Aufl., S. 158 und Aberle, G.; Transportwirtschaft, 1996, S. 95f.

³⁶ Vgl. Vahrenkamp, R.; ebenda; Aberle, G.; ebenda

³⁷ Vgl. Aberle, G.; Transportwirtschaft, 1996, S. 102

³⁸ Vgl.; Ebenda, S. 96

³⁹ Vgl. Ebenda; S. 103 und Ihde, G. B.; Transport, Verkehr, Logistik, 1991, 2. Aufl., S. 85

⁴⁰ Vgl. Aberle, G.; Transportwirtschaft, 1996, S. 103

- das Gesetz vom 1. Januar 1994 zur Aufhebung der Tarife im Güterverkehr, mit dem eine weitreichende Liberalisierung im deutschen Güterverkehr vollzogen wurde. (So wurden u. a. die durch den Güterverkehrstarif festgelegten Tarife im Straßengüterverkehr abgeschafft, im grenzüberschreitenden Straßengüterverkehr die Tarifbindung bereits 1990 aufgehoben wurde),⁴¹
- die Befreiung vom Beförderungsvorbehalt am 1. Januar 1996, die es privaten Anbietern erlaubt, Infopost ab 100g zu befördern,⁴²
- das am 1. Januar 1998 in Kraft getretene neue Postgesetz, mit dem eine fast vollständige Deregulierung vollzogen wurde (Dies soll zur Förderung des Wettbewerbs beitragen, um flächendeckend angemessene und ausreichende Postdienstleistungen gewährleisten zu können).⁴³

Lediglich für die Briefvermittlung bis 100 Gramm gilt weiterhin ein beschränktes Monopol bis zum Jahr 2007. Insgesamt lassen sich in allen deregulierten Dienstleistungsbereichen sowohl eine überdurchschnittlich hohe Produktivitätssteigerung als auch eine verstärkte Kundenorientierung und Verringerung der Nutzungstarife feststellen.⁴⁴

*Blochmann*⁴⁵ legt dar, dass die Liberalisierung der Postmärkte und der Märkte für Transportdienstleistungen zu erheblichen Umbrüchen führten. In Deutschland brachte die Deregulierung nicht die Privatisierung der Deutschen Bundespost, sondern außerdem eine schrittweise Freigabe von bisher ausschließlich der Post reservierten Diensten sowie die Aufhebung von Beschränkungen im Bereich der Telekommunikation und beim Transport von Briefen, Dokumenten und Paketen.

Resultierend aus diesen Erörterungen können die Deregulierungen m. E. als basislegende Voraussetzungen für die Entstehung der innovativen Transportkonzepte von KEP-Dienstleistern bezüglich ihrer grenzüberschreitenden und weltumspannenden integrativen Produktionsform angesehen werden.

4.1.4 Wirtschaftlicher Strukturwandel des Güterverkehrsmarktes

Nachdem im vorigen Abschnitt die fundamentalen Änderungen der Rahmenbedingungen auf der politischen Ebene dargestellt wurden, soll nun der Fokus auf die strukturellen Umwälzungen innerhalb der Leistungsprozesse der Verkehrswirtschaft auf ökonomischer Ebene gelegt werden. *Aberle*⁴⁶ diskutiert die Ursachen des wirtschaftlichen Strukturwandels im Gütertransport anhand von vier Kriterien, die nach Ansicht des Autors hinsichtlich effizienter Logistikketten und der Notwendigkeit nach schneller und sicherer Beförderung von Gütern von einem erheblichem Stellenwert haben:

- der Güterstruktureffekt,
- der Logistikeffekt,
- der Integrationseffekt,
- der Schnittstelleneffekt.

⁴¹ Vgl. Pfohl, H.-Chr.; Logistiksysteme, 1996, 5. Aufl., S.357

⁴² Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistikmanagement, 1998, 3. Aufl., S.73

⁴³ Vgl. Harms, G.; Postmärkte haben großes Wachstumspotential, in: DVZ Nr. 139 vom 20.11.1999, S. 14

⁴⁴ Vgl. Bachmeier, S.; Integrators, 1999, S. 27f.

⁴⁵ Vgl. Blochmann, F. O.; Der Paket- und Stückgutmarkt im Umbruch – zehn Thesen, in: DVZ Nr. 115 vom 23.9.1999, S. 10

⁴⁶ Vgl. Aberle, G.; Der Spediteur als Generalist, 1988, S. 6ff. und Pfohl, H.-Chr.; Logistiksysteme, 1996, 5. Aufl., S. 326f.

Autoren wie *Läpple*⁴⁷ und andere heben hierbei die besondere Bedeutung des Güterstruktureffekts hervor. Darunter wird die Änderung in den Produktionspaletten und -strukturen hochentwickelter Volkswirtschaften verstanden. Während der Anteil an geringwertigen Massengütern mit hohem Gewicht stagniert, treten gleichzeitig steigende Mengen an wertschöpfungsintensiven Investitionsgütern und hochwertigen Zwischen- und Endprodukten mit vergleichsweise geringen Gewichten auf.

An dieser Stelle lohnt ein Hinweis *Aberles*⁴⁸, dass sich diese Veränderung im Transportbereich nicht verkehrsträgerneutral vollzieht, sondern eindeutig den Straßengüterverkehr begünstigt, da dieser die Anforderungen bezüglich Flexibilität, Schnelligkeit und Individualisierung im Gegensatz zu Bahn oder Schifffahrt besser erfüllen kann.

*Pfohl*⁴⁹ erörtert weiter, dass der Logistikeffekt die Wirkung der Güterstruktur verstärkt. Er sieht hierin das Ergebnis der seit Anfang der 1980-er Jahre einsetzenden Neuorientierung der logistischen Konzeptionen der produzierenden und handeltreibenden Wirtschaft. Aufgrund der Wandlung der Märkte von Verkäufer- zu Käufermärkten kann eine steigende Tendenz bezüglich Kostensenkungspotentialen in den logistischen Segmenten von Beschaffung, Fertigung und Distribution identifiziert werden.

Des Weiteren ist die Erkenntnis von Bedeutung, dass der steigende internationale Wettbewerb und der dadurch hervorgerufene Rationalisierungsdruck in der Industrie die Aufmerksamkeit zwangsläufig auch auf den Wettbewerbsfaktor Logistik lenken muss.⁵⁰ Die Möglichkeit von Einsparungspotentialen durch Bestandsminderung und Durchlaufzeitenreduzierung aufgrund von Lean-Management-Konzeptionen korrespondieren zudem mit Just-in-time-Konzepten, bei denen im Idealfall die Produktionsprozesse zwischen Zulieferer und Abnehmer synchron erfolgen. Dieses Konzept erfordert ein erhöhtes Angebot an schnelleren und besonders zuverlässigeren Verkehrsverbindungen. Es erscheint logisch, dass nicht nur dieser Umstand die Entstehung von Expressdiensten fördert, sondern auch der mit diesen Konzeptionen verbundene Trend zur Sendungsminiaturisierung.⁵¹

Der Schnittstelleneffekt typisiert alle Transportvorgänge, die einen Wechsel des Verkehrsmittels erforderlich machen. Bei einer Unterscheidung in physische und kommunikative Schnittstellen zeichnen sich im ersten Fall Lösungen durch universelle Gateways, Verfolgungssysteme, Codierungen u. ä. ab, während sich physische Schnittstellen besonders im Hinblick auf den Integrationseffekt komplizierter darstellen.

Als weiterer Faktor tritt der Integrationseffekt auf, welcher so *Pfohl*⁵² durch den wirtschaftlichen Zusammenschluss wesentlicher Teile Europas entstand. Insbesondere im internationalen Verkehr lassen sich entscheidende Wachstumspotentiale erkennen. Entsprechend weist *Teufers*⁵³ auf die Bedeutung der Internationalisierung des Handels und die zunehmende Verflechtung der Weltwirtschaft hin, wodurch nicht nur eine kontinuierliche Zunahme der Warenströme in Gang kam, sondern auch aufgrund der damit einhergehenden internationalen Arbeitsteilung eine steigende Nachfrage nach weltweiten Transportdienstleistungen, die traditionelle Anbieter wie Post- und Speditionsunternehmen nicht leisten konnten.

⁴⁷ Vgl. *Läpple*, D.; Güterverkehr, Logistik und Umwelt, 1993, S. 67; *Pfohl*, H.-Chr. (ebenda); *Aberle*, G.; Der Standpunkt der Verkehrsökonomik, 1994, S. 6 und *Ihde*, G. B.; Transport, Verkehr, Logistik, 1991, 2. Aufl., S. 125

⁴⁸ Vgl. *Aberle*, G.; Der Standpunkt der Verkehrsökonomik, 1994, S. 6

⁴⁹ Vgl. *Pfohl*, H.-Chr.; Logistikmanagement, 1994, S. 7

⁵⁰ Vgl. *Teufers*, H.-P.; Der Paketmarkt im Wandel, 1996, S. 98

⁵¹ Vgl. *Aberle*, G.; Der Spediteur als Generalist, 1988, S. 7

⁵² Vgl. *Pfohl*, H.-Chr.; Logistikmanagement, 1994, S. 7

⁵³ Vgl. *Teufers*, H.-P.; Der Paketmarkt im Wandel, 1996, S. 98

Neben den oben genannten Wirkungen ist weiterhin eine Veränderung des Kundenverhaltens zu beobachten. Aufgrund der nahezu weltweit gesättigten Gütermärkte und der sich verändernden Marktmacht zugunsten der Käufer entsteht ein Individualisierungstrend der Nachfrage. Diesem Trend müssen Unternehmen mit einer Diversifizierung ihrer Produkte begegnen.⁵⁴ Rückwirkend auf die Produktion bedeutet dies niedrigere Losgrößen und eine hohe Flexibilität, sowohl in der Beschaffung als auch in der Fertigung. Daneben wird aufgrund der zunehmenden Tendenz zu kürzeren Produktlebenszyklen die Zeit zum strategischen Erfolgsfaktor. Dieser zeitorientierte Wettbewerb fordert von den Unternehmen kurze Reaktionszeiten auf Nachfragen. Als Konsequenz daraus kann sich nur eine erhöhte Inanspruchnahme und höhere Volumina schneller und bedarfsgenauer Logistikleistungen ergeben, die zu einer hohen Bewertung flexibler, flächendeckender und schneller Distributionssysteme führen.⁵⁵

4.1.5 Die schnelle Branche verliert an Dampf

In den 1980-er und 1990-er Jahren konnten die Anbieter von Express- und Paketdienstleistungen mit hohen, zweistelligen Zuwachsraten rechnen. Man sprach von der KEP-Branche gar als⁵⁶ „Shooting Star“ der Transportmärkte. Zu Beginn des neuen Jahrhunderts stellte sich aber eine etwas andere Entwicklung ein. Nachfolgend seien nun die Gründe aufgezeigt, die für das Abflachen des Wachstumsbooms gesorgt haben.

In der Kategorie des Expressmarktes hielt die Expansionsphase auch in der zweiten Hälfte der 1990-er weiterhin an. Auch wenn eine Zunahme des Kostendrucks zu beobachten war, sorgten steigende internationale Sendungszahlen weiter für Wachstum.⁵⁷ Größtenteils standardisierte Preissysteme gingen mit verstärkter Produktdifferenzierung einher.

Der Großteil der Anbieter von Paket- und Expressdienstleistungen machen ihre Gewinne noch immer in diesem attraktiven Expressdienstmarkt. Der Bereich des Expressdienstmarktes verwischt jedoch zunehmend, da auch Speditionen und seit neuestem auch die Luftverkehrsgesellschaften versuchen in diesen Markt einzudringen.⁵⁸ Zudem toben seit mehreren Jahren Preiskämpfe im Bereich der Paketdienstleistung, was die Abschwächung der Expansionsphase zusätzlich verstärkt. Durch Produktdifferenzierungen wie Lieferzeitgarantien sowie durch zusätzliche Serviceangebote versuchen die Anbieter darauf zu reagieren.⁵⁹

Die Ausführungen deuten es bereits an: Der Markt der KEP-Branche ist einem gewaltigen und schnellen Wandel unterworfen. Zahlreiche KEP-Dienste haben erkannt, dass der einfache Sendungstransport von A nach B heutzutage nicht mehr ausreicht, um weiterhin Wachstum zu erzielen.

Ein weiteres Problem stellt die Zunahme an Marken im KEP-Segment dar. Auch dies führte zu einer Abschwächung der Expansionsphase. Insbesondere in der Produktpolitik versuchen die KEP-Dienstleister auf diesen Trend zu reagieren und positionieren sich zunehmend kundenorientierter.

Der Konkurrenzdruck hat sich auch dadurch verstärkt, dass seit 1998 die nationalen Postunternehmen in Europa Firmenaufkäufe initiiert haben. Dabei ist besonders die Deutsche Post zu nennen, die zwischen 1998 und 2002 fast jeden Monat ein Logistikunternehmen in Europa oder USA zugekauft hat, um ihr Netz dichter zu knüpfen und auszuweiten.

⁵⁴ Vgl. Ihde, G. B.; Transport, Verkehr, Logistik, 1991, 2. Aufl., S. 112

⁵⁵ Vgl. Teufers, H.-P.; Der Paketmarkt im Wandel, 1996, S. 98

⁵⁶ o.V.; Es überwiegt Zuversicht, DVZ Nr. 105 vom 02.9.00

⁵⁷ Vgl. Müller, B.; So entwickelt sich der KEP-Markt, 2001, S. 2

⁵⁸ Vgl. Vahrenkamp, R., Faulstich, T.; Schnelle Branche verliert an Dampf, in: DVZ Nr. 80 vom 05.7.03, S. 3

⁵⁹ Zusätzliche Serviceangebote sind Tracking and Tracing und beleglose Transportabwicklung

In diesen Zeitraum fallen aber auch die organisatorischen Probleme der KEP-Anbieter. Bedingt durch die große Anzahl an Firmenzukäufen, hatten diese Dienstleister auch große Probleme mit der Integration der akquirierten Firmen. Zu nennen sind hier die damals geplante Schließung der französischen DPD-Tochter durch den 85-prozentigen Mehrheitsaktionär La Poste. Aber auch die Deutsche Post hatte seiner Zeit Probleme mit dem Kartellamt bei der Übernahme von trans-o-flex sowie erhöhte Verluste durch die Übernahme der DHL.

Das von den Dienstleistern anvisierte „One-Stop-Shopping“ – also die Nutzung der KEP-Dienstleister mit den durchgehenden Dienstleistungen – konnte somit nicht sofort umgesetzt werden. Ein weiteres einschneidendes Ereignis mit weitreichenden Folgen stellt der 11. September 2001 („Nine eleven“) dar. Dieser leitete die wirtschaftliche Misere im Bereich der Express- und Paketdienstleister ein.⁶⁰ Wo keine Waren gehandelt bzw. konsumiert werden, da gibt es auch keinen Warenversand.

⁶⁰ Vgl. Maruhn, E.; Luftfracht/Kep: Sinkflug seit 11. September, in: DVZ Nr. 154 vom 28.12.01, S. 8

4.2 Der KEP-Markt in der Phase der Marktreife

In den letzten 25 Jahren veränderten sich in kaum einer Branche die Marktverhältnisse so umfassend wie im Segment für Express- und Paketdienstleistung, das auch momentan immer noch stark in Bewegung ist.⁶¹ Anhand des Lebenszyklusmodells sei dargestellt, in welchen Bahnen die Entwicklung dieses Marktes verläuft und wie die Marktteilnehmer auf die geänderten Rahmenbedingungen reagieren.

4.2.1 Lebenszyklusanalyse des KEP-Markts

Das Modell des Lebenszyklusses erscheint im Zusammenhang mit Markenartikeln als die geeignetste Darstellung, um den „Lebensweg“ von Produkten, Märkten usw., den diese zwischen Markteinführung und Ausscheiden aus dem Markt zurücklegen, zu beschreiben.⁶² Da alle oben genannten Gegenstände aufgrund von Nachfrageänderungen, technischem Fortschritt u. a. einer begrenzten Lebensdauer unterliegen, unterteilt das Lebenszyklus-Modell die Marktdauer in die Phasen Einführung, Wachstum, Reifezeit, Sättigung und Degeneration. Diese verschiedenen Phasen zu untersuchen kann zu einer wichtigen Entscheidungsgrundlage führen, aus welcher sich insbesondere Anhaltspunkte zur Abschätzung des Wachstumspotentials sowie zur Fundierung strategischer Grundsatzentscheidungen ablesen lassen.⁶³ Der Lebenszyklus kann als ein deterministisches, zeitbezogenes *Marktreaktionsmodell* beschrieben werden, bei dem als abhängige Variablen unternehmerischen Erfolgsgrößen wie Absatz, Umsatz, Deckungsbeitrag oder Gewinn z. B. einer Produktart (Paket, Express), einer Produktmarke (Technical Courier, Kleiderhängeversand), eines Artikel u. ä. auftreten, in dem aber zugleich als einzige unabhängige Variable die Zeit fungiert.⁶⁴

Auf Unternehmensebene ist der Produktlebenszyklus der Produktklasse für die Branchenanalyse relevant und bestimmt maßgeblich die Attraktivität einer Branche. So ist beispielsweise die Rivalität zwischen Wettbewerbern auf gesättigten oder schrumpfenden Märkten größer als auf wachsenden, da in einem gesättigten Markt Zuwächse nur durch Verdrängung von Konkurrenten erzielt werden können.⁶⁵

Nach der erfolgreichen Einführungsphase der Express- und Paketdienstleistung auf dem westeuropäischen Markt, die durch Anfangsverluste und hohe Investitionen geprägt war, hat sich das Segment in der Wachstumsphase mit hohen Wachstumsmargen von durchschnittlich fünf Prozent p. A. bis etwa 1996 äußerst dynamisch entwickelt. Ein im Vergleich zu heute geringes Angebot stieß auf eine hohe Nachfrage, so dass sich der Markt in Fünf-Jahres-Schritten verdoppeln konnte. Marktentwicklung und Außeninflüsse führten in den 1980er Jahren zu einer starken Differenzierung des KEP-Markts, die wiederum zur Entstehung unterschiedlich dynamischer Teilmärkte beitrug.⁶⁶

Die Angebote der Schnellen Dienste diffundierten in den 1980-er und 1990-er Jahre weiterhin, so dass sich der Wettbewerb in der zweiten Hälfte des Jahrzehnts intensivierte; neue Anbieter aus der Spedition- und Postbranche drängten in den lukrativen Markt mit den höchsten Umsatzrenditen im Maximum der Lebenszykluskurve. Die fortschreitende Liberalisierung der Märkte und die Privatisierung der staatlichen Postgesellschaften trug ebenfalls zu einem harten Preiskampf unter der steigenden Zahl von An-

⁶¹ Vgl. Cayet, D., Puls, U.; Postunternehmen sind Schrittmacher einer rasanten Neuordnung, in: DVZ Nr. 139 vom 20.11.1999, S. 9

⁶² Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.; Marketing, 1991, 16. Aufl., S. 70

⁶³ Vgl. Meffert, H.; Marketing, 1998, 8. Aufl., S. 328ff.

⁶⁴ Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.; Marketing, 1991, 16. Aufl., S. 170

⁶⁵ Vgl. Gutthal, S.; Chancen und Risiken des Expressgutmarktes, 1999, S. 62

⁶⁶ Vgl. Teufers, H.-P.; Der Paketmarkt im Wandel, 1996, S. 98ff.

bietern bei. Die Gewinnmargen wurden zunehmend durch Milliardeninvestitionen in leistungsfähige Transportnetze und Informationstechnologien geschmälert; nach herrschender Meinung der Branche ist das Ende der Preisspirale bereits erreicht.⁶⁷

Da der KEP-Markt sich durch eine hohe Konzentration auszeichnet, kann dieser auch als ausgereifter Markt bezeichnet werden.⁶⁸ Ein Indiz dafür ist die Tatsache, dass sich ein großer Anteil am Gesamtumsatz auf einige wenige Anbieter verteilt. Dies verdeutlicht Tabelle 4-1.⁶⁹

Top-Akteure		
Rang	Unternehmen	Kurier-, Express- und Paketdienste (KEP) in Mio. EUR
1	Deutsche Post	2.100 Mio. €
2	UPS	900 Mio. €
3	DPD – (Deutscher Paket Dienst)	800 Mio. €
4	GLS (ehem. German Parcel)	416 Mio. €
5	Hermes Versand Service	391 Mio. €
6	Trans-o-flex	382 Mio. €
	DHL Worldwide – (D) (in Deutsche Post)	320 Mio. €
7	Optimus Logistics	175 Mio. €
8	TNT Logistics	150 Mio. €
9	Transmed Transport	100 Mio. €
10	TNT Express	90 Mio. €
	Summe Top 10	5.504 Mio. €
11	GO! (Kooperation)	60 Mio. €
12	GEL Express Logistik (Kooperation)	59 Mio. €
13	MGL Logistik	30 Mio. €
14	Nagel	20 Mio. €
15	Hansetrans Holding	18 Mio. €
	Summe	5.691 Mio. €

Tabelle 4-1: Die Top 100 der Logistik⁷⁰

Der Markt zeigt dabei einen hohen Grad an Konzentration auf. Wie in der Grafik zu erkennen ist, halten die Top 10 des Marktes ca. 75% des Marktvolumens – die Top 3 halten einen Anteil von 50% am Gesamtmarkt. DHL als Marktführer hat mehr als das doppelte an Marktvolumen als der zweitplatzierte UPS. Ebenso ist das Verhältnis von DPD – dem Dritten des Marktes – und GLS als der Nummer Vier.

Nach wie vor besteht zwar der Trend nach immer kleiner werdenden und zeitkritischeren Sendungen. Demgegenüber steht aber aufgrund der kritischen wirtschaftlichen Situation die Ausschöpfung der logis-

⁶⁷ Vgl. o.V.: Nicht jammern, sondern kämpfen, in: Logistik–Heute, Nr. 4, 20. Jg., 1998, S. 34

⁶⁸ Zu dieser Einschätzung kommen die Verfasser der Studie "Top 100 der Logistik" die von Prof. Klaus und der Fraunhofer Arbeitsgruppe für Technologien der Logistikdienstleistungswirtschaft erstellt wurde

⁶⁹ Vgl. o.V.; Ausgereifter Markt, in: DVZ Nr. 49 vom 27.4.04 – Sonderbeilage KEP - Kurier Express Paket, S. 8

⁷⁰ Quelle: Die Top 100 der Logistik, Deutscher Verkehrs-Verlag

tischen Potenziale von Industrie und Handel im Bereich der Sendungsbündelung und im Continuous-Replenishment-Aufkommen (permanentes Auffüllen der Lagerbestände).

Zudem hat die bereits erwähnte Postliberalisierung einen verschärften Wettbewerb auf dem Paket- und Expressdienstmarkt verursacht. Dies führte in den 1990-er Jahren zu Preiseinbrüchen bei Systempaketen und greift nun auch auf Premiumprodukte über. Die Großen Wettbewerber der Branche versuchen über Zukäufe von Marktanteilen ihre Ergebnisse wiederum zu sichern.

Ein weiterer Trend, bedingt durch die starke Standardisierung, ergibt sich in dem zunehmenden Entstehen von Marktnischen für Spezialprodukte. Kontraktlogistik und Value-Added-Services sind die Bereiche, in welche die Großen zunehmend eindringen. Dieser Trend wird sich möglicherweise so verstärken, dass die Basisleistungen, die unrentablen Netze, sozusagen als *Eintrittskarte* für die besser bezahlten Zusatzdienstleistungen gesehen werden können.

Während nach Ansicht *Manner-Romberg*⁷¹ der Markt zum gegenwärtigen Zeitpunkt weiterhin hohe Potenziale mit Voluminaentwicklungen zwischen vier und sechs Prozent beinhaltet, befindet sich der Paket- und Expressgutmarkt auch nach *Guttha*⁷² in Deutschland inzwischen auf dem Weg zur Marktreife. Nach überproportionalen Umsatzzuwächsen stabilisiert sich die Zuwachsrate in dieser Phase bei einem bestimmten Prozentsatz.⁷³ Dies dokumentiert sich hier in einem konstanten Wachstum von 5,2% p. A. bis 2005, der hohen Marktdurchdringung von 67%, den festverteilten Marktanteilen und der Konsolidierung der Branchenteilnehmer.⁷⁴

Die genannten Faktoren sowie die gerade abgeschlossene Erweiterung der Produktpalette lassen noch eine Nähe zur Wachstumsphase erkennen. Für sicher im Markt positionierte Unternehmen ist die Reifephase von höchster Attraktivität, da diese Phase von einem hohen Cashflow sowie der höchsten Marktausdehnung gekennzeichnet ist.

Der Paket- und Expressgutmarkt wird sich weiter auf seine Sättigung zu bewegen, in der die Bereinigung der Produktpalette und eine Konzentration auf die stärksten Produkte erfolgen wird.⁷⁵

Zu unterscheiden sind im europäischen Markt zwischen den klassischen, reiferen Märkten der westeuropäischen Länder, die zu einem früheren Zeitpunkt entstand und dem sich noch in der Wachstumsphase befindlichen osteuropäischen Markt.⁷⁶

Besonders in reiferen Märkten, wie dem bundesdeutschen, ist im Standardsegment bei vergleichsweise moderatem Volumenzuwachs, lediglich marginalen Qualitätsunterschieden und dezidiertem Preiswettbewerb die Gewinnsituation für einige KEP-Anbieter angespannt.⁷⁷

Neue Sendungspotentiale, die der Phase des Relaunch (Wiederetablierung) gleichkommen würden, prognostizieren Experten durch kostensenkende, internetbasierte Transaktionen. Aufgrund der Potentiale durch Einsparungen in der Gesamtprozesskette könnten höhere Transportkosten durch kleinere Sendungsmengen kompensiert und neue KEP-Sendungen geschaffen werden.⁷⁸

Die Degenerationsphase, das Absterben eines Produkts aufgrund von Bedürfnisbefriedigung, technischem Fortschritt oder wirtschaftlicher Überholung ist nach Einschätzung des Verfassers im Paket- und Expressgutmarkt der nächsten Jahre nicht zu befürchten. Die Entwicklungsfähigkeit in Deutschland dürf-

⁷¹ Vgl. Manner-Romberg; H.; Kurier-, Express-, Postdienste-Logistik, 2000, S. 16ff.

⁷² Vgl. Gutthal, S.; Chancen und Risiken des Expressgutmarktes, 1999, S. 165

⁷³ Vgl. Meffert, H.; Marketing, 1998, 8. Aufl., 1998, S. 331

⁷⁴ Vgl. Gutthal, S.; Chancen und Risiken des Expressgutmarktes, 1999, S. 165

⁷⁵ Vgl. Ebenda; S. 116

⁷⁶ Vgl. Eyett, D.; KEP-Märkte – Märkte ohne Wachstumsgrenzen?, 1995, S. 137

⁷⁷ Vgl. Cayet, D.; Puls, U.; Postunternehmen sind Schrittmacher einer rasanten Neuordnung, in: DVZ Nr. 139 vom 20.11.1999, S. 9

⁷⁸ Vgl. Pfeiffer, R.; Jahrhundertwende für den KEP-Markt, in: DVZ Nr. 1 vom 04.1.00, S. 10

te jedoch auch davon abhängen, inwiefern im Briefbereich ab 2007 ein wirklicher Wettbewerb zugelassen wird, wenn die Exklusivlizenz der Deutschen Post AG endet.

4.2.2 Ergebnis der Marktveränderung – Verblassung der Segmente

Wie im Abschnitt 4.2.1 bereits erwähnt, befinden sich die KEP-Märkte in einer Phase der Marktreife. Reife bzw. gesättigte Märkte sind durch die Symptome

- zunehmender Verdrängungswettbewerb,
 - Angebotsdifferenzierung und damit verbundene Marktfragmentierung,
 - steigendes Preisbewusstsein bei den Kunden,
 - hohe Marktzugangsbarrieren,
 - große Bedeutung technologischer Innovationen
- gekennzeichnet.⁷⁹

Die traditionelle Branchenunterteilung in Speditionen auf der einen und KEP-Dienste auf der anderen Seite verblasst zusehends.⁸⁰ Obwohl die Marktanteile weitgehend verteilt sind, versuchen neben Transport- und Speditionsunternehmen auch Luftverkehrsgesellschaften, in den Bereich des schnellen Dokumenten- und Paketversands vorzudringen, um neue Kunden zu gewinnen.⁸¹

Die Grenzen zu anderen Segmenten sind somit fließend geworden. Beispielsweise ist eine Expresssendung, die nicht innerhalb des eigenen Netzwerks, sondern durch „commercial airlines“ befördert wird, auch als Teil des Luftfracht-Marktes anzusehen.⁸² Als Folge daraus heben zahlreiche KEP-Dienste die Gewichtsbegrenzungen der Standardangebote auf, um klassischen Speditionsunternehmen Marktanteile abzurufen. Zudem „leiden“ besonders die Paketdienste unter zu vielen Marken, was ebenfalls zu einer Abschwächung der Expansionsphase indem Paketsegment geführt hat.⁸³ Der steigende Wettbewerbsdruck zwingt die KEP-Dienste, stärker auf neue sich verändernde Marktconstellationen zu reagieren.⁸⁴ Die nachfolgende Grafik, welche auf der Grundlage von *Klaus* erstellt wurde, verdeutlicht den Trend.

⁷⁹ Vgl. Glaser, J.; Kurier-, Express-, Paketdienste und Stadtlogistik, 2000, S. 42

⁸⁰ Vgl. Paterak, J.; Deutsche Bahn baut Logistikgeschäft aus, 2002, S. 6

⁸¹ Vgl. Lehmann, C.; Bjelicic, B.; Branchenreport Nr. 3, 1999, S. 4f.

⁸² Vgl. Kaven, D.; Logistik 2000, 1999, S. 63

⁸³ Vgl. Paterak, J.; Smolka, K.; Zu viele Marken, 2002, S. 7

⁸⁴ Vgl. Kaven, D.; Logistik 2000, 1999, S. 63

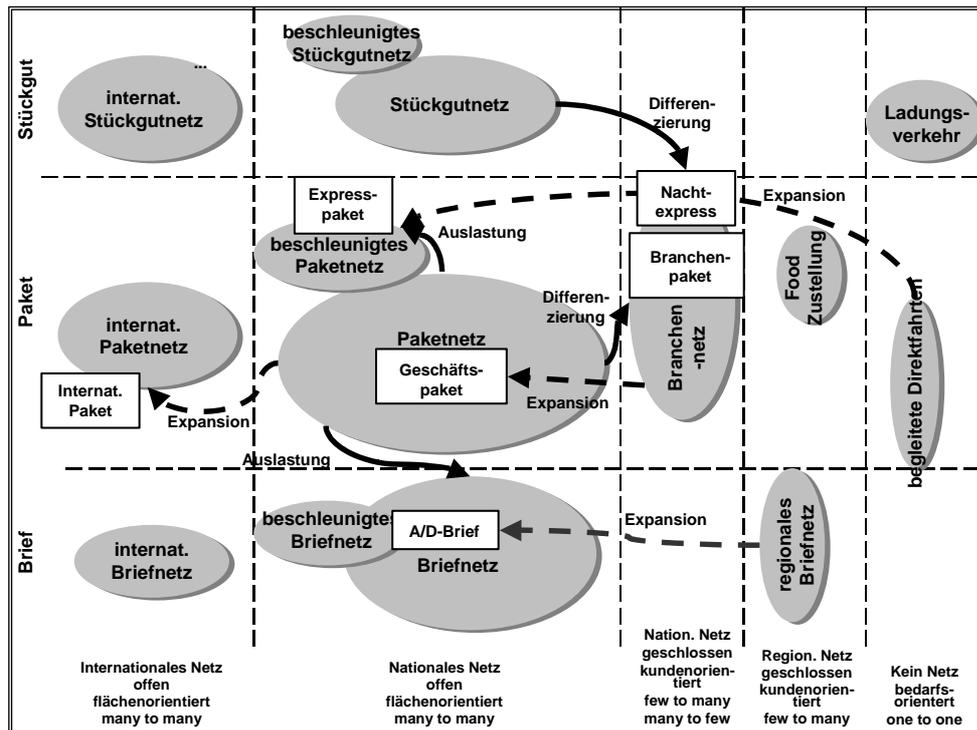


Abbildung 4-1: Bewegung in den Produktionsmärkten⁸⁵

Klaus unterteilt in dieser Matrix den Markt für Logistikdienstleistung in die bekannten Kategorien Stückgut, Paket und Brief. Auf der anderen Achse kategorisiert Klaus den Logistikdienstleistungsmarkt nach den Kriterien

- Netz (international, national, regional, ohne),
- Zugangsmöglichkeiten (offen, geschlossen),
- Orientierung (flächenorientiert, kundenorientiert, bedarfsorientiert),
- Anzahl der Teilnehmer (many to many, few to many, one to one)

Das Schaubild zeigt auch deutlich die Verschiebungen, die sich im Markt für Paket- und Expressdienstleistungen abzeichnen. In diesem Zusammenhang sind beispielsweise der verstärkte Trend zum Expresspaket sowie zum internationalen Paket zu erkennen.

4.2.3 Konzentrationsprozesse

In den bisherigen Ausführungen wurde deutlich, dass der Markt für Paket- und Expressdienste einem ständigen Wandel unterliegt. In diesem Zusammenhang sind die Konzentrationsprozesse der vergangenen Jahre innerhalb des Express- und Paketmarktes näher zu betrachten. Einige Ausführungen hierzu wurden bereits in Abschnitt 2.4.1 gemacht.

In Bezug auf Unternehmenskonzentrationen lassen sich differenzierte Formen von Zusammenschlüssen definieren, deren Ausprägungen je nach Intensität der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen von Kooperationen, über unterschiedliche Abstufungen von Zusammenlegungen bis hin zu Fusionen und Akquisitionen reichen.⁸⁶ Ziele solcher Konzentrationen sind vor allem die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch Verbesserung der Marktstellung sowie das Erringen einer wirt-

⁸⁵ Eigene Erstellung in Anlehnung an Klaus, P.; Veränderungstreiber in der KEP-Logistik, 2002, S. 3ff.

⁸⁶ Vgl. Wöhe, G.; Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 1993, 18. Aufl., S. 403ff.

schaftlichen Machtposition. Darüber hinaus wird häufig die Realisation von Synergieeffekten als wichtiger Faktor für die Entscheidung zu einer Unternehmenskonzentration angeführt.⁸⁷

Zum heutigen Zeitpunkt strukturiert sich der Paket- und Expresstmarkt in eine kleine Anzahl von Integratoren, einige mittelgroße und viele kleine Unternehmen. Darüber hinaus lässt sich feststellen, dass 80% des gesamteuropäischen Marktes in nur fünf Ländern erzeugt werden: in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Spanien und Italien. Dieser Wert wird nach Meinung⁸⁸ Arndts bis zum Jahr 2010 auf 74% sinken, bei einem gleichzeitigen Umsatzanstieg gegenüber heute um 200% auf 51 Milliarden Euro. Die Internationalisierung ist dabei ein wesentlicher Antreiber der Entwicklung auf den Märkten für Express- und Paketdienstleistung.

Nach Ansicht Cayets und Puls⁸⁹ werden langfristig ausschließlich Logistikdienstleister auf dem Markt bestehen können, die eine europaweite, zunehmend weltweite hohe Servicequalität bieten können. Die internationale Netzabdeckung wird damit zur Überlebensfrage im Wettbewerb. Kunden erwarten von den Logistikdienstleistern immer umfassendere Komplettlösungspakete, deren dafür notwendige Kompetenzen und Kapazitäten von einem Unternehmen alleine oft nicht mehr gewährleistet werden kann. Als Konsequenz aus diesen Überlegungen kann sich nur eine verstärkte Tendenz zu Kooperationen, strategischen Allianzen, Fusionen und Akquisition entwickeln, mit denen Unternehmen versuchen, den gestiegenen Anforderungen zu entsprechen.

Durch den Zukauf von Unternehmen erweitern die KEP-Dienste ihr Produktportfolio und können weitere Segmente des Marktes abdecken. Daneben besteht die Möglichkeit, teure Netzstrukturen bis zum Limit auszulasten und Fachkompetenz sowie finanzielle Mittel zu ergänzen.⁹⁰

Seit Ende der 1990-er Jahre ist der Markt für Paket- und Expressdienste somit einschneidenden Veränderungen unterworfen. Die europäischen Postbetriebe beklagten sich lautstark, als deren Monopol fiel. Die Postunternehmen sind durch den Erfolg der KEP-Dienste und den damit verbundenen Angriff auf ihre angestammten Postmärkte aufgeschreckt worden.⁹¹

Gleichzeitig übten die Regierungen, angesichts wachsender Finanznöte, Druck auf ihre defizitären Postdienste aus. Im Vergleich zu zahlreichen privaten Anbietern verfügten die nationalen Postgesellschaften über ausreichend Finanzkraft für eine internationale Expansion. Durch europäische Firmenaufkäufe ist in den Jahren seit 1998 das „Paket-Wettrennen“ durch die nationalen Postgesellschaften Europas eingeleitet worden. Dabei veränderte sich der KEP-Markt mit 56 Transaktionen am stärksten. Schrittmacher dieser Neuordnung sind insbesondere Postgesellschaften wie die DPAG und TPG, die mit insgesamt 29 Akquisitionen ihre Marktposition fundamental verändern konnten.⁹²

Die Deutsche Post AG kaufte in den Jahren 1998 bis 2000 ca. jeden Monat ein Logistikunternehmen im europäischen Ausland oder in den USA, um neue Leistungssysteme aufzubauen. Dazu gehören u. a. Danzas, Nedlloyd und American Express International.⁹³ Der Umsatz mit Frachtdienstleistungen vervierfachte sich durch die Übernahmen auf sechs Milliarden Euro. Die Zahl der Beschäftigten im Einflussbereich des Konzerns stieg um ca. 100 000 Mitarbeiter. Erwähnenswert ist der Aufkauf des Expresskurierdienstes DHL durch den Logistikkonzern Deutsche Post AG. Postchef Zumwinkel arbeitet darauf hin, die Post unter der Dachmarke DHL zum weltweiten Logistiker Nummer Eins auszubauen. Umgekehrt schrei-

⁸⁷ Vgl. o.V.; KEP-Markt im Wandel – Holzsword oder Stahlsword? in: Logistik–Heute, Nr. 3, 1999, S. 30

⁸⁸ Vgl. Arndt, T.; Der internationale KEP-Markt der Zukunft, in: DVZ Nr. 152 vom 21.12.1999, S. 8

⁸⁹ Cayet, D.; Puls, U.; Postunternehmen sind Schrittmacher einer rasanten Neuordnung, in: DVZ Nr. 139 Vom 20.11.1999, S. 9

⁹⁰ Vgl. o.V.; KEP-Markt im Wandel – Holzsword oder Stahlsword? in: Logistik–Heute, Nr. 3, 1999, S. 30

⁹¹ Vgl. Voigt, S.; Platzhirsch Post, 2002, S. 4f.

⁹² Vgl. Cayet, D.; Puls, U.; Postunternehmen sind Schrittmacher einer rasanten Neuordnung, in: DVZ Nr. 139 Vom 20.11.1999, S. 9ff.

⁹³ Vgl. o.V.; Deutsche Post AG, Geschäftsbericht, 2002, S. 81 - 89

tet die Expansion ausländischer Großkonzerne im deutschen Transport-, Logistik- und Postmarkt rasch voran.⁹⁴ General Logistics Systems⁹⁵ gehört zur britischen Post; der DPD ist vom französischen Unternehmen La Poste übernommen worden.⁹⁶ Der zur französischen Post gehörende Expressdienst Chronopost ermöglicht z. B. dem Kooperationspartner DPD den Zugriff auf das weltweite FedEx-Netz.⁹⁷ Auch ein Einstieg der holländischen Post bei TNT-Express hat auf dem europäischen Markt zu einer oft beklagten, aber nicht mehr revidierbaren Konzentration geführt.

Zur Zeit kontrollieren UPS sowie die vier führenden Postgesellschaften etwa 50% des europäischen Marktes.⁹⁸ Der Umsatz von ca. 33 Mrd. Euro verteilt sich zu 70% auf die Länder Deutschland, Frankreich und Großbritannien.⁹⁹

Der Konzentrationsprozess könnte sich sogar noch verstärken. Denn die größeren unter den kleinen Postunternehmen¹⁰⁰ beginnen bereits, sich ihre Kernmärkte mit Aufkäufen zu sichern oder sich mit den ganz Großen zu verbinden.

Aber die Konzentrationswelle hat auch ihre Schattenseiten, denn nach Aussage von Spezialisten wie Müller von der MRU-Unternehmensberatung, Hamburg, „lähmt die Konzentrationsbewegung schon heute die weitere Marktentwicklung.“¹⁰¹ Denn es sind enorme Kraftanstrengungen erforderlich, die zusammengekauften Firmen aufeinander abzustimmen,¹⁰² um das gewollte One-Stop-Shopping für Kunden zu erreichen. Das bindet Managementkapazität. Folglich sind die Unternehmen in hohem Maße mit der internen Neuorganisation beschäftigt.¹⁰³

4.2.4 Entwicklungstendenzen und Prognosen im Markt für Paket- und Expressdienste

Schaut man sich die zukünftigen Entwicklungen im Markt für Paket- und Expressdienste an, so prognostiziert Manner-Romberg¹⁰⁴, der sich an den Entwicklungen des US-amerikanischen Marktes orientiert, langfristig eine Etablierung von fünf bis sieben Anbietern im europäischen KEP-Markt. Dessen Aussage kann zugestimmt werden, wenn man vergleichbare Märkte wie etwa den Automobilmarkt heranzieht. Ähnlich sieht es Puls; für ihn wäre es auch denkbar, dass es angebotsseitig nicht immer bei den „Big Five“ bleiben muss. So sind beispielsweise auch hier Reduzierungen auf drei oder vier Anbieter denkbar. Gesetzt den Fall, man ließe dem KEP-Markt ökonomisch freien Lauf, ohne staatliche Eingriffe, so würden sich höchstwahrscheinlich sehr schnell oligopolistische Strukturen einstellen.¹⁰⁵

In diesem globalisierten Markt hat sich herauskristallisiert, dass aufgrund der Übersichtlichkeit des Marktes Konzentrationsprozesse den Wettbewerb weiter verschärfen und Unternehmen sich nur noch über

⁹⁴ Vgl. Ronzheimer, M.; Kampf im Logistikmarkt, 2000, S. 4f.

⁹⁵ German Parcel vereinheitlicht seinen Auftritt europaweit und nennt sich seit Ende 2002 GLS; vgl. etwa Paterek, J.; Smolka, K.; Zu viele Marken, 2002, S. 7

⁹⁶ Vgl. Glaser, J.; Kurier-, Express-, Paketdienste und Stadtlogistik, 2000, S. 43

⁹⁷ Vgl. o.V.; DPD, Specials, 2002, S. 14 - 15

⁹⁸ Vgl. Lanzen, U.; KEP: Zeit ist Geld, 2002, S. 1

⁹⁹ Vgl. Voigt, S.; Platzhirsch Post, 2002, S. 4

¹⁰⁰ Zu nennen ist hier die Entwicklung in Schweden

¹⁰¹ Vgl. Müller, B.; So entwickelt sich der KEP-Markt, 2001, S. 6

¹⁰² Die Abstimmung umfasst u.a. Netzwerke und IT-Systeme

¹⁰³ Vgl. Müller, B.; So entwickelt sich der KEP-Markt, 2001, S. 7

¹⁰⁴ Vgl. Manner-Romberg, H.; Der KEP-Markt in Deutschland, Präsentation, 1999; S. 30ff.

¹⁰⁵ Vgl. Puls, U.; Kein Land in Sicht, in: Logistik-Heute, 7 - 8/2003, S. 20f.

Produkte differenzieren können. Cayet und Puls¹⁰⁶ erhärten diese These mit dem Hinweis auf die globalen Einkaufsmöglichkeiten des Internet, wodurch eine enge Verzahnung europäischer und nordamerikanischer Anbieter möglich ist; diese Verzahnung wird sich in weiteren Akquisitionen und Fusionen niederschlagen.

Auch das organische Wachstum der KEP-Anbieter im Markt wird an Wichtigkeit zunehmen. Da die großen Anbieter weniger unter den wirtschaftlichen Problemen zu leiden haben, wird sich der Aussortierungsprozess im KEP-Markt insbesondere bei den Kleinen beschleunigen. Außerdem haben die großen Anbieter auch eher die Möglichkeit auf die globalen Märkte zu reagieren, indem sie wie DHL oder TPG ihre strategische Marktausrichtung Richtung Südostasien orientieren.¹⁰⁷

Insbesondere für mittelständische Unternehmen mit eingeschränkten finanziellen Ressourcen stellt sich die Situation schwierig dar, wenn sie z. B. ihre Netzwerke nicht entsprechend den Kundenanforderungen ausgebaut werden können.¹⁰⁸

Als Konsequenz lassen sich oftmals unsichere Kooperationen zwischen Unternehmen beobachten, die u. U. ebenso schnell wieder zerschlagen werden. Ein drastisches Beispiel ist die europäische Logistikallianz E1, die im September 1998 gegründet wurde. Innerhalb eines Jahres wurde die Allianz wieder aufgelöst und alle vier beteiligten Unternehmen akquiriert.¹⁰⁹ Diese Unsicherheit sowie die Übernahmen der kleinen Unternehmen durch große Logistikkonzerne wirken sich destabilisierend aus und fördern die Bildung eines oligopolistischen Marktes.

Wagner¹¹⁰ äußert sich über die aufkommende Oligopol-Situation konform und legt dar, dass die Größe eines Unternehmens zu Behäbigkeit führen kann, wenn Führung durch Verwaltung ersetzt wird wie man es früher z. B. in den staatlichen Postbetrieben beobachten konnte. Oligopolistisch strukturierte Märkte bringen ein erschlaffenden Preis- und Innovationswettbewerb mit sich. Auch Fusionen können ein Hemmnis darstellen, wenn durch unpassend gewählte Partner Integrationsprobleme auftreten, die mit finanziellen Verlusten zu überwinden sind.

Hieraus ist zu ersehen, dass die Größe eines Unternehmens nicht automatisch mit Effizienz und Markterfolg gleichzusetzen ist, obwohl bei systematisch und systematisch abgestimmten Rationalisierungsmaßnahmen eine grundsätzliche Verbesserung der Erfolgsaussichten eines Unternehmens unterstellt werden kann.¹¹¹

Trotz der sich ergebenden kritischen Aspekte lassen sich die Konzentrationsprozesse auch positiv bewerten. Kunden werden von einer komplexeren Angebotsdichte, von qualitativ strukturellen Verbesserungen in der Netzdichte und der IT-Vernetzung profitieren. Vor allem virtuelle Unternehmen (Internetanbieter) ohne eigenes Produktions-, Vertriebs- und Logistikrückgrat können auf die integrierten Full-Service-Leistungen der Paket- und Expressdienste zurückgreifen.¹¹²

¹⁰⁶ Vgl. Cayet, D.; Puls, U.; Postunternehmen sind Schrittmacher einer rasanten Neuordnung, in: DVZ Nr. 139 vom 20.11.1999; S. 11

¹⁰⁷ Vgl. Puls, U.; Kein Land in Sicht, in: Logistik–Heute, Heft, 7-8, 2003, S. 20f.

¹⁰⁸ Vgl. o.V.; KEP-Markt im Wandel – Holzsword oder Stahlsword?, in: Logistik–Heute, Nr. 3, 1999, S. 30

¹⁰⁹ Vgl. Cayet, D.; Puls, U.; Postunternehmen sind Schrittmacher einer rasanten Neuordnung, in: DVZ Nr. 139 vom 20.11.1999; S. 11

Nedlloyd wurde von der DPAG übernommen, die dänische DFDS erwarb das ebenfalls dänische Unternehmen DAN Transport, und Dubois (Frankreich) sowie Saima Avendero (Italien) gehören zur belgischen Firma ABX

¹¹⁰ Vgl. Wagner, V.; Fusionswelle im Kep-Markt – Hemmnis oder Chance?, in: Logistik–Heute, Nr. 6, 1999, S. 20

¹¹¹ Vgl. o.V.; KEP-Markt im Wandel – Holzsword oder Stahlsword?, in: Logistik–Heute, Nr. 3, 1999, S. 31

¹¹² Vgl. Cayet, D.; Puls, U.; Postunternehmen sind Schrittmacher einer rasanten Neuordnung, in: DVZ Nr. 139, vom 20.11.1999, S. 11

Bei den festgestellten Konzentrationsprozessen im betrachteten Sektor rückt die Service- und Kundenorientierung näher in das Betrachtungsfeld und gewinnt als wettbewerbspolitischer Faktor erheblich an Bedeutung.

Eine neuerliche Belebung mit Steigerungsraten bis zu 20% wurde dem Markt für Paket- und Expressdienste noch Anfang diesen Jahrzehnts vorausgesagt. Grund dafür war damals die euphorische Einschätzung des Themas E-Commerce.¹¹³ Aber schon Mitte des Jahres 2001 wichen diesen Gewinneinschätzungen einem gedämpften Optimismus. Die moderaten Zuwachsraten dokumentiert auch die Abbildung 4-2. Diese verdeutlicht zunächst die rasante Entwicklung des Paketdienstmarktes (es wurde zur Einschätzung des Marktes das Standardfrachtpaket herangezogen). Nach dieser Einschätzung wird der Markt 2010 ein Sendungsvolumen von ca. 1,75 Mrd. Sendungen erreichen. Ausgegangen wurde bei dieser Prognose von ca. 1,3 Mrd. Sendungen im Jahr 2000 und 1,65 Mrd. Sendungen für 2005.¹¹⁴ Erklärt wird diese Entwicklung durch das in Deutschland ohnehin sehr hohe Pro-Kopf-Paket-Aufkommen, welches nur in den USA und in der Schweiz höher ist. Demnach resultiert aus dem zunehmenden Internethandel eine jährliche Steigerung bis 2005 von ca. 100 Mio. Paketen, bis zum Jahre 2010 auf bis zu 150 Mio. Pakete.

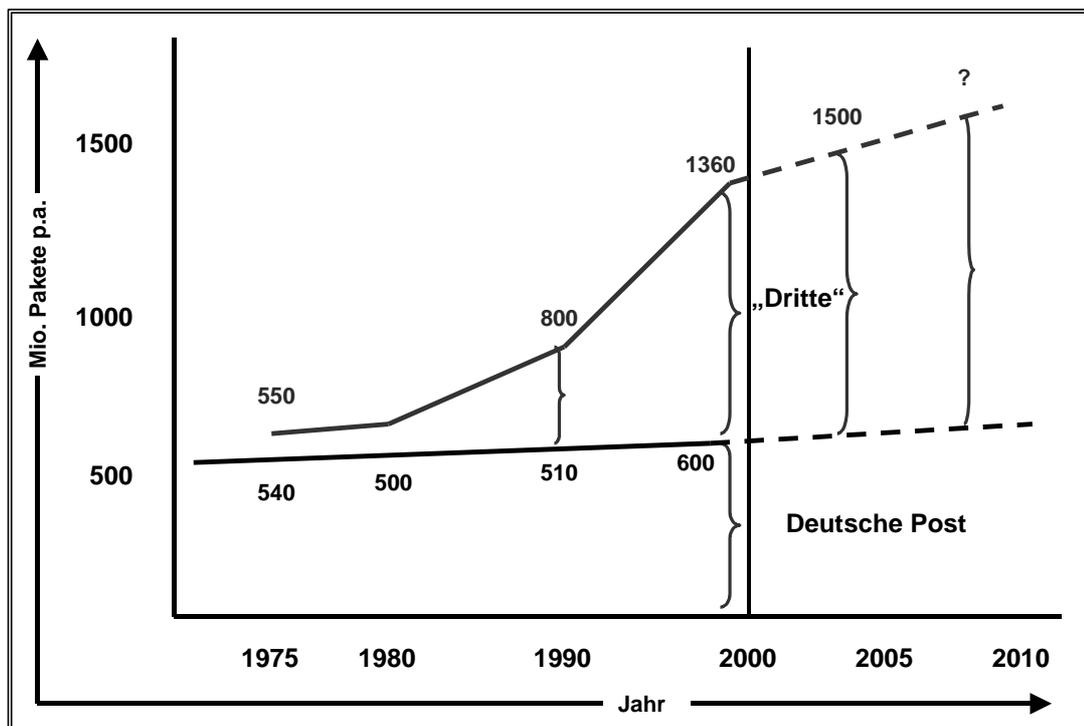


Abbildung 4-2: Eine qualitative Prognose im KEP-Markt¹¹⁵

Die aktuellen Entwicklungen versuchte auch die *Manner-Romberg*-Unternehmensberatung in einer Marktstudie zu ergründen.¹¹⁶ Befragt wurden die Teilnehmer, wie sich der KEP-Markt im Allgemeinen und in Speziellen Kategorien entwickelt (Sendung ins Ausland/Inland, Expresssendungen). Die befragten

¹¹³ Vgl. Manner-Romberg, H.; Der KEP-Markt in Deutschland, Präsentation, 1999; S. 1f.

¹¹⁴ Vgl. Klaus, P.; KEP-Markt verliert an Dynamik; in: DVZ Nr. 30 vom 10.3.01, S. 3

¹¹⁵ Vgl. Klaus, P.; Veränderungstreiber in der KEP-Logistik, 2002, S. 12 – betrachtet wurde hier der Basismarkt Standardpaketfracht in ca. Mio Paketen

¹¹⁶ Vgl. o.V.; MRU, Quo Vadis KEP-Markt?, 2000, S. 33

Unternehmen hatten die Möglichkeit, einzuschätzen, ob die Trends in den befragten Bereichen zu- oder abnehmen werden.

Über alle Kategorien schätzten die Teilnehmer die Entwicklung im KEP-Segment sehr positiv ein. Mit einem Wert von 27% war ein Drittel der Meinung, dass die Bedeutung des KEP-Markts zunehmen wird, nur 5% hingegen gingen von einem Rückgang aus. Die Ergebnisse der wichtigsten Kategorien stellten sich wie folgt dar:

- Sendungen ins Inland (Zunahme 26%/Abnahme 4%);
- Sendungen ins Ausland (20%/3%);
- Sendungen als Standardpaket (27%/5%);
- Expresssendungen (15%/4%).

Wie wichtig in Zukunft die KEP-Dienste sein werden, belegt eine Studie des IFW, Köln.¹¹⁷ In dieser Erhebung wurden Unternehmen befragt, welche Bereiche des Tagesgeschäfts zu Vorteilen durch den Einsatz von KEP-Diensten führt. Von den befragten Unternehmen, die angaben, dass der Einsatz von KEP-Diensten zu Vorteilen führt, gingen 66% von einer Verbesserung des Services aus und 60% versprachen sich die Verkürzung der Lieferzeiten. Die Beschleunigung der Retourenabwicklung sahen 52% als Vorteil in der Zusammenarbeit mit KEP-Diensten an.

¹¹⁷ Baum, H. et al; Produktivitäts- und Wachstumseffekte der Kurier-, Express- und Paketdienste für die arbeitsteilige Wirtschaft, 2004, S. 23ff. und die dort angegebene Literatur

4.3 Produkt- und Preispolitik der Paket- und Expressdienstleister

4.3.1 Die Situation im Überblick

Aufgrund der verstärkten Akquisitionen im europäischen Markt für Paket- und Expressdienstleistung, beherrschen einige wenige Anbieter von Express- und Paketdienstleistungen einen sehr großen Anteil des Sendungsvolumens. Diese können aufgrund von Skalenvorteilen auch entsprechende Preisvorteile anbieten. Ziel der großen Anbieter im Markt muss es sein, diese Preisvorteile zu nutzen, aber gleichzeitig auch regional flexibel zu bleiben. Zudem müssen sie ihre Vorteile bei der Qualitätspolitik und der Standardisierung der Vertriebsorganisationen nutzen.

Den kleinen Anbietern der Branche bleibt daher nur die Flucht in die Nische. Sie haben einerseits die Möglichkeit, sich im oberen Preissegment (mit Added-Value-Services und kundenindividuellen Branchenlösungen) zu positionieren. Andererseits können sie ihre Dienstleistung auch im Billigpreissegment anbieten. Dabei versuchen die Großen immer mehr die Individualdienstleister im Markt zu imitieren, da sie sich zunehmend regional ausrichten und auch verstärkt in Branchenlösungen investieren. Aufgrund ihrer geringeren Finanzkraft haben die kleinen und mittleren Betriebe Probleme mit den Konzernunternehmen mitzuhalten. Die Big Player des Marktes versuchen hingegen dem ruinösen Preiswettbewerb zu entgehen, indem sie eine hoch flexible Differenzierung ihrer Preise vornehmen bei gleichzeitig zunehmender Preisintransparenz. Dies zeigt allein die Tatsache, dass Regulierungsbehörden regelmäßig scheitern, wenn sie Preise im Markt für Paket- und Expressdienstleistung vergleichen wollen.

Eine entsprechende Differenzierungsart von Makrosegmenten über Mikrosegmente in ein Nischenprodukt im Bereich der Logistikdienstleistung verdeutlicht die Abbildung 4-3:¹¹⁸

„Vom Marktsegment zur Nische“			
	Makrosegmente	Mikrosegmente	Nischen
KEP-Markt	Segmentierung begrenzter Handhabungseinheiten, z. B. Pakete	Spezialisierung auf extrem eilige, sofort zu erledigende Transporte, z. B. Expressdienste für Pakete, Ersatzteile	Spezial-Auslieferungsdienste für bestimmte Kundengruppen, z. B. Nachtzustellung von Ersatzteilen
Sammelgutmarkt	Segmentierung von Produktgruppe, z. B. High Tech/ Elektronische Geräte	Reparaturabholung für Bürogeräte und DV-Hersteller mit Abfrage- und Verpackungsdiensten für defekte Geräte	„Endmontage“ der Geräte und Installation beim Kunden für einen Hersteller
Partie- und Ladungsgut	Segmentierung von Produktgruppen, z. B. Getränke	Bündelung des Aufkommens mehrerer Hersteller und gemeinsame Belieferung des Handels	Kundenspezifische Anpassung von Technikkomponenten

Abbildung 4-3: Beispiele für Mikro- und Makrosegmentierung

Die „Global Player“ der Branche haben sich in der Vergangenheit gegenseitig darin übertroffen, Kunden mit günstigeren Preisen von der Konkurrenz abzuwerben. Paradoxerweise profitieren nur die Kunden von steigenden Versandmengen. Trotz wachsender Nachfrage bei Express- und Paketdienstleistungen sind

¹¹⁸ Eigene Erstellung in Anlehnung an Buchholz, J. et al.; Handbuch der Verkehrslogistik, 1998, S. 38

die Preise in den vergangenen Jahren stark gefallen.¹¹⁹ Kostentreiber im Geschäft sind u. a. die schwache Wirtschaftslage, Ölpreiserhöhungen und die Veränderung der Sendungsstrukturen.¹²⁰ Diese Aspekte haben zur Verschlechterung der Kostensituation in der Paket- und Expressbranche erheblich beigetragen.

Durchschnittlich sind z. B. die Paketpreise seit 1996 um 0,50 Euro gefallen. Das entspricht einem Preisrückgang von 15–20%. Die Verschlechterung der Ertragslage ist aber nicht nur auf steigende Kosten zurückzuführen. Der in den vergangenen Jahren immer intensiver genutzte Preisswettbewerb in der Branche hat bis dato niemandem weiter geholfen.

Preissenkungen des einen Dienstleisters führen in umkämpften Märkten fast immer dazu, dass die Konkurrenten nachziehen. Der erhoffte Effekt, durch eine Preissenkung Marktanteile zu gewinnen und Umsatzsteigerungen zu realisieren, tritt nicht ein. Im Gegenteil, so verzeichnet z. B. der Paketdienst DPD zurzeit rückläufige Umsätze, was neben der schwachen konjunkturellen Entwicklung auch anteilig am Pricing-Verhalten liegt. Wie bei zahlreichen anderen Anbietern erfolgt die Preisbildung beim DPD nach Gewicht pro Paket.¹²¹

Die Branche findet sich insgesamt auf einem niedrigeren Preisniveau bei nahezu unveränderten Machtverhältnissen, jedoch drastisch reduzierter Rentabilität wieder. Dies zeigt, wie kurzfristig und unüberlegt Preisentscheidungen in der Vergangenheit im Markt getroffen wurden.¹²²

Eine neue Möglichkeit des Preis-Leistungsvergleiches bietet in diesem Zusammenhang die Internet-Plattform LetMeShip aus Hamburg, welche seit Anfang 2001 ihre Dienste anbietet.¹²³ Zielgruppe sind hier die Nachfrager kleiner Ausgangsmengen, welche sich mit Hilfe dieser Plattform das Preis-Leistungs-Angebot von Dienstleistern wie UPS, TNT, Deutsche Post, DHL oder FedEx zu ihren Sendungen zum Vergleich angeben lassen können.

Durch diese Internetlösung lassen sich ca. 40% der administrativen Kosten reduzieren. Dieses Einsparungspotenzial wird an den Internetanbieter und die KEP-Dienstleister weitergegeben. Die Nutzung der Plattform ist für den Versender kostenlos.

4.3.2 Preismodelle der Paket- und Expressdienste

Vor dem Hintergrund steigender Versandmengen sind jetzt Preismodelle der KEP-Dienste zu analysieren. Zunächst sei die aktuelle Kostensituation auf dem KEP-Markt aufgezeigt. Prüffragen für die Gestaltung intelligenter Preissysteme sind:¹²⁴

- Durch welche Dienstleistungen/Zusatzleistungen werden den Kunden bzw. den Kundengruppen Zusatznutzen geboten?
- Wird diese zusätzliche Dienstleistung bezahlt?
- Wie ist die bestmögliche Preisgestaltung zu erreichen bei Beachtung der eigenen Gegebenheiten im Sendungs- und Kostenbereich?
- Welche Möglichkeiten der Rabattierung (Pricing) habe ich für den Kunden unter Berücksichtigung der Struktur seiner Sendungen?

¹¹⁹ Vgl. Engelsleben, T., Fichtner, C., Preismodelle, 2001, S. 1

¹²⁰ z.B. Business-to-Consumer-Zustellung, Sendungsvereinzelnung

¹²¹ Vgl. o.V., DPD: Allgemeine Geschäftsbedingungen, 2002, S. 2

¹²² Ähnliche Entwicklungen finden bei den Call-by-Call-Anbietern statt, die sich als analoges Bsp. im Telekommunikationsmarkt anführen lassen, vgl. dazu Engelsleben, T., Fichtner, C., Preismodelle, 2001, S. 6

¹²³ Vgl. o.V., LetMeShip ermöglicht Leistungsvergleich, in: DVZ Nr. 14 vom 01.2.01, S. 1

¹²⁴ Vgl. Lauszus, D.; Mosche, C.; „Durch Card-Modell die Erträge steigern“ in, DVZ Nr. 52 vom 02.5.01, S. 3

- Wie muss ich meine Preise anpassen im Fall des Verlusts oder Zugewinns von Sendungsvolumen (Elastizität des Transportpreises)?
- Wo liegt mein gewinnmaximierter Preis?
- Mit welchen Leistungen/Zusatzleistungen schaffe ich Anreize für Kunden zusätzliche Versandmengen in mein System einzuspeisen und dieses damit besser auszulasten ?
- Wie reagiert die Konkurrenz auf die veränderten Preisstrukturen?

Im folgenden werden nun die unterschiedlichen Möglichkeiten der Preisbildung im Detail vorgestellt.

4.3.2.1 Preislisten nach Gewichtsklasse

Die meisten Dienstleister bilden ihre Preise nach Gewichten und geographischen Zonen. Auffällig ist hierbei, dass kaum dramatische Kostenunterschiede zwischen einem 5-kg-Paket oder einem 20-kg-Paket vorhanden sind.¹²⁵ Viele Preislisten differenzieren in Halb-Kilo-Schritten.¹²⁶ Es handelt sich um für den Kunden übersichtliche, gut nachvollziehbare, linear steigende Preissysteme. Ein mit dem Gewicht steigender Preis erscheint auf den ersten Blick als lohnendes Geschäft. Denn dem Kunden kann ein höherer Preis berechnet werden, ohne dass wesentlich mehr Aufwand als für ein leichteres Paket anfällt.¹²⁷ Jedoch wird in der Praxis, bei nach Gewichtsklassen ausdifferenzierten Preislisten häufig der Fehler begangen, „dass aus Gründen der Preispolitik bei den leichten Paketen ein zu niedriger Preis angesetzt wird, um im schwergewichtigen Bereich nicht zu hohe Preise veranschlagen zu müssen.“¹²⁸

Preismanager vernachlässigen bei dieser Strategie einen relevanten Umstand: Bis zu 75% der aufgegebenen Sendungen fallen in den Bereich bis 4 kg. Demzufolge sollte in diesem Gewichtsbereich auch preisstrategisch der entscheidende Deckungsbeitrag erzielt werden. Ein teures 30-kg-Paket kann den Gesamtdeckungsbeitragsmix einer linear gestalteten Preisliste meistens nicht ausgleichen. Im Ergebnis sind hohe Verluste im absatzstarken, leichtgewichtigen Bereich die Folge zu niedrig angesetzter gewichtsabhängiger Preislisten.

4.3.2.2 Volumenpricing

In den Paket-Shops von General Logistics Systems Germany werden europaweit die Preise für den Versand von Paketen seit 2000 nicht mehr nach Gewicht, sondern nach Größe berechnet.¹²⁹ Die Pakete werden in fünf verschiedene Paketgrößen mit fünf Preisklassen eingeteilt. Das Paket wird im Paket-Shop vermessen.¹³⁰ „Durch das Volumenpricing soll die Abwicklung der Pakete erheblich vereinfacht werden.“¹³¹

Die Vernachlässigung des Volumens ist ein Fehler, wie sich gerade im Versandhandel zeigt. Waren werden vom Kunden häufig nicht so platzsparend wie möglich verpackt. Vielmehr wählen Versender die für sie am praktischsten, oft viel zu große Verpackung. Der Anreiz, die Waren platzsparend zu verpacken, ist gering, da der Preis für die Beförderungsleistung gleich bleibt. Die Paket- und Express-

¹²⁵ Vgl. DHL, Punktgenau!, S.4 - 5

¹²⁶ Vgl. Ebenda

¹²⁷ Vgl. DPD, Paketmarken des DPD, 2002, S. 2

¹²⁸ Engelsleben, T., Fichtner, C., Preismodelle, 2001, S. 2

¹²⁹ Vgl. o.V., GLS Preisbildung, 2000, S. 3

¹³⁰ Vgl. o.V., General Logistics Systems Germany, Preise, 2002, S. 1

¹³¹ Back, R. Pricing, 2002, S. 1

dienste hingegen brauchen zusätzliche Transport-Infrastruktur, um die Menge der übergroßen Pakete zu bewältigen.¹³² Mit dem Paketpreis-System des ‚Volumenpricing‘ ist eine tendenzielle Preiserhöhung eingeleitet,¹³³ welche nach Auffassung von *Simon-Kucher&Partners* „grundsätzlich in die korrekte Richtung zeigt. Da die Transportkosten für ein Sendungsstück im Lkw hauptsächlich durch das Volumen bestimmt werden, sollte dieses Maß dann auch konsequenterweise die Höhe des Preises für den Versender bestimmen.“¹³⁴

Das reine ‚Volumenpricing‘ erscheint dann problematisch, wenn zusätzlich zum Volumen das Gewicht den Preis bestimmt. Dies ist im Paket- und Expressgeschäft häufig der Fall und tritt immer dann auf, wenn internationale Sendungen neben dem Straßentransport zum Teil per Flugzeug befördert werden müssen. Hier steigen die Kosten (durch den höheren Treibstoffverbrauch) mit zunehmendem Gewicht deutlich an. Zudem greift reines Volumenpricing nicht weit genug, wenn das Paketvolumen die vorgegebenen Größenbeschränkungen¹³⁵ überschreitet, so dass kostenintensive Sortierbehandlungen erforderlich werden.

Folglich sollte jeder Dienstleister in Abhängigkeit seiner spezifischen Kunden- und Sendungsstrukturen das für ihn optimale „Pricing-System“ bestimmen. Eine „Kombination der beiden Preissysteme wäre möglich.“¹³⁶

4.3.2.3 Preislisten nach Entfernung

Ein im deutschen und europäischen KEP-Markt bislang vernachlässigtes Thema ist die Preisbildung nach Entfernung. Das es sich bei den europäischen Märkten bis dato fast um reine Inlandsmärkte handelte,¹³⁷ ist dieses Verhalten verständlich. In den USA berechnen führende Expressanbieter ihre Preise nicht nur nach dem Gewicht der Sendungen, sondern zusätzlich auch nach der Entfernung. Mit zunehmender europäischer Währung, Realität und Identität könnte diese Form der Preisbildung auch in Deutschland in Betracht gezogen werden.¹³⁸

4.3.2.4 Rabattpolitik

Um kostendeckenden Tarifen näher zu kommen, können Preisgrundregeln auch im Bereich der Rabattpolitik¹³⁹ weiterhelfen. „Grundsätzlich sollten Großkunden für ihre intensive Geschäftstätigkeit durch Preisnachlässe der Paket- und Expressdienste belohnt werden. Es sollten immer nur solche Leistungen durch Rabatte honoriert werden, die beim jeweiligen KEP-Dienst auch tatsächlich zu Kostenreduktionen führen. Somit kann es sinnvoll sein, die gleiche Menge an Paketen unterschiedlich zu rabattieren.“ Das folgende Beispiel will dies verdeutlichen:

Kunde A liefert 20 000 Pakete pro Jahr regelmäßig und gleichmäßig bei einem Paketdienst ein. Kunde B liefert an zwei Tagen im Jahr 10 000 Pakete auf einmal ein. Während der Lieferung des Kunden A zur kontinuierlichen Auffüllung des Systems beiträgt und für Planungssicherheit bei dem ausgewähl-

¹³² Engelsleben, T.; Fichtner, C., Preismodelle, 2001, S. 3

¹³³ General Logistics Systems Germany, Preise 2003, S. 2

¹³⁴ Engelsleben, T.; Fichtner, C., Preismodelle, 2001, S. 4

¹³⁵ Länge, Breite oder Höhe werden gemessen, vgl. General Logistics Systems Germany, Preise, 2003, S. 1 - 2

¹³⁶ Engelsleben, T.; Fichtner, C., Preismodelle, 2001, S. 5

¹³⁷ Lediglich 12% bis 15% der Sendungen werden grenzüberschreitend befördert

¹³⁸ Vgl. Manner-Romberg, H., KEP-Special, 2002, S. 35

¹³⁹ Damit ist die Gewährung von Tarifen gegenüber Großkunden gemeint

ten Paket- und Expressdienst sorgt, führt die Vorgehensweise des Kunden B dazu, dass es kurzfristig zu einer Systemüberlastung kommen kann. Möglicherweise fallen zusätzliche Kosten an, um den Kundenauftrag pünktlich abzuwickeln.

Das Beispiel verdeutlicht, dass Kunde B weniger durch Preisnachlässe belohnt werden kann. Folglich sollten Paket- und Expressdienste nur die tatsächlich eingelieferten Mengen zur Rabattbemessung heranziehen. In einer Untersuchung von *Simon-Kucher&Partners* hat sich herausgestellt, „dass mehr als 65% der Versender die versprochenen Mengen nicht erreichen.“¹⁴⁰

4.3.3 Das Produktangebot der Anbieter für Express- und Paketdienstleistungen

4.3.3.1 Ausgewählte Merkmale der Produktdifferenzierung

Grundsätzlich lässt sich das Leistungsspektrum der Unternehmen nach Kern- und Zusatzleistungen differenzieren. Die Kernleistungen betreffen Standardangebote. In der Regel sind das die Servicespektren Transport, Umschlag und logistische Organisation.¹⁴¹ Über die Kernleistungen gehen die Zusatzleistungen, die sogenannten „Added-Value-Services“, zum Teil deutlich hinaus.¹⁴²

Als Beispiele lassen sich hierfür Verpacken, Bündeln, Kommissionieren und Sendungsverfolgung nennen. Added-Value-Services führen oftmals zu einer Kundenspezialisierung oder Branchenlogistik.¹⁴³ Anhand unterschiedlicher Merkmale lässt sich die Produktpalette systematisierend charakterisieren. Merkmale der Produktdifferenzierung dabei sind folgende:

Größe und Gewicht

Sowohl innerhalb der KEP-Branche als auch gegenüber dem klassischen Transportmarkt galten Größe und Gewicht lange Zeit als die zentralen Merkmale zur Angebotsabgrenzung.¹⁴⁴ Nach *Glaser* ist eine trennscharfe Abgrenzung „heute alleine anhand dieses Kriteriums nicht mehr möglich. Selbst innerhalb einzelner Anbietergruppen treten unterschiedliche Gewichts- und Größenbeschränkungen auf.“¹⁴⁵ Dies zeigen die folgenden Ausführungen zunächst am Beispiel der Kurierdienste: Kurierdienste befördern zum Großteil Sendungen und Dokumente mit einem Durchschnittsgewicht, das zwischen einem kg und 1 000 kg liegen kann. Aus der Praxis der Fahrradkuriere ergibt sich für den Stadtkurierbereich eine Gewichtsobergrenze von etwa zehn kg. Diese liegt bei Kfz-Kurieren höher und beträgt in der Regel maximal 50 kg. Bei Kurieren kommen immer mehr Kombis und Kleinbusse zum Einsatz, sodass sich Größenbeschränkungen aus den verfügbaren Fahrzeugtypen ergeben.

Expressdienste befördern nach *Glaser* befördern Expressdienste überwiegend eilbedürftige Kleinsendungen, deren Durchschnittsgewicht bei rund drei bis zehn kg im nationalen Bereich und bei 15 bis 20 kg im internationalen Bereich liegt.¹⁴⁶ Der Verfasser findet bei verschiedenen Anbietern unterschiedliche Grenzen hinsichtlich Gewicht und Größe vor. Der Dienstleister DHL richtet die Entwicklung des Logistiksystems an einer Gewichtsgrenze von 50 kg pro Warenstück und 250 kg pro Sendung aus.¹⁴⁷ Bei der Ange-

¹⁴⁰ Engelsleben, T., Fichtner, C., Preismodelle, 2001, S. 4 - 6

¹⁴¹ Vgl. dazu, DHL, Intelligent!, 2002, S. 2

¹⁴² Vgl. Glaser, J.; Kurier-, Express-, Paketdienste und Stadtlogistik, 2000, S. 34

¹⁴³ Vgl. o.V.; DPD, Specials, 2002, S. 20f.

¹⁴⁴ Vgl. Vahrenkamp, R., Logistikmanagement, 1998, 3. Aufl., S. 71

¹⁴⁵ Glaser, J.; Kurier-, Express-, Paketdienste und Stadtlogistik, 2000, S. 35

¹⁴⁶ Vgl. Ebenda, S. 36

¹⁴⁷ Vgl. o.V.; DPD, DPD-Paket, 2002, S. 5

botsform 9:00 Uhr Express des Integrators TNT beträgt die Gewichtsgrenze je Packstück 30 kg und 210 kg je Sendung. Im Expressfrachtbereich entfallen die Obergrenzen häufig vollständig.¹⁴⁸

Paketdienste beschränken sich beim Transport auf die Außenmaße und das Gewicht der Sendungen. Bei einem Großteil der Paketdienste beträgt das sogenannte Gurtmaß drei m, die maximale Länge ein- einhalb bis zwei Meter und das Höchstgewicht 31,5 kg.¹⁴⁹ Abweichungen von diesen Beschränkungen stellte der Autor bei dem Anbieter UPS fest. Das Höchstgewicht pro Paket liegt hier bei 70 kg, die maximale Länge bei 2,70 m, das Gurtmaß bei 3,30 m. Zudem bietet UPS Sondergrößen an, falls das zu versendende Paket nicht in einen Standardkarton passt.¹⁵⁰ Die vorgenannten Grenzwerte sind durch die mit den automatischen Sortieranlagen verbundenen, standardisierten Abläufe bedingt.¹⁵¹

Laufzeit, Geschwindigkeit und räumliche Reichweite

Laufzeit und Geschwindigkeit der Transportabwicklung stellen ein wesentliches Merkmal der Leistungs- differenzierung dar. Diese sind von der Entfernung bzw. Destination abhängig. KEP-Dienste umwerben diesbezüglich die Auftraggeber mit einer Vielzahl phantasievoller Produktnamen. Die zum Standardre- pertoire gehörenden Serviceformen lassen hinsichtlich Laufzeit und Geschwindigkeit wie folgt unter- scheiden:

1. *Sofort*: Diese Beförderung kennzeichnet die schnellstmögliche Form der Transportabwicklung. Sie ist im Stadtkurierbereich weit verbreitet. Aufgrund des engen Zusammenhangs der Laufzeit mit der Ent- fernung zwischen Versender und Empfänger betragen die Zeiten im Stadtbereich oftmals nur Minu- ten.¹⁵²
2. *Same Day*: Dies ist die schnellste Form der Transportabwicklung im bundesweiten Versand.¹⁵³ Bei überregional tätigen Kurieren werden meistens Laufzeiten von vier bis sechs Stunden angeboten.¹⁵⁴ Der Anbieter DHL bezeichnet mit Same Day den „Expressversand für... extrem eilige oder außerge- wöhnliche Versandanforderungen – national und international.“¹⁵⁵
3. *Next Day*: Dieses Expressangebot zielt auf eine bundesweite Auslieferung innerhalb der nächsten 24 Stunden. Häufig existieren vorgegebene Zeitfenster, innerhalb derer der Wareneingang vollzogen sein muss, um die Zustellung z.B. bis zum Nachmittag des nächsten Tages zu gewährleisten.¹⁵⁶
4. *Second Day*: Die Transportabwicklung erfolgt innerhalb von 48 Stunden. Im interkontinentalen Trans- port bieten häufig Paket- und Expressdienste diese Serviceform an.¹⁵⁷
5. *Overnight*: Eilsendungen werden zu festen Laufzeiten und Tarifen über Nacht zugestellt. Die Abholung erfolgt in den Abendstunden. Die vor allem bundesweite Auslieferung findet am folgenden Arbeitstag bis spätestens 10:00 oder 12:00 Uhr statt. Dieser Service wird häufig in Ergänzung zum Stadtkurier- bereich von eigenen Liniendiensten oder in Kooperation mit anderen KEP-Unternehmen angeboten.¹⁵⁸ Auch international tätige Integratoren bieten diese Serviceform an.¹⁵⁹

¹⁴⁸ Vgl. TNT, Expressdienstleistungen, 2002, S. 1ff.

¹⁴⁹ Vgl. o.V.; DPD, Paketversand, 2002, S. 3

¹⁵⁰ Vgl. <http://www.ups.com/europe/de/using/services/packaging/gerpkg-guide.html> vom 22.7.05

¹⁵¹ Vgl. Ament, K., Der ROTA-Sorter in der Praxis, 2002, S. 95

¹⁵² Vgl. Jahn, A. Der Fahrrad-Kuriermarkt in Deutschland, 2000, S. 4ff.

¹⁵³ Vgl. BdKEP, Kurier- oder Briefdienst, 2002, S.20

¹⁵⁴ Vgl. Glaser, J.; Kurier-, Express-, Paketdienste und Stadtlogistik, 2000, S. 36

¹⁵⁵ Vgl. DHL, Punktgenau!, 2002, S. 2

¹⁵⁶ Vgl. Ebenda

¹⁵⁷ Vgl. DPD, Specials, 2002, S. 2 - 4

¹⁵⁸ Vgl. ebenda: ebenso Manner-Romberg, H., KEP-Markt, 1995, S. 36 - 37

¹⁵⁹ Vgl. FedEx, Service Guide, 2002, S. 5

6. *In-Night*: Die Auslieferung findet noch innerhalb der Nacht statt. Mit dieser Serviceart sind besondere Anforderungen an die Zustellung verbunden. Die Lieferung erfolgt zum Beispiel in Güterschleusen oder abschließbaren Behältern. Dieser Service richtet sich an Empfänger, die nachts über keine geeignete Annahmemöglichkeit verfügen. Die ursprüngliche Anforderung für den Service des Innight-Delivery ist in der Automobilindustrie entstanden. Die Firma Night-Star-Express hat sich vor Jahren darauf spezialisiert, den Werkstätten Kfz-Ersatzteile während der Nacht zuzustellen.

Längere Laufzeiten können zwar auch auftreten, sind jedoch eine Ausnahme. Laufzeitverlängerungen resultieren aus unvorhergesehenen Störungen, treten aber auch bei einigen internationalen Destinationen in abgelegene Orte auf. Zudem kann es aufgrund durchzuführender Paketkontrollen am Flughafen zu Laufzeitverzögerungen kommen.¹⁶⁰

Im Hinblick auf die räumliche Reichweite können die Produkte der Paket- und Expressdienste differenziert werden in lokal, regional, national, europaweit und international.¹⁶¹

Die Struktur der Transport-, Informations- und Logistiknetzwerke steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der räumlichen Reichweite der Leistungsangebote. Im nächsten Abschnitt soll darauf näher eingegangen werden.

Die Zuordnung der wichtigsten Teilnehmern am deutschen KEP-Markt in die vier wichtigsten Produktbereiche verdeutlicht die Tabelle 4-2:

Economy Domestic	Premium Domestic¹⁶²	Economy International	Premium International
DPD	DHL	DPD	DHL
Frachtpost ¹⁶³	Die Funkpiloten	DHL	FedEx
GLS	GO!	GLS	TNT
Hermes	GEL Express	UPS	UPS
t.o.f.	IDS		
UPS	Iloxx		
	In-Night		
	KEP AG		
	Der Kurier		
	Overbruck		
	TNT		
	t.o.f.		
	UPS		

Tabelle 4-2: Die wichtigsten Anbieter auf dem deutschen KEP-Markt¹⁶⁴

¹⁶⁰ Vgl. Busch, J., Angebot, 2002, S. 1

¹⁶¹ Vgl. o.V., DPD, Specials, 2002, S. 2ff.

¹⁶² Für Overnight-Dienste, Stadtkuriere und Same-Day-Dienste nur ausgewählte Anbieter

¹⁶³ Frachtpost wurde 2003 unter der Dachmarke DHL von der Deutschen Post geführt

¹⁶⁴ Eigene Erstellung in Anlehnung an o.V., MRU, Der deutsche KEP-Markt 2002, Kurzstudie für den BIEK, 2003.

4.3.3.2 Übersicht über die Standarddienstleistungen der wichtigsten Anbieter

Eine wesentliche Frage der vorliegenden Arbeit behandelt das Thema, wie die Anbieter ihre Produkte den geänderten Kundenwünschen angepasst haben und wie die Kunden diese Produkte annehmen. Im nun folgenden Abschnitt werden zunächst die Standarddienstleistungen der wichtigsten Anbieter im Paket- und Expressdienstmarkt dargestellt. Einleitend soll dies die folgende Grafik verdeutlichen:

Anbieter	Produkte	Standardprodukte National	Standardprodukte International
DHL		<ul style="list-style-type: none"> Officepack (Zustellung bis vor 8:00/9:00/10:00/12:00 Uhr/samstags/sonntags; bis 3000 g) Officepack Plus (Spätabholung/ Frühzustellung) Express Paket (Sendungen bis 31,5 kg – Zustellung am Folgetag) Europack National (Sendungen bis 31,5 kg; Zustellung vor 8:00/9:00/10:00/ 12:00 Uhr) 	<ul style="list-style-type: none"> DHL-Paket (Zustellung bis 20 kg nach D, EU und ausserhalb EU) DHL-Paket Express (Zustellung bis 20 kg in D, EU und ausserhalb EU bis 09:00/10:00/12:00 Uhr) DHL Päckchen (bis 2 kg nach D, EU und ausserhalb EU) Express International (bis 20 kg weltweit – zeitdefiniert) Letter 300 (Zustellung bis 300 g in Europa) ECX (europaweiter Dokumenten- und Warenversand) WPX/DOX (Sendungen bis 250 kg, zollpflichtig und zollfrei in die USA und EFTA) StartDay Express (Zustellung bis 9 Uhr, keine Gewichtsbeschränkung) MidDay Express (Zustellung bis 12 Uhr, keine Gewichtsbeschränkung) Europack International (Sendungen bis 31,5 kg, Zustellung in Europa in über 20 Ländern)
DPD - Direct Parcel Distribution		<ul style="list-style-type: none"> DPD Garantiekpaket 24 (Zustellung am Folgetag bis 17:00 Uhr – preisgünstig) DPD Express 10:00/12:00 (Zustellung national 10:00/12:00 Uhr) DPD Parcel Letter (24-Stunden-Laufzeit in Deutschland/ 100g–1000g) DPD ParcelLetter+ (Briefversand mit Empfangsbestätigung) 	<ul style="list-style-type: none"> DPD Garantie (Zustellung zum Fixtermin) DPD Parcel (Zustellung national ein Tag/ international vier Tage) DPD Express International (weltweit über 220 Länder) DPD Letter (100g–1000g)
FedEx – Federal Express		<ul style="list-style-type: none"> FedEx Europe First (Innereuropäische Zustellung 9:00/9:30/10:00 Uhr je nach Postleitzahlgebiet) FedEx International First (Zustellung in 5000 Zielorten der USA vor 08:00 Uhr) 	<ul style="list-style-type: none"> FedEx EuroOne (Abholung bis 19 Uhr/ Zustellung Folgetag bis 10:30 Uhr) FedEx International Priority (zeitgebundener Tür-zu-Tür-Service in 211 Ländern bis 68 kg)
GLS – General Logistic System		<ul style="list-style-type: none"> Standardpaket (24-Stunden-Regelzustellung) GLS Express (8:00/09:00/10:00/12:00 Uhr–Zustellung) 	<ul style="list-style-type: none"> Global Parcel (Zustellung in vielen europäischen Ländern)
Hermes Versand Service		<ul style="list-style-type: none"> Paketklasse S–L (bis 25 kg) Paketklasse XL–XXL (bis 31,5 kg–Reisegpäck/Fahrräder) Entweder Abholung der Ware oder Anlieferung im Paketshop 	
TNT – Thomas Nationwide Transport		<ul style="list-style-type: none"> Übernacht-Express Business Pack (Dokumente/ Kleinteile) Premium Express (dringende Sendungen spät abholbereit) Übernacht Express Plus (dringende Wertsachen) 	<ul style="list-style-type: none"> 9:00 Express (Zustellung bis 9:00 Uhr Folgetag) 12:00 Express (Zustellung bis 12:00 Uhr Folgetag) Global Express (Express Service in 220 Ländern) Economy Express (günstiger Express Service in 60 Ländern)
UPS – United Parcel Service		<p>Angebote gelten für Versand und Empfang</p> <ul style="list-style-type: none"> UPS Standard (kostengünstige Zustellung, nicht eilige Güter) UPS Express (Zustellung 10:30/ 12:00 Uhr) UPS Express Plus (Zustellung bis 9:00 Uhr in europäische Wirtschaftszentren) UPS Express Saver (Zustellung am nächsten Arbeitstag in EU) UPS Expedited (planmäßige Fixzustellungen auch ausserhalb EU) 	<p>Angebote gelten für Versand und Empfang</p> <ul style="list-style-type: none"> UPS Standard (kostengünstige Zustellung, nicht eilige Güter) UPS Express (Zustellung 10:30/12:00 Uhr) UPS Express Plus (Zustellung bis 9:00 Uhr in europäische Wirtschaftszentren) UPS Express Saver (Zustellung am nächsten Arbeitstag in EU) UPS Expedited (planmäßige Fixzustellungen a. ausserhalb EU)

Abbildung 4-4: Die Standarddienstleistungen der wichtigsten Anbieter¹⁶⁵

Welches sind die einzelnen Standardprodukte der vorgestellten Anbieter?

Als klassische Standardprodukte im Paket- und Expressgeschäft gelten wohl die Produkte Europack National und Europack International von DHL. Die Gewichtsbeschränkungen dieser Produkte liegen bei 31,5 kg. Europack International bedient über 20 Länder in der EU mit einem lückenlosen High-Quality-Service von der Einlieferung bis zum Empfänger.

Ein Produkt, welches DHL seit Ende 2002 anbietet, sind die zeitdefinierten Logistikdienstleistungen StartDay Express und MidDay Express. Bei diesen Produkten besteht die Möglichkeit von Europa aus zu zwölf Metropolen des Nahen Ostens Sendungen zeitdefiniert zuzustellen. Bei StartDay Express ist dies bis 9:00 Uhr des übernächsten Tages, bei MidDay Express ist dies bis zum Mittag des übernächsten Tages.¹⁶⁶

¹⁶⁵ Eigene Erstellung in Anlehnung an www.dhl.de; www.gls-germany.com; www.dpd.net; www.hermes-vs.de; www.fedex.com; www.tnt.de und www.ups.com vom 22.7.05

¹⁶⁶ Vgl. o.V. www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news35338/jsp vom 22.7.05

Ähnlich der Standardprodukte von DHL können die vergleichbaren UPS-Standardprodukte genutzt werden. Sie stellen eine kostengünstige Alternative zu den Express- und Individualprodukten dar und sind insbesondere für nichteilige Sendungen bestimmt. Geographisch deckt UPS-Standard, bis auf einige kleinere Länder, das Gebiet der EU ab. Das Pendant zu UPS-Standard im aussereuropäischen Ausland stellt UPS-Expedited dar, wobei bei diesen Produkten die Zustellung schon genauer definiert ist. Zu den weiteren Standarddienstleistungen von UPS kommen noch folgende Produkte hinzu:¹⁶⁷

- *UPS Express Saver*: Der Service für die Zustellung von Ein- oder Mehrpaketsendungen innerhalb von Deutschland und der europäischen Union. Die Regellaufzeiten entsprechen einem festgelegten Zeitplan, der von Entfernungen abhängig ist;
- *UPS Express*: Für Zustellung von dringenden Dokumenten, Ein- und Mehrpaketsendungen in die wichtigsten Wirtschaftszentren der USA, Kanadas und Europas bis 10:30 bzw. 12:00 Uhr;
- *UPS Express Plus*: Für besonders eilige Sendungen, planmäßige Zustellung vor 8:00 Uhr am nächsten Arbeitstag in wichtige Wirtschaftszentren der USA und vor 8.30 Uhr in vielen weiteren Städten der USA, Europas und Deutschland mit Geld-zurück-Garantie auf den Versandtarif.

Der ehemals mittelständische Paket- und Expressanbieter General Logistics Systems hat im Bereich der Standardprodukte das Standardpaket (24-Stunden-Regelzustellung innerhalb Deutschlands) sowie den Echo-Pack (Zustellung von Paketen in die wichtigsten Geschäftszentren Europas innerhalb von zwei bis vier Tagen) im Angebot. Innerhalb Deutschlands gibt es bei diesen Produkten eine Gewichtsbeschränkung von 40 kg, innerhalb Europas eine solche von 50 kg. Die Preisgestaltung von GLS stellt sich hierbei relativ übersichtlich dar. Die Grösse der Pakete definiert sich über das Gurtmass, d. h. über die längste und kürzeste Seite des Pakets. Je nach Länge dieser Seiten unterteilen sich die Kategorien in das XS-Pack (längste und kürzeste Seite, max. 35 cm), S-Pack ; M-Pack, L-Pack und XL-Pack (max. 3,4 m). Die Tarifstruktur ist national und international unterschiedlich. National gibt es für die einzelnen Paketgrössen einen einheitlichen Tarif innerhalb Deutschlands. Für die Nord- und Ostseeinseln gibt es zudem einen gesonderten Zuschlag. Übernational wird Europa in vier Zonen eingeteilt, die in den einzelnen Paketgrössen einen einheitlichen Tarif haben. Diese Zonen sind wie folgt zugeschnitten:

- *Euro I*: Benelux, Dänemark, Österreich;
- *Euro II*: Frankreich, Italien, Großbritannien;
- *Euro III*: Irland, Finnland, Portugal, Spanien, Schweden;
- *Euro IV*: Polen, Tschechien, Ungarn, Slowakei, Slowenien.

Bemerkenswert ist die Tatsache, dass GLS im Gegensatz zu den anderen privaten Paketdienstleistern seine Preise länderspezifisch und nicht km-orientiert abrechnet.

Der DPD bietet ein einheitliches Produkt national und international an. Das DPD Parcel garantiert eine Zustellung der Pakete innerhalb eines Tages in Deutschland und innerhalb von vier Tagen in Europa. Bei der Preisgestaltung geht der DPD einen anderen Weg als dies GLS getan hat. Für unregelmässige Versender von Paketsendungen bietet der DPD beispielsweise eine Preisstaffelung im 2-Kilo-Takt innerhalb Deutschlands an. Für Sendungen auf die nationalen Inseln wird ebenfalls ein Inselzuschlag erhoben.

Eines der wichtigsten Produktangebote der Hermes-Gruppe ist im Bereich des B2C-Geschäfts angesiedelt. Danach haben Privatkunden die Möglichkeit ihre Pakete in den 9 000 Hermes-Shops zum Versand

¹⁶⁷ Vgl.: o.V.; UPS-Prospekt: UPS - Europas Zustellsystem, Mai 2003

abzugeben. Auch eine Abholung der Pakete vom Privathaushalt ist möglich.¹⁶⁸ Hermes bietet nach eigenen Angaben, seinen Paketversand zu konkurrenzfähigen Preisen zu DHL an.

Unterteilt werden die Pakete bei Hermes nach Gewicht in die Paketklassen S bis L (bis 21,5 kg) und XL bis XXL (bis 31,5 kg). Zudem bietet Hermes als besondere Option an, die Sendungen in fest definierten Zustellfenstern anzuliefern.

Die Preissystem ähnelt bei Hermes dem von GLS. Es gibt einheitliche Tarife für die unterschiedlichen Paketklassen. Differenziert werden die Preise nur noch in die Kategorie, ob eine Sendung beim Versender abgeholt wurde oder ob der Versender die Sendung in einer der 9 000-Paket-Shops anlieferte. Mit ca. 177 Mio. Paketen hat Hermes einen Marktanteil von 30% bei den Paketen für Privathaushalte und ist Nummer zwei hinter der Deutschen Post bei den Privatkundenpaketen (B2C-Markt). Hermes strebt in der nahen Zukunft an, dass Potenzial von 300 Mio. Paketen pro Jahr auszuschöpfen.¹⁶⁹

FedEx bietet seinen Service innerhalb Europas seit 1996 an. Eines der wichtigsten Standardprodukte innerhalb Europas ist hier wohl FedEx Europe First: Es erfolgt der Transport von Tür-zu-Tür und die Kunden haben eine garantierte Zustellung bis 9:00 Uhr; 9:30 Uhr oder 10:00 Uhr (je nach Empfangspostleitzahl). Federal Express berechnet grundsätzlich kein Volumengewicht. Packstücke werden bis zu einem Gewicht von 68 kg in die USA und die meisten europäischen Zielorten akzeptiert. Die Abmessungsbegrenzung liegt bei 274 cm Länge.

Interessanterweise kann man mit FedEx nur Lieferungen von einem Land zum anderen, beispielsweise innerhalb Europas ausführen lassen. Somit ist ein Transport innerhalb Deutschlands nicht möglich.

FedEx bedient sich dabei eines gut ausgebauten Luftverkehrsnetzes. Dagegen erfolgt die Zustellung bis zum Kunden auf der Strasse. Im Allgemeinen bietet FedEx eine Lieferung in 24 Stunden in die USA und für alle anderen Länder in einem Zeitraum von 24 Stunden bis 72 Stunden an.

Standardprodukt bei TNT sind solche Produkte, die in die Standardprozesse von TNT eingebunden sind. Als das Standardprodukt schlechthin lässt sich die Standard-Version des TNT-Übernacht-Express bezeichnen. Das Produkte garantiert eine Zustellung am Folgetag und zeichnet sich durch folgende Vorteile aus:

- flächendeckende Zustellung zum individuell bestimmbar Zeitpunkt;
- Sendungsabholung zur vereinbarten Zeit;
- keine Maß- und Gewichtsbeschränkung zum Übernacht-Express;
- max. Gewicht je Paketstück: 30 kg. Gewicht pro Sendung: 210 kg bei zeitgenauer Zustellung;
- Door-to-Door-Zustellung;
- Geld-zurück-Garantie bei Nichteinhaltung der vereinbarten Lieferzeit;
- Gefahrgutübernahme;
- Sendungsverfolgung im Internet.

Mit der Serviceform Premium Express kombiniert TNT Spätabholung mit Frühzustellung. TNT bietet ein Servicepaket zum Komplettpreis mit Zustellung der Sendung¹⁷⁰ in jeden Ort Deutschlands vor 9:00 Uhr an. TNT bezeichnet den Service als „ideal für dringende Sendungen, die erst am späteren Abend versandbereit sind.“¹⁷¹ Als Vorteile lassen sich u.a. die Spätabholung bis 21:00 Uhr, die garantierte flächendeckende Zustellung bis 9:00 Uhr an Werktagen sowie der angebotene Komplettpreis der Sendung bis zu 10 kg anführen.

¹⁶⁸ Vgl. o.V.; Otto greift Post im Paketgeschäft an, in: DVZ Nr. 107 vom 06.9.03, S. 2

¹⁶⁹ Vgl. Schneider, H.; Hermes ante portas, in: DVZ Nr. 126 vom 21.10.03, S. 4

¹⁷⁰ Premium Express umfasst Dokumente oder Warensendungen

¹⁷¹ o.V.; TNT, Produkte, 2002, S. 1

Der TNT-Übernacht-Express (Zustellung auch möglich bis 9:00/10:00 und 12:00 Uhr) ist für Sendungen geschaffen worden, die unbedingt zu den genannten Zeiten ausgeliefert sein müssen. Dies gilt bundes- und europaweit. Der 8:00-Uhr-Service beschränkt sich auf Deutschland. Grundsätzlich gewährleistet TNT mit dieser Serviceform die zeitgenaue Zustellung in den Wirtschaftszentren Deutschlands und Europas am frühen Morgen, zum Geschäftsbeginn, am frühen Vormittag oder vor der Mittagszeit.¹⁷²

Mit dem Global- und Economy-Express bietet TNT den Versand von Dokumenten, Paketen und Fracht innerhalb Europas und in über 200 Ländern der Welt an. Die exakten Laufzeiten, Maße und Gewichte sind abhängig vom Zielland.¹⁷³

Die Serviceform Economy-Express beinhaltet die Zustellung europa- und weltweit binnen zwei bis vier Tagen, bzw. fest definierten Laufzeiten für weltweite Sendungen. Zu guter Letzt bietet TNT mit World Express Freight auch ein Produkt für eilige, schwergewichtige Luftfracht an. Das flächendeckende TNT-Frachtnetz umfasst im Door-to-door-Service über 60 Länder auf fünf Kontinenten; dies ist kostengünstiger als herkömmliche Express-Systeme und qualitativ hochwertiger als traditionelle Luftfracht.¹⁷⁴

TNT bildet eine transparente und übersichtliche Tarifmatrix ohne zusätzliche Mehrkosten. Inklusiv sind die schnelle Abholung durch das TNT-Express-System, die Abfertigung am Flughafen, Verladung auf den nächstmöglichen Flug, Verzollung und zügige Zustellung durch eine ausländische TNT-Organisation.¹⁷⁵

Das Produkt *World Express Freight* ist dabei eines der am stärksten wachsenden Produkte des Unternehmens in Deutschland. So nutzten ca. 460 neue Kunden das Produkt im letzten Quartal.¹⁷⁶ Dies führt der Dienstleister u. a. darauf zurück, dass hier eine verstärkte Nachfrage der Luftfracht-Express-Kunden zu verzeichnen ist.

¹⁷² Vgl. o.V.; TNT, Dienstleistungen, 2002, S. 2 - 3,

¹⁷³ Vgl. Ebenda, S. 4

¹⁷⁴ Vgl. Vahrenkamp, R.; Die Rolle der Luftfracht in der internationalen Logistik, 2001, S. 15 - 19

¹⁷⁵ Vgl. o.V.; TNT, Dienstleistungen, 2002, S. 5

¹⁷⁶ Vgl. o.V.; www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news92322/jsp vom 22.7.05

4.3.3.3 Übersicht über die Individualdienstleistungen der wichtigsten Anbieter

Im der folgenden Grafik werden die angebotenen Individualdienstleistungen der wichtigsten Anbieter vorgestellt. Sie stellt stellt dar, wie die Anbieter auf die Individualwünsche der Kunden reagiert haben.

Anbieter	Produkte	Segmente	Individualprodukte National/ International
DHL	Individual-lösungen	Individual-lösungen	<ul style="list-style-type: none"> Packstation Depotservice (in der Filiale) Special Services (kundenindividuelle Logistikközung, 365 Tage im Jahr, keine Maß- und Gewichtsbeschränkung, national/weltweit) Webshop Online Marktplatz Bestellannahme online/offline Kunden-Hotline Abo-/Prämienverwaltung Retourenadresse Sperrgut Katalog Telesales Adress-Check Kataloganforderungen Nachnahmen Track&Trace Rückholungen SameDay national/international Import Express (kompletter Import aus 215 Ländern, keine Gewichtsbeschränkung) Lagerung DHL-Paketmarke (vorausbezahlte Paketmarken innerhalb D und EU) DHL-Paketmarke Express (vorausbezahlte Paketmarken bis 5 kg in D, Abholung der Sendung in Verbindung mit Kartonage Pluspäckchen) Auftragsmanagement Kommissionieren u. Verpacken Retourenmanagement Bonitätsprüfungen Zahlungsabwicklung Distribution Debitorenmanagement Inkasso
		Branchen-lösungen (Industrie)	<ul style="list-style-type: none"> Call Center Build-to-Order bzw. Montagen Warendisposition After-Sales-Service Service Logistik Nachschubplanung Lagerung Kommissionieren u. Verpacken Debitorenmanagement Value-Added-Services Distribution Zahlungsabwicklung
DPD Direct Parcel Distribution	Individual-lösungen	Individual-lösungen	<ul style="list-style-type: none"> Track&Trace Rückholung/Mitnahme bei der nächsten Möglichkeit Austausch von Paketen Kundenindividuelle Lösungen Nachnahmeservice Höhrversicherung Gefahrgut Beschaffungslogistik
FedEx Federal Express	Branchen-lösungen/ E-Busi-ness-Lösungen	Branchen-lösungen	<ul style="list-style-type: none"> E-Shipping-Lösungen - FedEx-Ship-Manager Software/Server/WebClient/Integration-Lösungen bei Versender mit hohem Versandvolumen E-Supply-Chain-Lösungen - After-Sales-Support (Rücksendungen/Reparaturen/Paketwechsel/ Öko-Logistik) - Offshore Support (Lagerhaltung/Sammeltransporte/Global Trade Services) - FedEx Managed Transportation (Vernetzung von Transportaktivitäten) - EDI-basiertes Netzwerk für Business-to-Business-Datenaustausch E-Commerce-Lösungen - Ship Manager API (Integration der Versand- und Tracking-Funktion)/DirectLink (Bearbeitung/Bezahlung der Rechnung)/Maßgeschneiderte/Individuelle Lösungen WE-Integration-Lösungen - Einbindung der FedEx-Versandabwicklung in die eigene Homepage FedEx InSight - Online-Anwendung zur Statusabfrage der Sendungen
		Individual-lösungen	<ul style="list-style-type: none"> FedEx International Priority DirectDistribution (Über eine Sammel-sendung/Auslieferung einzelner Sendung im Bestimmungsland) FedEx Brokerage Services (Import-Zollservice) Track&Trace FedEx International Express Freight (Transport von Flughafen zu Flughafen, unabhängig von Sendungsgröße) FedEx Custom Critical (zeitkritische Sendungen direkt auf den Kunden zugeschnitten)
GLS General Logistic System	Individual-lösungen	Individual-lösungen	<ul style="list-style-type: none"> Cash-Service (Nachnahmesendung, nur national) Delivery at Work (Zustellung direkt am Arbeitsplatz) – nur national Retourenservice, nur national - Direktretouren (Austausch von Geräten) - Qualitätsretouren (Rückholung ausgelieferter Sendungen) - Filialretouren (Transport zwischen Filialen des Kunden) Scheck-Express (Rückführung eines Verrechnungsschecks) Quiltspäckchenservice (Kleinsendungen bis 2 kg, national) Stückgut Echo Pack (europaweite Warenbeschaffung, -distribution und Warenverfügung) Tracking&Tracing Cash-Service International (intern. Nachnahmesendung) Small Parcel (Kleinsendungen bis 2 kg, international) Versand/Import in und aus den USA
Hermes Versand Service	Individual-lösungen	Individual-lösungen	<ul style="list-style-type: none"> Anlieferung und Abholung von Paketen im Paketshop Retourensendungen Tracking&Tracing Ausdruck der Paketscheine im Paketshop automatische Auftragsabwicklung von ebay-Kunden
TNT Thomas Nationwide Transport	Individual-lösungen	Individual-lösungen	<ul style="list-style-type: none"> Nachnahme (National) TechnoCourier – Individuelle Konzepte für den technischen Kundendienst (National) - rollout service – Zustellung und Auspacken incl. Verpackungs-entsorgung zzgl. Installation (exclusive rollout) - swap service – Zustellung einer Ausgangsendung nur gegen Rücknahme einer Retourensendung zzgl. Demontage u. Installation (exclusive swap) - reverse service – Rückholung unverpackter technischer Geräte beim Endkunden zzgl. Demontage (exclusive reverse) Import Service - Import aus 70 Ländern, international World Express Freight – Luftfracht auf Expressniveau Sameday – Zustellung in Wirtschaftszentren weltweit am selben Tag Same-Day-Premium – Termingenaue Zustellung in Wirtschaftszentren am selben Tag Special Services – Zustellung in exakt definierten Zeitfenstern Rückführung von Garantieteilen Supply-Chain-Management Track&Trace
		Branchen-lösungen	<ul style="list-style-type: none"> Automotive (SCM, Demand-Chain-Management, Transportmanagement, B2B-Konzepte, IT-Solutions), AAC – Automotive Coordination Center Hightech/Electronics (TechniCourier, SCM, Mehrwertlogistik, Security-Konzept Electronics, Ersatzteillogistik) Emergency-Service Gefahrgut Life Sciences/Chemicals (Diagnostische Proben, Trockeneis-Sendungen, Farben und Lacke, Gefahrgut, temperatursensible Sendungen, Verpackungslösungen) Trade&Industry (Beschaffung&Distribution, Service&Mehrwert) After Market Distribution (Stockorder, Express, Warehousing, Pick&Pack, Break Bulk, Datenmanagement, In-night)
UPS United Parcel Service	Individual-lösungen Versand/ Empfang	Individual-lösungen	<ul style="list-style-type: none"> Nachnahme (Cash on Demand) Tägliche Abholung Deklariertes Wert für die Beförderung Zustellnachweis/Track&Trace UPS Exchange Collect (Geldfluss im internationalen Handel) Benachrichtigungsservice (Proaktive Info über wichtige Sendungen) UPS World Ease (mehrere Zollsendungen in ein bestimmtes Land) UPS Quantum View (regelmässiger Sendungsbericht via Web) UPS Zollabwicklung kostenlose UPS Verpackungen Zustellnachweis (proof of delivery) Rückholservice Rückholservice einfach/dreifach (einfacher/ dreifacher Versuch, die Ware zuzustellen und wieder gleichzeitig abzuholen) Rückholservice im World Wide Web Samstagszustellung UPS Trade Direct (Versand ab eigenem Zentrallager) UPS Tracking Tool (Sendungsverfolgung) UPS SMS Tracking Online-Versandlösungen (Internet-Shipping/UPS-Worldship)
		Branchen-lösungen Versand/ Empfang	<ul style="list-style-type: none"> UPS Supply-Chain-Solutions (Supply-Chain-Planung, Beförderung der Fracht, Lagerung und Distribution, After-Sales-Service) Cashflow Services (Nachnahme C.O.D., UPS Exchange Collect und UPS Signature Tracking) UPS Trade Direct/Direct Air/Direct Ocean (Frachtkonsolidierung bei den Transporten auf dem Land-, Luft- und Seeweg)

Abbildung 4-5: Die Individualdienstleistungen der wichtigsten Anbieter¹⁷⁷

¹⁷⁷ Eigene Erstellung in Anlehnung an www.dhl.de; www.gls-germany.com; www.dpd.net; www.hermes-vs.de; www.fedex.com; www.tnt.de und www.ups.com vom 22.7.05

Sofern Tätigkeiten im Standardsystem abbildbar sind und nicht kundenindividuelle Sonderlösungen darstellen, gelten sie vielfach auch noch als Standardleistungen. Der Übergang zur Kategorie Added-Value-Services ist fließend.

Die Standardprodukte stehen für den Breitenmarkt mit globalem Anforderungsprofil zur Verfügung. *Added-Value-Services, kundenindividuelle Adaptionen oder Mehrwertlogistik* sind auf selektierte Marktsegmente mit speziellen Anforderungen ausgerichtet.¹⁷⁸

Wie die Abbildung 4-5 zeigt, haben insbesondere die Großen Anbieter, wie DHL, UPS, FedEx und besonders TNT sich sehr intensiv mit ihrer Produktpolitik beschäftigt. In welchem Ausmaß diese Individualprodukte von den Kunden angenommen werden und in welcher Form diese zur Kundenbindung beitragen, wird im Abschnitt 6 zu klären sein.

Im folgenden werden nun ausgesuchte Individualdienstleistungen der wichtigsten Anbieter dargestellt. Ein gegenüber der Konkurrenz aussergewöhnliches Produkt von DHL stellt die *Packstation* dar. Mit der Packstation hat der Versender oder Empfänger von Sendungen die Möglichkeit, rund um die Uhr Pakete zu versenden oder zu empfangen. Dieses Procedere verläuft wie folgt:

Zunächst wählt man die Packstation aus, in der das Paket deponiert werden soll. Man bekommt dann via SMS oder E-Mail eine Nachricht, wenn das bestellte Paket angekommen ist. Danach kann das Paket rund um die Uhr abgeholt werden.

Nach einem Pilotversuch mit 90 Packstationen (Rhein-Main-Gebiet/Dortmund) hat sich die Post dafür entschieden, dieses Angebot auch in weiteren Ballungszentren zu machen. Insbesondere die Ballungsräume Hamburg, Berlin und München sollen hiermit bedient werden.¹⁷⁹ Die Packstation wurde - nach einer repräsentativen Umfrage bei fast 90% der Kunden - als positiv bewertet. Nutzer der Packstation sind meist Kunden aus dem Versand- und Internethandel. Restriktionen gibt es nur bei der Größe des Pakets.¹⁸⁰ Die Packstationen hatten in Sachen Erreichbarkeit 2004 ein Kundenpotenzial von ca. neun Millionen Menschen. Nach einer Angabe der deutschen Bundespost wurden in 2004 die Packstation von ca. 60 000 Kunden genutzt. Die Deutsche Post strebt bei entsprechender Akzeptanz eine flächen-deckende Versorgung bis 2007 an.¹⁸¹

Die Packstation profitiert auch von zweistelligen Wachstumsraten im Online-Handel. Die Kunden dort lassen sich mit jung und urban umschreiben, die zudem ausgabefreudig, kaufkräftig aber auch preissensitiv sind. Dieses Klientel möchte sich aber nicht durch die üblichen Ladenöffnungs- oder Paketzustellzeiten binden lassen und ist daher zunehmend auch an alternativen Zustellformen interessiert. Auch die Großversender haben die Packstationen für ihr Geschäft entdeckt. Kunden wie Quelle oder Amazone haben durch die Packstation die Möglichkeit, permanent den Sendungsstatus ihrer Sendung abrufen zu können. Auch die Retourenabwicklung lässt sich durch die Packstation vereinfacht abwickeln. Zu guter Letzt vereinfacht sich auch für private Versender der Versand der Ware. Sie haben die Möglichkeit, Freeway-Paket-Marken am Automaten auszudrucken, Freeway-Pakete oder auch Plus-Päckchen aufzugeben, ohne lange in den Schlangen der Postfilialen anstehen zu müssen. Zudem ist geplant, dass in Zukunft auch Prepaid-Handys an den Packstationen aufgeladen werden können.¹⁸²

Mit dem Worldwide Medical Express hat sich DHL seit Ende 2001 auch auf die Distribution medizinisch-pharmazeutischer Produkte spezialisiert. Zum weiteren Produktangebot gehört hier die Kühlung der Produkte und die Spezialverpackung. Transportiert werden Proben oder pharmazeutische Fertigprodukte.

¹⁷⁸ Kaven, D.; Logistik 2000, 1999, S. 68

¹⁷⁹ Vgl. o.V.; Nach Pilotversuch: Post stellt weitere Packstationen auf, in: DVZ Nr. 44 vom 12.4.03, S. 9

¹⁸⁰ Vgl. o.V.; Packstationen haben's gepackt, in: DVZ Nr. 21 vom 18.2.03, S. 1

¹⁸¹ Vgl. o.V. www.logistik-inside.de/sixcms4/sixcms/detail.php?id=64951&template=de_news vom 22.7.05

¹⁸² Vgl. Mayer, B.; Packstation dritter Generation, in: DVZ Nr. 49 vom 27.4.04, S. 4

Um die Kühlkette ohne Unterbrechung zu halten werden recycelbare wiederverwendbare Kühlboxen eingesetzt. Angeboten werden zwei Kühlvarianten. Mit Akkus oder Trockeneis kann die Temperatur bis zu 105 Stunden zwischen minus acht und plus zwei Grad oder maximal 120 Stunden auf minus 20 Grad gehalten werden. Beim individuellen Trockeneisservice werden die Kühlboxen für Ärzte oder Forscher vor-konfektioniert und über Nacht direkt an die Kunden geschickt. Hauptkunden dieses Services sind Forschungseinrichtung, Labore oder Unternehmen aus der Pharma-Branche.¹⁸³

Das DHL-Produkt Connect kann ebenfalls zu den Individualprodukten gezählt werden. DHL Connect ist eine E-Commerce-Lösung für kleine Kunden. DHL ist für ein Aufkommen von bis zu 100 Sendungen im Monat konzipiert. Versender haben mit der standardisierten Windowsoberfläche die Möglichkeit, Sendungen zu erfassen, Dokumente zu erstellen und damit den gesamten Auftrag abzuwickeln.¹⁸⁴

Für die in den vergangenen Jahren sehr in Mode gekommen Internetauktion eBay bietet DHL ebenfalls eine Software zur Auftragsabwicklung an. Neben dem üblichen Produktangebot, der Vorbereitung der Auktion und des Versandes bietet die Post-Tochter DHL-Fulfilment auch die Bereiche des Wareneingangs, der Auftragsabwicklung, den Versand und die Zustellung beim Kunden an. Der Kunde lagert die Ware bei DHL-Fulfilment ein. Über das Medium Auction Web erfährt er dann, wann das Produkt verkauft wurde. Nach Zahlungseingang wird automatisch die Auftragsabwicklung bei DHL-Fulfilment automatisch angestoßen.¹⁸⁵

Die Kooperation zwischen DHL und eBay ist eine strategische Partnerschaft. DHL wurde von eBay zum „bevorzugten Versand- und Logistikdienstleister“ gekürt. Es werden ca. 80% der verschickten und empfangenen Sendungen über die Deutsche Post World Net (Briefe) und DHL (Express- und Paketdienstsendungen) abgewickelt. Durch diese enge Kooperation haben Kunden von eBay auch die Möglichkeit, Versanddokumente oder Briefmarken via Internet auszudrucken.¹⁸⁶

Als letzter sogenannter Added-Value-Service soll die seit Mitte 2002 angebotene Postbox vorgestellt werden. Mit der Postbox haben die Versender die Möglichkeit, ihre Ware ohne Kartonagen oder andere zusätzliche Packmaterialien zu verschicken. Als zusätzlicher Service wird bei der Postbox auch ein Reinigungs- und Reparaturservice angeboten. Beim Reinigen werden auch alle alten Adressaufkleber und Barcode-Labels entfernt. 48 Stunden nach Bestellung wird die Postbox dem Kunden zur Verfügung gestellt. Nach der Befüllung und Beschriftung des Behälters wird die Sendung von der Deutschen Post abgeholt und ins Netz eingespeist. Bei Ablieferung der Postbox wird diese dann gleich wieder zurückgenommen, damit kein Pfand anfällt.¹⁸⁷

Ein wesentlich überschaubareres Angebot an Individualdienstleistungen bietet hingegen der DPD an. Anzuführen beispielsweise das 2000 eingeführte Serviceangebot der Nachnahme ein.¹⁸⁸ 2004 wurde der Nachnahmeservice auch auf die Benelux-Länder Niederlande, Belgien und Luxemburg ausgeweitet. Die Nachnahme deckt Warenwertsendungen in Bar für 2 500 Euro und Schecksendungen bis 5 000 Euro. Dieser Service hat umso größere Bedeutung, weil Benelux für DPD mit ca. 13 Mio. Paketen der wichtigste Markt ist.¹⁸⁹

Auch im Expressbereich passte sich der DPD den geänderten Kundenwünschen an. So führte er 2002 einen internetgestützten Service ein, welcher die Beratung der drei Expressprodukte *Express 10*, *Express 12* und *Express International* übernimmt. Geben die Kunden das Zielland, den Warenwert oder

¹⁸³ Vgl. o.V., DHL führt WMX auch in Deutschland ein, in: DVZ Nr. 140 vom 22.11.01, S. 5

¹⁸⁴ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 12 vom 22.3.02, S. 3

¹⁸⁵ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 5 vom 30.1.04, S. 2

¹⁸⁶ Vgl. www.logistik-inside.com/sixcms4/sixcms/detail.php?id=73539&template=de_news vom 22.7.05

¹⁸⁷ Vgl. Piazza, H.-M.; Euro Express mit Mehrweglogistik, in FM, 7-8/2002, S. 34f.

¹⁸⁸ Vgl. o.V.; Mit zunehmenden Mengen steigen die Preise, in: DVZ Nr. 11 vom 25.1.01, S. 3

¹⁸⁹ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 13 vom 26.3.04, S. 2

auch die Warenart in die Eingabemaske ein, bietet der Kundenservice alle Informationen zum geplanten Transport, wie beispielsweise notwendige Begleitpapiere, Laufzeiten oder auch Bestimmungen über die Einfuhr der Güter.¹⁹⁰

Analog zum DHL-Angebot Postbox ist das DPD-Individualprodukt der DPD-Back-Box einzuordnen. Der Empfänger hat bei dem Produkt die Wahl, ob DPD die Kartonage nach Ablieferung direkt wieder mitnimmt, sie nach dem Auspacken zu einem späteren Zeitpunkt abholt oder ob er die Kartonage dauerhaft behält.¹⁹¹

Zum Abschluss der DHL-Aktivitäten sollen noch zwei Kooperationen aufgeführt werden:

Als innovatives Logistikkonzept kann die Zusammenarbeit von Deutscher Post World Net mit Spielzeughersteller LEGO bezeichnet werden. LEGO speist hierbei seine Produkte in das europäische Paket- und Distributionsnetz der DPWN ein. Die DPWN erzielt damit insgesamt einen Jahresumsatz von ca. 2 Mio. Euro, wovon auf den europäischen Versand ca. 1,6 Mio. Euro entfallen. LEGO nutzt hierbei den Worldwide Parcel Express, bei eiligen Sendungen den *SameDay-Service*. Für die weltweite Versendung und Verteilung der Werbematerialien ist die Deutsche Post ebenso verantwortlich.¹⁹²

Eine innovative Lösung im Expressbereich bietet seit Mitte 2003 die Kooperation von Siemens-Contromatic S. A. (Beteiligungsgesellschaft von Siemens Spanien), DHL und time:matters an.¹⁹³ Unter dem Produktnamen „Concert“ garantiert dieses Supply-Chain-Projekt die Zustellung elektronischer Maschinenteile aus deutschen Siemens-Lagern zu Automobilzulieferern und Zulieferern auf der iberischen Halbinsel innerhalb von 12 Stunden.

Tritt ein Produktionsstillstand ein, werden vom System zwei Prozesse angestoßen: Zum einen klärt der technische Kundendienst von Siemens Contromatic in Madrid, um welches technische Problem es sich handelt. Ist das defekte Gerät identifiziert, wird in den deutschen Lagern von Siemens in München, Nürnberg und Erlangen die Teileverfügbarkeit geklärt. Gleichzeitig erhält DHL den Transportauftrag für diese Ersatzteillieferung. Dort prüft man anschließend, ob die Sendung über das eigene Netz oder über den taggleichen Dienst time:matters laufen muss, um die Lieferzeit von zwölf Stunden zu garantieren. Mit Auftragsseingang bei DHL zwischen 18:00 und 20:00 Uhr kann der KEP-Dienstleister auf das eigene Netz zugreifen und die Sendung am folgenden Morgen zustellen. Bei Auftragseingang vor 18:00 Uhr und nach 20:00 Uhr wird hier der *same:day-Service* von time:matters eingesetzt. Auch der meist problematische Nachlauf in Spanien oder Portugal ist dabei sehr streng organisiert. Ist der Zielort der Sendung nicht Madrid oder Barcelona, so nutzt time:matters seine Kooperation mit Spanair, wobei sie den Flughafen Barajas (Madrid) als Drehscheibe für Umladungen nutzt. Innerhalb von 30 Minuten können daher die Sendungen auf den Weg zu innerspanischen oder portugiesischen Flughäfen umgeladen werden. Auch der weitere Nachlauf ist dabei gut organisiert. Eine halbe Stunde nach Ankunft am Zielflughafen steht die zeitdefinierte Sendung am time:matters-Schalter zur Abholung bereit. Dort übernimmt der bereits wartende Kurier von DHL die Sendung und stellt sie direkt dem Empfänger zu.

Die Individualdienstleistungen von FedEx ähneln in vielen Bereichen denen von UPS. FedEx bietet, vergleichbar mit dem Retourenmanagement eine sehr kundenindividuelle Dienstleistung an, nämlich die Möglichkeit, online gekaufte Produkte unkompliziert an die Versender wieder zurückzuschicken. Bewältigen kann FedEx diese Dienstleistung mit dem Programm NetReturnSystem. Mit diesem System werden

¹⁹⁰ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 33 vom 16.8.02, S. 2

¹⁹¹ Vgl. o.V. www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news32987/jsp 22.7.05

¹⁹² Vgl. o.V. www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news46936/jsp vom 22.7.05

¹⁹³ Vgl. o.V. www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news47828/jsp vom 22.7.05

die Retourenaufkleber am heimischen Drucker ausgedruckt, die Retourenpakete werden dort etikettiert. Die Ware kann dann in einer der 44 000 Vertretungen aufgegeben werden.¹⁹⁴

Ein interessantes Produkt bietet FedEx mit dem Home-Delivery-Service an, welcher allerdings nur in den USA genutzt werden kann. Der Home-Delivery-Service ist ein Liefernetzwerk für Privathaushalte, welches FedEx 2001 in 85 Städten der USA errichtete. Der Service ist auf den B2C-Markt zugeschnitten und speziell für die Einzelhändler, wie beispielsweise Amazon gedacht, welche im Online-Handel tätig sind. Die Auslieferung des Bestsellers „Harry Potter und der Feuerkelch“ war ein Beispiel für die Leistungsfähigkeit des Services.¹⁹⁵

FedEx bietet im Bereich der Kuriersendungen das Produkt FedEx International Extra Hours an. Dieses ermöglicht eine Abholung in den USA bis 19:00 Uhr und eine garantierte Zustellung am Folgetag bis 15:00 Uhr. Der Service wird mit einem Priority-Aufschlag von zehn Euro angeboten. Die Zustellung in Euro-pa erfolgt bis 10:30 Uhr oder 12:00 Uhr am zweiten Arbeitstag nach Anlieferung. Im Preis enthalten sind die Kosten der Zollabfertigung und eine Geld-zurück-Garantie.¹⁹⁶

FedEx International Priority Direct Distribution (IPD) ist ein Individualprodukt, bei dem Versender Sendungen für unterschiedliche Länder der EU zusammenfassen und mit einem einzigen Luftfrachtbrief transportieren können. Am Eingangsort (Single Port of Clearance) wird die Sendung verzollt. Anschließend kann die Sendung aufgesplittet und an Empfänger in bis zu zwölf verschiedenen Länder zugestellt werden. Für alle Packstücke besteht dabei die Möglichkeit, sie per Sendungsverfolgung zu monitoren.¹⁹⁷

Mit dem Produkt *Europe First* bietet FedEx darüber hinaus ein Expressprodukt an. Der Kunde hat die Möglichkeit, über Nacht einen Haus-zu-Haus-Service zu wählen. Die Pakete können, abhängig vom Postleitzahlgebiet, vor 9:00 Uhr, 9:00 Uhr oder um 10:00 Uhr zugestellt werden. Dieser FedEx-Frühdienst wird in den wichtigsten Wirtschaftszentren in Belgiens, Deutschlands, Frankreichs, Großbritanniens, Irlands, Italiens, der Niederlande, der Schweiz und Spaniens angeboten.¹⁹⁸

Ein interessanten Added-Value-Service bietet GLS seit 2003 mit „Delivery at work“ an. Dieser stellt Pakete und Sendungen direkt am Arbeitsplatz zu. Zudem bietet GLS, ähnlich dem Cash-Service des DPD, auch einen Nachnahmeservice an, der in den vergangenen Jahren zunehmend auf den europäischen Markt ausgeweitet wurde.¹⁹⁹

Eine weitere Produktinnovation führte GLS im ersten Halbjahr 2002 ein mit der Filialretoure ein. Dieses neue Produkt zielt besonders auf Transporte zwischen Filialen von Kunden mit einem weit verzweigte Filialnetz ab.²⁰⁰

In Form einer Pyramide lässt sich das Dienstleistungsspektrum des Integrators TNT anschaulich darstellen. Basis bilden die nationalen und internationalen Standardprodukte. Darauf aufbauend schließen sich Added-Value-Services, bzw. kundenspezifische Adaptionen an, gefolgt von kundenindividuellen Logistiklösungen. Dies verdeutlicht Abbildung 4-6:²⁰¹

¹⁹⁴ Vgl. Robben, M., Schnelle Lieferung senkt die Rücklaufquote, in: DVZ Nr. 70 vom 12.6.01, S. 3

¹⁹⁵ Vgl. o.V.; Harry Potter reist mit FedEx, in: DVZ Nr. 24 vom 24.2.01, S. 6

¹⁹⁶ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 4 vom 26.1.01, S. 3

¹⁹⁷ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten, Nr. 43 vom 26.10.01, S. 3

¹⁹⁸ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 12 vom 19.3.04, S. 2

¹⁹⁹ Vgl. o.V.; Noch gibt es Zuwächse bei Mengen und Umsatz, in: DVZ Nr. 10 vom 23.1.03, S. 6

²⁰⁰ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 32 vom 09.8.02, S. 1

²⁰¹ Vgl. Kaven, D.; Logistik 2000, 1999, S. 63

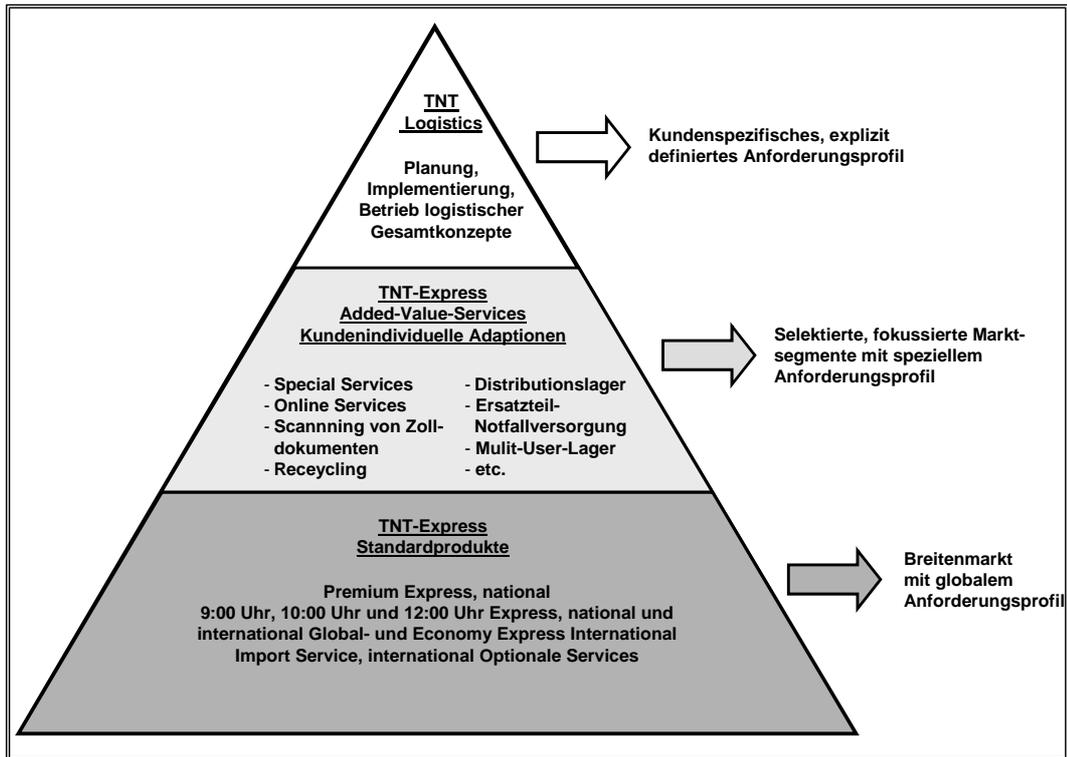


Abbildung 4-6: TNT-Dienstleistungsspektrum

Das TNT-Produktportfolio der Zusatzleistungen lässt sich in einer alternativen Sichtweise auch unter den Kategorien Transport, Lagerung und weitere Dienstleistungen übersichtlich darstellen, wie Tabelle 4-3:

202

Transportbereich	Lagerbereich	weitere Dienstleistungen
<ul style="list-style-type: none"> • Special Services • Technische Kuriere • Rendezvous-Verfahren • SWAP Services • Recycling 	<ul style="list-style-type: none"> • Emergency Lager • Distributionslager • Multi-User-Lager 	<ul style="list-style-type: none"> • Online Services • Repair Shop • Call-back-Service • Scanning von Zolldokumenten

Tabelle 4-3: TNT-Produktportfolio

Diese Produktportfolio ist zusätzlich noch um die Branchenlösungen zu erweitern, auf die im weiteren Verlauf dieses Abschnitt näher einzugehen ist.

Den immer mehr an Bedeutung gewinnenden Added Values im Transport- und Lagerbereich sind die folgenden Betrachtungen gewidmet.

Zu diesen Special Services gehören Direktfahrten, On-Board-Courier und Air-Charter.²⁰³ Direktfahrten bietet TNT für termingenaue und sichere Schnelltransporte an. Häufig ist es allerdings ausreichend, wenn nur ein Teil des Weges per Direktfahrt organisiert wird. Für die restliche Strecke kann das TNT-Netzwerk genutzt werden.²⁰⁴ Daneben existiert der On-Board-Courier, der besonders eilige Sendungen

²⁰² Eigene Erstellung in Anlehnung an Kaven, D.; Logistik 2000, S. 68

²⁰³ Vgl. o.V.; TNT, Dienstleistungen, 2002, S. 4f.

²⁰⁴ Vgl. ebenda

während des (Air)-Transports persönlich begleitet, was beispielsweise bei Geheim-Dokumenten oder wertvollen Sendungen von den Kunden verlangt wird.²⁰⁵ Air-Charter kommt beispielsweise in der Ersatzteilversorgung zum Einsatz. Dabei stellt das Chartern eines Flugzeuges die einzige, wenn auch kostenintensive Lösung dar.²⁰⁶

Beim Technischen Kurier endet der Transport nicht mit der Übergabe an der Haustür, wie bei der normalen Sendung. Beim Absender oder Empfänger werden darüber hinaus einfache technische Dienstleistungen erbracht, die sogenannte „Plug&Play-Services“, was beispielsweise die Aufstellung und betriebsbereite Anschließung eines Computers sein kann.²⁰⁷ Erfordert die zu erbringende Dienstleistung Fachwissen, für das im Regelfall ein Spezialist eines Kundendienstes benötigt wird, tritt das sogenannte Rendezvous-Verfahren in Kraft. Bei diesem Verfahren werden Kurier und Kundendiensttechniker so koordiniert, dass Ersatzteil und Techniker zur gleichen Zeit beim Kunden eintreffen. Die zeitliche Koordination ist bei dieser Zusatzleistung ein wesentlicher Bestandteil.²⁰⁸ Vor allem für technische Produkte wie Handys, auf die der Besitzer nicht länger verzichten kann, eignet sich der Swap-Service. Hierbei wird dem Empfänger nicht nur eine Sendung an die Haustür gebracht, sondern gleichzeitig wird auch eine Sendung abgeholt. Ein Double-Swap²⁰⁹ ist z. B. notwendig, wenn dem Kunden für die Reparaturzeit ein Ersatzgerät bereit gestellt wird, er jedoch grundsätzlich sein eigenes Gerät wiederhaben möchte.²¹⁰ Mit der Anlieferung eines neuen Geräts ist häufig die Dienstleistung Recycling für das alte unbrauchbare verbunden.²¹¹

Bei dem Produkt Emergency Lager werden besonders kritische Teile von TNT auf Abruf bevorratet.²¹² Dies kann zentral oder dezentral geschehen. Je nach Zeitintensivität erfolgt die Zuführung zum Lagerstandort entweder im System oder durch externe Speditionen.²¹³ Die Lieferung aus dem Lager erfolgt in der Regel durch das TNT-Netzwerk oder durch Direktfahrten. Dieser Service wird 24 Stunden am Tag an 365 Tagen im Jahr angeboten.²¹⁴ Eine bundesweite flächendeckende Versorgung ist in zwei Stunden aufgrund der bestehenden dezentralen Lagerstandorte möglich.²¹⁵

TNT betreibt solche Lager vielfach als Multi-User-Lager. Das bedeutet, dass ein Lagerstandort für verschiedene Kunden genutzt wird. Hierdurch erzielen diese Kunden Skalenvorteile, die sie bei Unterhaltung eigenständiger Lager nicht erreichen könnten.²¹⁶ Entweder per System oder per Direktfahrt werden die Sendungen aus den Lagern zum Kunden transportiert.

Zu den weiteren Dienstleistungen können die Online-Services von TNT gezählt werden.

Mit dem Tracking&Tracing hat der Kunde zu jeder beliebigen Tages- und Nachtzeit die Möglichkeit den aktuellen Status seiner nationalen und internationalen Sendung abzufragen. Der Auftraggeber gibt dazu einfach die Frachtbrief- oder Referenznummer ein.²¹⁷ Ein permanenter Scanningprozess sichert die

²⁰⁵ Vgl. o.V.; TNT, On-Board-Courier, 2002, S. 1; und Kaven, D.; Logistik 2000, 1999, S. 69

²⁰⁶ Dies kann z. B. auch durch einen Bandstillstand in der Automobilindustrie der Fall sein.

²⁰⁷ o.V.; TNT, technocourier, 2001, S. 1

²⁰⁸ Vgl. Kaven, D.; Logistik 2000, 1999, S. 69

²⁰⁹ Das geschilderte Prozedere erfolgt zweimal, siehe hierzu auch o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 11 vom 14.3.03, S. 2

²¹⁰ Vgl. o.V.; TNT, Dienstleistungen, 2002, S. 1

²¹¹ Vgl. o.V.; TNT, Dienstleistungen, 2002, S. 7

²¹² Vgl. o.V.; TNT, Notfallversorgung für Ersatzteile, 2001, S. 2

²¹³ Vgl. Kaven, D.; Logistik 2000, 1999, S. 70

²¹⁴ Vgl. o.V.; TNT, Kundendienst-Logistik, 2002, S. 1

²¹⁵ Vgl. dazu o.V.; TNT, warehousing, 2000, S. 1

²¹⁶ Vgl. Lehmann, C., Bjelicic, B.; Branchenreport Nr. 3, S. 18f.

²¹⁷ Vgl. o.V.; TNT, track, 2002, S. 2

lückenlose Sendungsverfolgung. Auf Wunsch erhält der Empfänger bei der Zustellung einen Auslieferungsnachweis mit Name, Datum und Uhrzeit, ein sogenanntes "Proof of Delivery".²¹⁸

Seit November 2000 bietet TNT zudem E-Mail-Tracking an. Die Kunden können den jeweiligen Status von bis zu 50 Sendungen zugleich verfolgen, indem sie die Sendungsdaten über E-Mail an track@tnt.com schicken. Die Antwort erfolgt ebenfalls über E-Mail und enthält einen genauen Statusbericht über jede einzelne Sendung. Über Handys mit E-Mail Funktion können die Kunden, auch wenn sie unterwegs sind, den E-Mail-Service beanspruchen.²¹⁹

Eine neue Version der TNT Auftragsabwicklung stellt das überarbeitete Online-Tool Speedbooking dar.²²⁰ Mit Hilfe dieses Programms lassen sich die Aufträge online via Internet am eigenen PC erfassen, Versandpapiere lassen sich ausdrucken. Das Programm Speedbooking ist für kleine und mittlere Versender von bis zu 30 Sendungen pro Woche geeignet.

Insgesamt bietet TNT somit fast 20 unterschiedliche Programme des Datenaustauschs an, wobei für alle Nutzer hierbei ein individuelles Programm zur Verfügung steht.²²¹ Diese Programme sind auch kompatibel mit den Warenwirtschaftssystemen von SAP und BAAN.

Seit Oktober 2002 bietet TNT die Möglichkeit der elektronischen Rechnungserstellung an. Das Produkt „electronic invoice“ ermöglicht es, den Kunden die Rechnungen schneller zukommen zu lassen. Per E-Mail bekommt der Rechnungsempfänger angezeigt, dass er eine Rechnung erhalten hat. Mittels eines Passwortes hat er dann die Möglichkeit in einem Internetbereich die Rechnung einzusehen, er kann sie bearbeiten oder aber in unterschiedlichen Formaten herunterladen. Gemäß TNT geht ca. ein Prozent der Rechnungen auf dem Postweg verloren.²²²

Der hohe Standard der IT-Lösungen bei TNT hatte 2002 für einen Anstieg der Online-Abrufe von über 80% zur Konsequenz. In Deutschland steigerten sich die Online-Zugriffe um neun Prozent.²²³

In einem nächsten Schritte sind nun noch die kundenindividuellen Branchen- und Logistiklösungen vorzustellen.

Economics of *scale* spielen in diesem Bereich, anders als im restlichen Geschäft, eine untergeordnete Rolle. Denn der Anteil von Standardleistungen ist bei den kundenindividuellen Logistiklösungen im Regelfall gering. Economics of *skills* sind hier entscheidend. Da häufig eine komplexe Problemstellung vorliegt, hat TNT dafür eine Strategie entwickelt. Sie sei im folgenden kurz vorgestellt.²²⁴ Mit Hilfe der „Vertical-Market-Strategie“ unterstützt TNT verschiedene Branchenanforderungen durch innovative und flexible Lösungen. Die spezielle Logistiklösung startet meistens mit einer Projektphase, in der das Konzept gemeinsam mit dem Kunden entwickelt wird.²²⁵ Daraus resultierend bietet TNT dem Kunden Added-Value-Lösungen an, die individuell auf den jeweiligen Bedarf zugeschnitten sind.²²⁶ Auf Basis eines gemeinsam erarbeiteten Logistikvertrags kümmert sich TNT seit 2000 um die gesamte Lieferkette von Compaq-Ersatzteilen für Europa, dem mittleren Osten und Afrika und plant zudem, eine neue Infrastruktur für die Hewlett-Packard²²⁷ Global Supply Operation aufzubauen.

²¹⁸ Vgl. Kaven, D.; Logistik 2000, 1999, S. 65

²¹⁹ Vgl. o.V.; TNT, e-mail-tracking, 2000, S. 1 - 2

²²⁰ Vgl. o.V.; TNT Express vereinfacht die Online-Auftragserfassung, in: DVZ Nr. 114 vom 23. 9.03, S. 13

²²¹ Vgl. o.V.; Maßgeschneiderte Versandsoftware, in: DVZ Nr. 155 vom 31.12.02, S. 6

²²² Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 41 vom 11.10.02, S. 3

²²³ Vgl. o.V. www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news42755/jsp vom 22.7.05

²²⁴ Vgl. o.V.; TNT, Branchenlösungen, 2001, S. 1f.

²²⁵ Vgl. Kaven, D.; Logistik 2000, 1999, S. 71

²²⁶ Vgl. o.V.; TNT, Logistikkonzepte, 2001, S. 1

²²⁷ Am 07. Mai 2002 fand die Fusion zwischen HP und Compaq weltweit statt.

Die „Vertical-Market-Ausrichtung“ von TNT konzentriert sich im Segment der kundenindividuellen Logistiklösungen auf folgende Branche:

- Life Science&Chemicals

Kunden dieses Services sind Biotech-, Biomedizin und Pharma-Unternehmen. Spezielle Produkte bietet TNT in Bereichen an, die als besonders zeitsensibel gelten, wie beispielsweise biologische Proben. Ein wesentliches Produkt im „Life“ ist das „Clinical Trials Network“, womit die Nutzer bzw. Versender die Möglichkeit haben, online das Abholen und Verfolgen von Sendungen und Trockeneis zu initiieren. Kunden für dieses Programm sind Forschungsinstitute oder auch Unternehmen aus der Pharmazie. Nach Angaben von TNT lässt sich hierbei für die Versender eine Zeitersparnis bei der Administration von 50% erzielen.²²⁸

Mit dem Produkt „Clinical Express“ beispielsweise führte das Unternehmen TNT-Express ein umfassendes Leistungspaket im Bereich Health Care ein. Hier sind sowohl Logistikdienstleistungen als auch Lösungskonzepte für Verpackungen oder auch Projektmanagement mit enthalten.²²⁹ Mit „Medpak-Thermo“ sollen zusätzliche Kunden aus der Pharmaindustrie gewonnen werden. Die zu transportierenden Produkte, um die es geht, sind temperatursensible diagnostische Proben. Kunden sind Labore und biomedizinische Forschungsinstitute, welche neue Arzneien entwickeln. TNT bietet bei „Medpak-Thermo“ zwei unterschiedliche Varianten an. „Medpak-Thermo 72“ und „Medpak-Thermo 96“. Wobei die Zahlen 72 und 96 für die Transportzeit stehen, in der die Temperatur der Behälter stabil bleibt.²³⁰

- Automotive

Dieses Angebot beschäftigt sich mit innovativen Lösungen aus dem Bereich der Automobil- und Automobilzulieferindustrie. Eine besondere Aktivität stellt die Kooperation mit dem italienischen Unternehmen Fiat dar.

Das Joint Venture TNT-Avril Logistics organisiert die komplette Beschaffungslogistik für den Fiat-Konzern. Mit 3 500 Angestellten (davon 1 600 von TNT) werden, alle Zulieferaktivitäten von Fiat gebündelt.²³¹

- Electronics

Dieses Programm hat als Zielgruppe insbesondere die Unterhaltungsindustrie

- Trade&Industry

Trade&Industry entwickelt Logistiklösungen für den Handel und das produzierende Gewerbe. Als Beispiel soll das Emergency-Logistics-Konzept dienen, welches TNT für den Kunden Liebherr entwickelt hat. Mit diesem Produkt stellt TNT für Liebherr an 365 Tagen und über 24 Stunden täglich die Lieferbereitschaft sicher. Der Clou bei diesem Service ist, dass trotz sehr heterogenem Transportgut eine einheitliche Auftragsabwicklung definiert werden konnte. Über den TNT-VIP-Coordination-Center, sind vier speziell eingearbeitete Mitarbeiter von TNT rund um die Uhr erreichbar. Auf der Grundlage von Gewicht, Abmessung und Bestimmungsort der Sendung wird dann die ideale Transportlösung innerhalb des TNT-Netzes gesucht. Weitere Bestandteil dieses Konzepts ist die TNT-Rate-Card, mit der, trotz sehr differenter Sendungsstruktur und unterschiedlichen Transportlösungen, die Kosten im Voraus eruiert sind.²³²

Den Abschluss des Überblicks über die kundenindividuellen Branchen- und Logistiklösungen sollen einige Produkte von Hermes bilden. Zu nennen ist zunächst der Sameday-Service, welcher die Möglichkeit bietet Ware beim Nachbar zu hinterlegen oder auch Frischdienstware in einer ungebrochenen Kühlkette zu transportieren.

²²⁸ Vgl. o.V.; TNT verbessert Logistik für klinische Studien, in: DVZ Nr. 124 vom 16.10.01, S. 5

²²⁹ Vgl. o.V.; www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news135002/jsp vom 22.7.05

²³⁰ Vgl. o.V.; www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news45188/jsp vom 22.7.05

²³¹ Vgl. o.V.; Quantensprung für TNT Logistics, in: DVZ Nr. 67 vom 05.6.03, S. 5

²³² Vgl. o.V. www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news50410/jsp vom 22.7.05

Ein anderer Bereich, in dem Hermes sehr kundenindividuell agiert, ist der Zustellung. Aufgrund intensiver Zustellvorbereitung werden fast 95% aller Zustellsendungen beim ersten Zustellversuch an den Kunden gebracht. Auch ein Lieferwunschtag, die Zustellung am Sonnabend oder Feierabend bietet Hermes. Außerdem haben die Kunden die Möglichkeit dass, ihre Waren während ihres Urlaubs lagern. Ein weiterer wichtiger Service bei Hermes ist der bis zu viermal mögliche Zustellversuch bei Kunden, die nicht anzutreffen waren.²³³

Hermes arbeitet sehr intensiv an der Kommunikation mit dem Kunden, um das vielfältige System am laufen zu halten und es – wo immer möglich – zu verbessern. Zukünftig haben die Kunden die Möglichkeit, die Zustelltermine mit der Nennung des exakten Zustellzeitpunkts oder eines sehr engen Zeitfensters nach ihren Wünschen zu priorisieren. Die entsprechenden Informationen bekommen sie via SMS oder E-Mail.²³⁴ Mit SiSy nahm Hermes ein neues Sendungsverfolgungssystem im Oktober 2003 in Betrieb. Call-Center-Mitarbeiter sowie Kunden des Otto-E-Shops haben die Möglichkeit, die online bestellte Ware im Sendungslauf zu verfolgen.²³⁵

Ähnlich der Packstationen der Post haben die Kunden von Hermes auch die Möglichkeit (zunächst in einem Pilotversuch in Dortmund), Pakete bequem und zu jeder Zeit in einem Tower24 abzuholen. Dieses Konzept wird zu einem späteren Zeitpunkt vorgestellt.²³⁶

Die Hermes-Logistik-Gruppe²³⁷ strebt die Produktführerschaft bei den kundenindividuellen Services an. Dabei geht insbesondere um Nischenbereiche, wie hängende Textilien oder sperrige und sehr empfindliche Güter. Auch der Bücher-, Katalog- und CD-Versand soll in Zukunft zu einem Kerngeschäft von Hermes werden. Außerdem stehen der Transport von Reisegepäck und die Abwicklung von Sendungsretouren im Fokus des Interesses. Grundsätzlich möchte die Hermes-Logistik-Gruppe aber auch die Qualitätsführerschaft auf dem deutschen Logistikdienstleistungsmarkt übernehmen.

Einen neuen Service bietet Hermes seit Juli 2004 seinen gewerblichen Versendern an, bei dem die Kunden die Möglichkeit haben, Zeitfenster für die Empfänger einzurichten. Diese Zeitfenster, die den Versendern ermöglichen sollen, neue Kunden zu gewinnen lauten wie folgt: vormittags (10:00 – 13:00 Uhr), mittags (12:00 – 15:00 Uhr), nachmittags (14:00 – 17:00 Uhr) und abends (18:00 – 21:00 Uhr).²³⁸

²³³ Vgl. Schneider; H.; Hermes ante portas, in: DVZ Nr. 126 ovm 21.10.03; S. 4

²³⁴ Siehe hierzu Hartmut Ilek in Maruhn, E.; Von den ersten Schritten bis zur letzten Meile, in: DVZ Nr. 32 vom 15.3.01, S. 3

²³⁵ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 40 vom 04.10.03, S. 4

²³⁶ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 5 vom 30.1.04, S. 1

²³⁷ Vgl. o.V.; www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news41789/jsp vom 22.7.05

²³⁸ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten-Nr. 18 vom 30.4.04, S. 1

4.4 Die Kunden des KEP-Markts

Der folgende Abschnitt wird nun beschreiben, wer die einzelnen Nutzergruppen von Express- und Paketdienstleistungen sind, welche Anforderungen sie an die Dienstleister stellen und welche Möglichkeiten in diesem Markt bestehen, neue Kunden zu gewinnen.

4.4.1 Die Nutzer von Express- und Paketdienstleistungen

Wie im Abschnitt 2.5.3 bereits dargestellt, weist der deutsche Markt für KEP-Dienstleistung ein Sendungsvolumen von ca. 1,76 Mrd. Sendungen auf.²³⁹ Das Umsatzvolumen des Marktes beträgt ca. acht Milliarden Euro. Angenommen, das Gewicht der durchschnittlichen Sendung in diesem Markt beträgt ca. 10 kg, wofür die Beobachtung der Praxis spricht, kann man bezüglich der transportierten Gewichte von einem Gesamtvolumen von 18 Mio. Tonnen ausgehen. Der durchschnittliche Erlös pro Sendung würde nach diesem Ansatz 5,45 Euro betragen. Schaut man sich nun die Verteilung der Sendungsanteile auf den Kurier-, Paket- und Expressdienstbereich an, verteilen sich die Sendungen der regelmässigen Versender wie folgt.

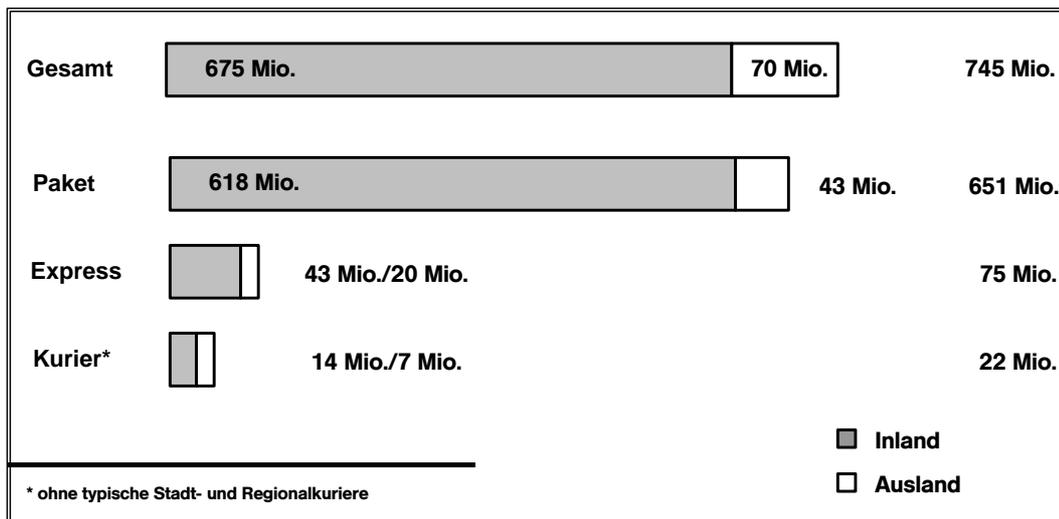


Abbildung 4-7: Kundenstruktur der KEP-Dienste²⁴⁰

Die Zahlen der Grafik stammen aus dem Zeitraum 1999/2000. Sie zeigen eindeutig, dass der Grossteil der Sendungen im KEP-Markt im Bereich der Paketsendungen liegt. Dabei fällt auf, dass der Anteil der internationalen Sendungen im Paketbereich noch sehr gering ist. Ganz anders stellt sich die Situation bei den Expressdiensten dar. Hier besteht das Sendungsvolumen fast zur Hälfte aus internationalen Sendungen.

Stellt sich nun die Frage, wer die Nutzer dieser Dienstleistungen sind. Generell handelt es sich um Kunden, die mit der konventionellen Angebotsstruktur von Sammelgutspektionen nicht zufrieden sind und ihre Geschäfte mit diesem Angebot nicht effektiv und effizient abwickeln können. Ein Großteil der KEP-Kunden sind Geschäftskunden. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die KEP-Dienste zunehmend

²³⁹ Vgl. o.V.; Ausgereifter Markt, in: DVZ Nr. 49 vom 27.4.04; Sonderbeilage KEP - Kurier Express Paket, S. 8
Anm: Klaus hingegen geht in diesem Abschnitt von einem geschätzten Sendungsaufkommen für 2005 von 1,65 Mrd. Sendungen, für 2006 von 1,75 Mrd. Sendungen aus.

²⁴⁰ Bei der Untersuchung wurden regelmäßige KEP/Business-Versender erfasst im Spektrum von 11 bis 500 000 Sendungen p. a.

von kleineren und leichteren Sendungen profitieren. Aber auch der zunehmende Internethandel führt dazu, dass private Nachfrager an Bedeutung für die Anbieter von KEP-Dienste zunehmen. Viele Unternehmen, wie z. B. die Post mit der Packstation, arbeiten an Konzepten, um die „letzte Meile“ zum Kunden zu überbrücken. Die Kundenstruktur von KEP-Dienstleistern lässt sich an Hand einer Strukturanalyse von MRU verdeutlichen:

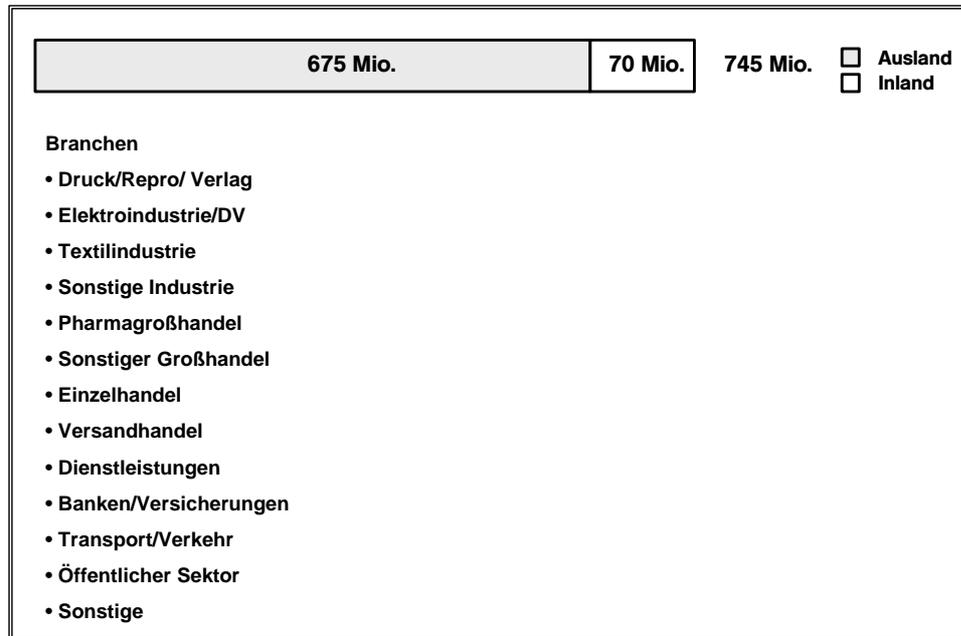


Abbildung 4-8: Branchenverteilung der KEP-Kunden²⁴¹

Natürgemäß entstammen die ursprünglichen Nachfrager von Expressprodukten aus Dienstleistungsbe-
reichen mit hochwertigen und geringgewichtigen Waren, mit Tendenz zu papiergebundenem Daten- und
Informationsaustausch.²⁴² Hervorgehoben werden kann dabei die Rolle der internationalen Banken, die
entgangene Zinsverluste aus Geschäften befürchten, wenn Fristen aufgrund der langen Laufzeiten bei
Postgesellschaften nicht eingehalten wurden. Neben dem Schnelligkeitsaspekt spielt auch der Sicher-
heitsaspekt eine nicht geringe Rolle.²⁴³

Unter diesen Aspekten scheinen Expressprodukte auch bei Werbeagenturen, Wirtschaftsprüfungsgesell-
schaften, Beratungsfirmen und Anwaltskanzleien auf hohes Interesse zu stoßen. Schneller Austausch
von Originalverträgen, Rechnungen, Ausschreibungsunterlagen, Schecks, Mustern, Geschäftsberichten
u. ä. ist eine wesentliche Komponente ihre Geschäfts. Aus den oben genannten Versandungsstücken
lässt sich für Dienstleistungsunternehmen eine sehr homogene Güterstruktur mit einem durchschnitt-
lichen Sendungsgewicht von etwa 5 kg ablesen.²⁴⁴

Im Bereich der Handelsunternehmen stellt ein schneller und zuverlässiger Transport von Waren beson-
ders im Im- und Export eine Überlebensnotwendigkeit dar. So ist etwa die rechtzeitige Übermittlung von
Frachtpapieren, z. B. im Seeverkehr, von Bedeutung, damit die zolltechnische Abwicklung und der Wie-
terverkauf vor dem physischen Eintreffen der Waren erfolgen kann. Eine Verzögerung des Transports
der Frachtpapiere, Akkreditive, Zollerklärungen usw. führt in der Folge zu zusätzlichen Liegegebühren,

²⁴¹ Eigene Erstellung in Anlehnung an o.V.; MRU, Quo Vadis, KEP-Markt?, 2000, S. 28

²⁴² Wojtek, R.; Internationale Kurierdienste, 1987, S. 30ff.

²⁴³ Ebenda; S. 34

²⁴⁴ Vgl. Blochmann, F. O.; Internationale Kurier- und Expresßdienste, 1994, S. 34

Lagerkosten, Zinsverlusten u. a.²⁴⁵ Werden die Handelsgüter selbst von den Expressdiensten transportiert, so sind es meist High-Tech-Produkte und schnelllebige Modewaren.²⁴⁶

In der Industriebranche fallen die wichtigsten Nachfrager noch immer auf die klassischen Kundenbereiche Maschinenbau, Elektrotechnik, EDV, Kfz und Pharma-Industrie.²⁴⁷ Besonders transnationale Unternehmen nehmen die Schnellen Dienste zur Versendung firmeninterner Datenmaterialien, Originalverträge, Buchhaltungsunterlagen, Muster, Konstruktionspläne oder den Austausch von Bau- oder Ersatzteilen zwischen Zentrale, Tochterfirmen, Kunden oder Produktionsstätten in Anspruch. Die Güterstruktur ist sehr breit gefächert und reicht gewichtsmäßig von einigen Gramm bis zu mehreren tausend Kilogramm, wobei jedoch alle Waren von hohem Einzelwert und einer extremen Dringlichkeit für die Unternehmen sind.²⁴⁸

Sowohl Handel als auch Industrie tragen etwa gleichgewichtig zum Volumen des KEP-Markts bei und es sind nur wenige Branchen identifiziert werden können, die das Gesamtaufkommen bestimmen.²⁴⁹

Zu einer leicht veränderten Sichtweise kommt die Untersuchung des IFW in Köln. Die regelmässigen Versender von KEP-Sendungen wurden gefragt, wie hoch der durchschnittliche Anteil eilbedürftiger Sendungen in ihrem Produktspektrum sei. Ermittelt wurden aus den Antworten die Mittelwerte pro Branche. Mit 47% hatten die Hersteller von Kraftwagen sowie der Einzelhandel einen Spitzenwert, dicht gefolgt von den Branchen Maschinenbau (44%), Dienstleistungsunternehmen (39% mit leichtem Abstand).²⁵⁰

Weitere Nennungen waren:

- Rundfunk- und Nachrichtentechnik (35%),
- Chemische-/Pharmazeutische Industrie (33%),
- Versand- und Internethandel (30%),
- Herstellung von Büromaschinen/Daterverarbeitung (30%),
- Kredit- und Versicherungsgewerbe (29%),
- Medizin-, Steuer-, Mess- und Regeltechnik, Optik (29%),
- Hersteller von Geräten der Elektrizitätserzeugung (28%).

4.4.2 Kundenanforderungen

Paket- und Expressdienste werden von jenen Kunden genutzt, die mit dem konventionellen Transportangebot der Sammelgutspedition unzufrieden sind und darüber hinausgehende Anforderungen stellen. Die Mehrzahl der Versandgüter ist geschäftlicher Natur. Die Kundenvielfalt und die Differenziertheit der Güter erfordern bei der Großflächigkeit der Bedienungsgebiete speziell auf den Kunden zugeschnittene oder standardmäßig angebotene Zusatzleistungen. Dabei verlangen Kunden u.a. Gefahrgutberatung, Nachnahmeservice, Verpackungsentsorgung oder garantierte Abhol- und Zustellzeitpunkte, auch zu außergewöhnlichen Zeiten. Grundsätzlich setzt sich der Trend der Atomisierung von Sendungen weiter fort. Kleinere und schnellere Sendungen wachsen im Verhältnis zu traditionellen Sendungsformen.²⁵¹

²⁴⁵ Vgl. Wojtek, R.; Internationale Kurierdienste, 1987, S. 31

²⁴⁶ Vgl. Blochmann, F.O.; Internationale Kurier- und Expressdienste, 1994, S. 35

²⁴⁷ Vgl. Gutthal, S.; Chancen und Risiken des Expressgutmarktes, 1999, S. 126

²⁴⁸ Vgl. Ritter, W.; Allgemeine Wirtschaftsgeographie, 1991, S. 146

²⁴⁹ Vgl. Klein, H., Karrasch, D., Joulenev, A.; Kurier-, Express- und Paketdienste in: Distribution, Nr. 6, 1996, S. 46

²⁵⁰ Vgl. Baum, H. et al; Produktivitäts- und Wachstumseffekte der Kurier-, Express- und Paketdienste für die arbeitsteilige Wirtschaft, 2004, S. 23ff. und die dort angegebene Literatur

²⁵¹ Vgl. Stich, V., Wader, P.; Logistikdienstleister in Wertschöpfungsketten, 2002, S. 211

Privatkunden haben die Leistungen der KEP-Dienste bis vor einigen Jahren noch selten bis nie genutzt.²⁵² Seit kurzem nimmt die Bedeutung des Distanzhandels allerdings stetig zu.²⁵³ Dabei wird der klassische Distanzhandel durch die Möglichkeiten des E-Commerce ergänzt.²⁵⁴ Bedingt durch die verstärkten Aktivitäten im E-Business und im E-Commerce werden immer komplexere Anforderungen an die Anbieter von KEP-Dienstleistungen gestellt. Insbesondere der Versandhandel hat hier durch den Einsatz von E-Commerce und E-Procurement ein gesteigertes Interesse an zusätzlichen Services wie Durchführung von Bestellungen oder individuelle Kundenkoordination.²⁵⁵

Ein verändertes Kaufverhalten führt dazu, „dass auch die Belieferung von privaten Endkunden weiter zunehmen wird.“²⁵⁶ Hierfür entstehen zurzeit neuartige Konzepte zur Bedienung der „letzten Meile“ zum Kunden. Verschiedene Systeme der Entkopplung von Zustellung und Entgegennahme von Sendungen, wie „Paketshops“, „Pickpoints“ oder „Towerkonzepte“, befinden sich momentan in der Erprobung und konkurrieren um die Gunst der Kunden.²⁵⁷

Neben derartigen asynchronen Belieferungsformen fragen Kunden verstärkt höherwertige logistische Leistungen in Form von Added-Value-Service nach. Im Endkundenbereich steht hierbei vor allem die Vereinbarung möglichst enger Zeitfenster für die Zustellung im Vordergrund.²⁵⁸ So können Kunden z. B. vor dem Austausch eines defekten Handys im Dialog mit dem KEP-Dienst einen Zeitraum vereinbaren, in dem die Zustellung des neuen und die Rücknahme des defekten Geräts erfolgen soll. Ein Kunde wünscht sich neben der reinen Austauschleistung eines defekten Gerätes auch weitere Services, wie die Datenübertragung.

Im Geschäftskundenbereich lassen sich ähnliche Entwicklungen beobachten. Der Bereich des After-Sales-Services wird nachhaltig von KEP-Diensten unterstützt. So erfolgt die Versorgung von Servicetechnikern im Feld mit Ersatzteilen vielfach durch KEP-Dienste. Hierbei kann die Belieferung z. B. nachts durch verschiedene Boxsysteme direkt an die Fahrzeuge des Technikers erfolgen. Im Bereich der Mehrwertdienstleistung lassen sich ähnliche Beispiele feststellen. Zusammenfassend stellen sich die heutigen Kundenanforderungen wie folgt dar:²⁵⁹

- Unter Zunahme der Preissensibilität wird eine höhere Servicequalität zu geringeren Preisen erwartet.
- Kunden fordern integrierte Logistikdienstleistungen. Dieser Anspruch bedeutet ein internationales Netzwerk, IT-Anbindung und Added-Value-services.
- Erwartet wird eine kundenindividuelle Problemlösung.
- Logistikdienstleister müssen über branchenspezifisches Know-How verfügen, um als kompetenter Gesprächspartner akzeptiert zu werden.
- Zahlreiche Kunden wollen das Outsourcing ihrer Non-core-Aktivitäten.
- Erhöhte Transparenz der gesamten Wertschöpfungskette, wie z. B. eine lückenlose Sendungsverfolgung wird gewünscht.

²⁵² Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistikmanagement, 1998, 3. Aufl., S. 73

²⁵³ Vgl. Manner-Romberg, H.; Pakete durch E-Commerce, 2001, S. 1

²⁵⁴ Vgl. Wübbenhorst, K.; Der Konsument, 1999, S. 103 - 106

²⁵⁵ Vgl. Knoll, S. M.; Kundenbeziehungs-Management auch für Logistikbranche interessant, in: DVZ Nr. 124 vom 16.10.00, S. 42f.

²⁵⁶ Hartwig, A.; Neue Trends im KEP-Markt durch e-Commerce?, 1999, S. 1

²⁵⁷ Vgl. dazu Mucha, A., Spille, J., Wader, P.; Endkundenbelieferung, 2002, S. 5 - 7

²⁵⁸ Vgl. Cremer, L.; Das Zwei-Stunden-Zeitfenster, 2001, S. 6 - 11

²⁵⁹ Vgl. Kaven, D.; Logistik 2000, 1999, S. 64 und Vahrenkamp, R., Faulstich, T.; Schnelle Branche verliert an Dampf, in: DVZ Nr. 80 vom 05.7.03, S. 3

Die Ausführungen zeigen, dass KEP-Dienste heutzutage logistische Problemlösungen anzubieten haben, die weit über die reine Transportleistung hinausgehen.

Die Anbieter von KEP-Dienstleistungen haben auf die Anforderungen reagiert und bieten zusätzlich zur Transportleistung Value-Added-Services wie Sameday-Kuriere, Expressdienste mit speziellen Zeitfenstern und Direktkuriere an.

Auf Kundenwünsche gehen sie zunehmend auf die Kundenwünsche ein, mit einem individuellen auf den einzelnen Kunden zugeschnittenen Versandservice.

Die Einhaltung der Absprachen, Pünktlichkeit, Lieferzuverlässigkeit sind alles sehr wichtige Leistungskriterien für die KEP-Dienstleister aber erst durch den individuellen Service oder die Möglichkeit, schnell auf die Wünsche der Kunden reagieren zu können, werden Kunden langfristig gebunden.

Bedingt durch das gefallene Postmonopol hat sich das Anbieterspektrum enorm erweitert. Aufgrund des härter umkämpften Marktes gewinnt Kundenbindung weiter an Bedeutung. Daher ist es für die besonders hoch standardisierten Express- und Paketdienstleister notwendig geworden, die Kommunikation zum Kunden nahtlos zu gestalten und die internen Prozessabläufe den Prozessabläufen des jeweiligen Kunden anzupassen.

Grundvoraussetzung für die komplette Vernetzung aller logistischen Aktivitäten vom Versender bis hin zum Empfänger sind also der Aufbau und die Entwicklung eines leistungsfähigen Informationssystems.

4.4.3 Kundenpotentiale

Schaut man sich an, welche „Treiber“ die Kundennachfrage im Markt für Paket- und Expressdienste in Zukunft erzeugen werden, ist der Versandhandel als wichtiger Einflussfaktor zu nennen. Bedingt durch das Internet hat sich die Struktur des Distanzhandels verändert. Die Breite und Tiefe der Sortimente von Versandhändlern hat sich erweitert bis hin zum Frischwarenangebot.

Eine weitere Ursache für die Veränderung des Distanzhandels ist auch struktureller Natur. Durch die Zunahme von Doppelverdienern und die erhöhte Beschäftigungsquote bei Frauen entsteht eine größere Grundgesamtheit für den Versandhandel.²⁶⁰ Die wichtigsten Anbieter im Versandhandel stellen sich wie folgt dar:

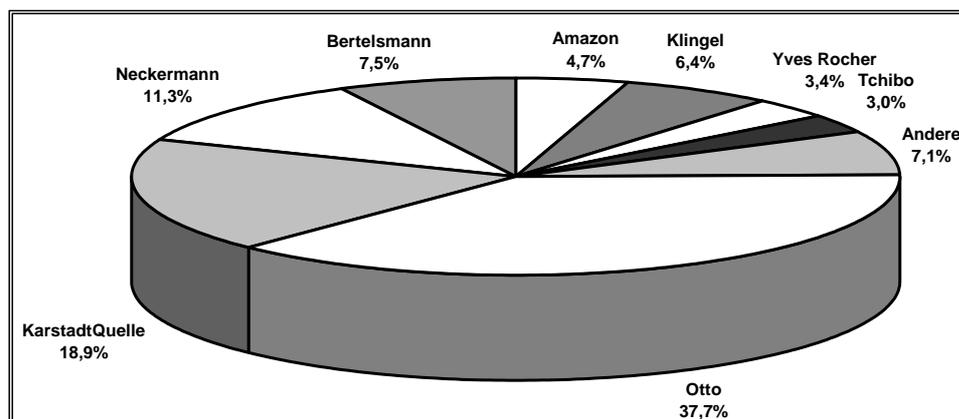


Abbildung 4-9: Gesamtvolumen im Versandhandel im Jahr 2002²⁶¹

²⁶⁰ Vgl. Winkelmann, B.; Last Mile Konzepte im Überblick, 2003, S. 3f.

²⁶¹ Ebenda; S. 3f. – Anm.: Die Zahl wurde vom Verfasser geschätzt

Das geschätzte Gesamtvolumen der in Abbildung 4-9 dargestellten Marktteilnehmer beläuft sich auf geschätzte ca. 270 Mio. Pakete. Die Grafik verdeutlicht auch, dass die Anbieter Otto, KarstadtQuelle und Neckermann noch immer große Teile dieses Marktes beherrschen.

Einen weiteren Schub erwartet sich die Paket- und Expressbranche vom Internethandel wie beispielsweise mit eBay. Hierbei ist die Deutsche Post nach eigenen Angaben mit 46% Marktanteil Marktführer. Rund 30 Mio. Pakete beförderte die Deutsche Post durch den Online-Handel 2000.²⁶²

Doch dieses zusätzliche Sendungsaufkommen hat auch seine Schattenseiten. Die Kunden, welche sich zum Großteil aus Privatempfängern rekrutieren, erzeugen hier einen erhöhten Wunsch nach Zustellung der Sendung am Abend oder am Wochenende. Auch die Zustellung der Waren in speziellen Zeitfenstern oder die Zustellung der Waren an eine alternative Zustelladresse wird vermehrt gefordert. Entsprechend dieser Anforderungen hat der Markt Paket- und Expressdienste alternative Zustellkonzepte entwickelt. In einer Marktanalyse aus dem Jahre 2003 wurde für das Jahr 2004 ein Sendungsvolumen im B2C-Bereich von 600 Millionen Sendungen veranschlagt. Die Autoren dieser Studie gingen davon aus, dass von diesen Sendungen de facto bereits ca. 10 - 15% alternativ zugestellt werden.²⁶³

Eine weitere Anforderung der Kunden, welche im Markt für Paket- und Expressdienste für steigende Sendungsvolumen sorgen könnte, ist der Wunsch der Verlager nach dem Outsourcing von logistischen Kernleistungen. In einer Studie der Miebach-Logistik-Gruppe, die bereits 1999 und 2002, durchgeführt wurde, sind fast zwei Drittel der Logistikdienstleister (2002 waren es 70%) und 60% der befragten Verlager (in 2002 waren es 50%) der Meinung, dass der, seit den 1990-er Jahren anhaltende Trend zu vermehrtem Outsourcing, bei den logistischen Funktionen zunehmen wird.²⁶⁴ Zunehmend Interesse zeigen die Verlager am Outsourcing von Funktionen im Produktionsbereich, bei der Lager- und Bestandsverwaltung oder auch bei der Fakturierung. Die Hauptgründe für das Outsourcing von Logistikdienstleistungen ist die Kostenreduktion. Auch die Vermeidung von Investitionen oder die Erhöhung der Flexibilität sind Gründe für Outsourcing. Die nachfolgende Abbildung 4-10 zeigt auf, welche Motive die Verlager und Dienstleister anführen, damit eine Leistung extern vergeben – „outgesourct“ wird.²⁶⁵ Bei der Wichtigkeit der Auswahlkriterien für eine Outsourcingmaßnahme haben die Einschätzungen der Teilnehmer ganz unterschiedliche Einstellungen gezeigt. Bei beiden befragten Parteien waren hierbei z.B. die Fachkompetenz als Auswahlkriterium wichtiger als der niedrige Preis. Während bei den Logistikdienstleistern der Preis als Auswahlkriterium an zweiter Stelle steht, rangiert es bei den Verlagern nur auf Rang fünf. Weitere wichtige Auswahlkriterien sind Branchenkompetenz, Flexibilität bei den Kosten und dass der Dienstleister ein strukturiertes Angebot liefern kann.

²⁶² Vgl. o.V.; Zumwinkel: Preise steigen für Pakete, in: DVZ Nr. 36 vom 24.3.01, S. 1

²⁶³ Vgl. Heun, F.W., Tscheuschner, M ; The Consulting Company, in: DVZ Nr. 36 vom 26.3.03, S. 5

²⁶⁴ Vgl. Jung, K.-P.; Branchenkompetenz ergänzt fachliches Know-how, in: DVZ Nr. 66 vom 05.4.04, S. 3

²⁶⁵ Eigene Erstellung in Anlehnung an Haug, U. F.; Nichts wie ab in die Logistik, in: DVZ Nr. 9 v. 22.1.02, S. 5
(Mehrfachnennungen waren möglich)

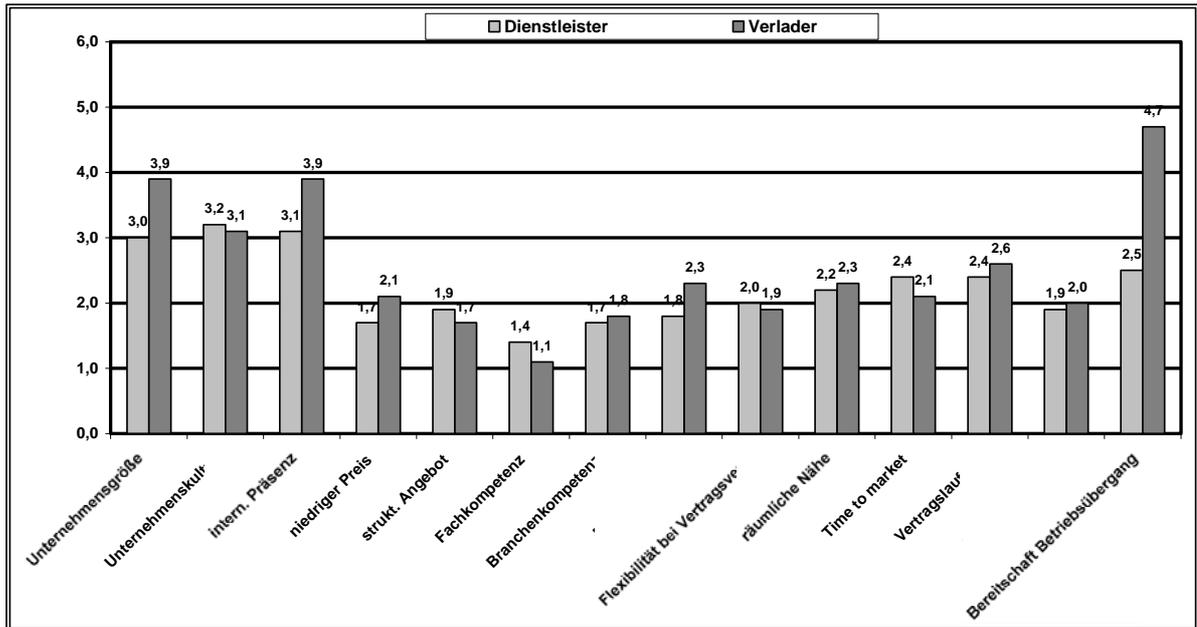


Abbildung 4-10: Outsourcingmotive aus Verlader- und Dienstlersicht²⁶⁶

Die Frage, welche Angebote die Anbieter offerieren und welchen Umsatz sie letztendlich daraus erwirtschaften, Abbildung 4-11:

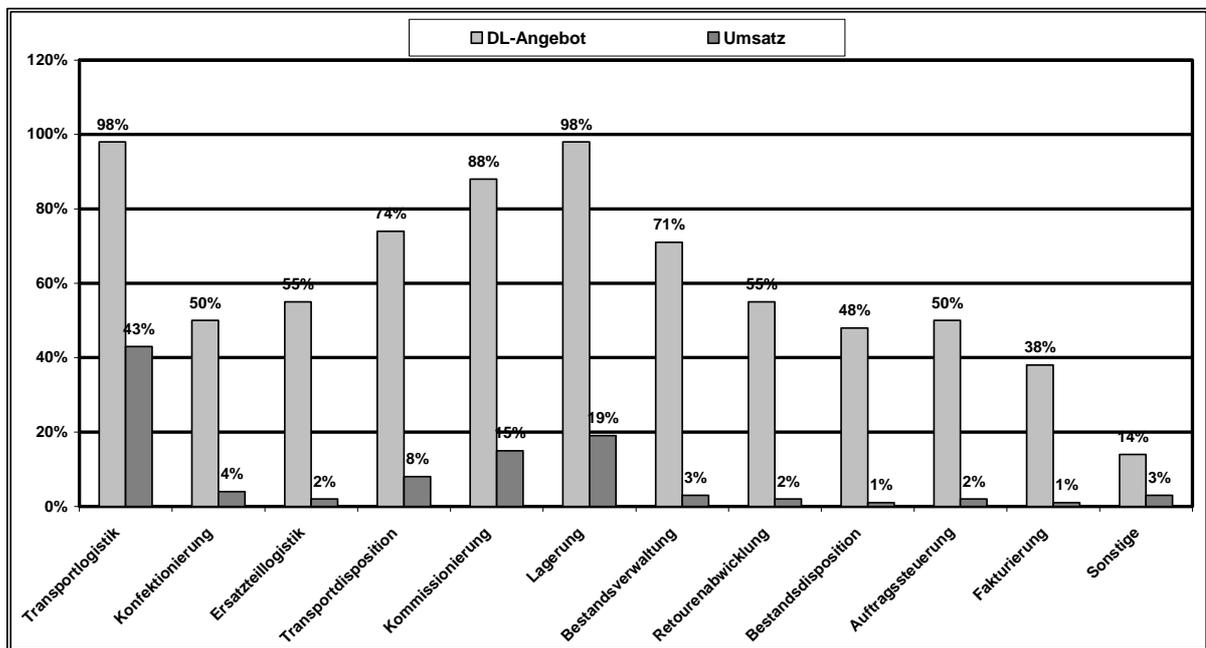


Abbildung 4-11: Angebot und Umsatz von Logistikdienstleistungen²⁶⁷

Die deutliche Ausrichtung der Logistikdienstleister an der Fachkompetenz ihrer Kunden lässt sich auch an der Tatsache erkennen, dass sich die großen Logistikdienstleister – insbesondere bei Express- und Paketdiensten – verstärkt nach Industriezweigen organisieren. Die IT-Kompetenz hat hier, im Gegensatz

²⁶⁶ Eigene Erstellung in Anlehnung an Ebenda, S. 5

²⁶⁷ Eigene Erstellung in Anlehnung an Haug, U. F.; Nichts wie ab in die Logistik, in: DVZ Nr. 9 v. 22.1.02, S. 5 (Mehrfachnennungen waren möglich)

zu der Befragung 2002, zunehmend an Bedeutung gewonnen. Gerade aber die Nachfrage nach strukturiertem Angebot zeigt, dass die Logistikdienstleister aus Sicht ihrer Kunden immer noch unvollständige oder gar „schlampige“ Angebote abgeben. 90% der befragten Verlager würden wieder dieselbe Outsourcing-Entscheidung treffen, was von einer hohen Kundenzufriedenheit zeugt. Probleme zwischen Verlager und Logistikdienstleister entstehen resultieren hier zum einen aus den unterschiedlichen Sprachen, die beide sprechen aber auch, und dieses Problem räumen die Dienstleister selbst ein, aus fehlenden Kapazitäten in der Planung und beim Management. Aber auch mangelndes Vertrauen in Budgetierung von Anlaufkosten oder das Kommunikationsverhalten können entscheidende Hemmnisse sein.

In der gleichen Befragung wurden die Logistikdienstleister übrigens auch bezüglich der Branchen befragt, in denen sie in Zukunft ihr Engagement verstärken bzw. reduzieren wollen.

Im Bereich des Handels (Ist = 44%) sehen 56% der Befragten ihre Zukunft. Eine Steigerung der Kundenaktivitäten konnten sich die Befragten ebenfalls in den Bereichen der Automobilindustrie (von 28% auf 33%) und im Bereich des E-Business/E-Commerce (von fünf auf elf Prozent) vorstellen.

Unverändert ist die Einstellung im Bereich der Telekommunikationsbranche bzw. Elektroindustrie. Rückgänge werden in der Maschinenbauindustrie und in der Chemie-/Pharmabranche erwartet.

Gemäß einer Untersuchung der Deutschen Gesellschaft für Mittelstandsberatung²⁶⁸ liegt insbesondere im Bereich der IT-Entwicklung ein enormes Entwicklungspotenzial noch brach. Integration der Systeme, E-Procurement, Retourenabwicklung oder die Zahlungsabwicklung (mit E-Payment, Finance-Clearing) werden noch immer nicht besonders intensiv angegangen. Durch das Outsourcing der Logistikdienstleistung konnten die Unternehmen in Europa eine Einsparung von zehn Prozent erreichen (USA: sieben Prozent) wohingegen die Lieferzeiten von 4,4 auf 3,5 Tage reduziert werden konnten (USA: von 6,5 Tagen auf 4,3 Tage). Auch der Service insgesamt konnte bei 40% der befragten verbessert werden. (USA: 63%).²⁶⁹

²⁶⁸ Vgl. o.V.; Dienstleister erkennen Kundenbedürfnisse nicht, in: DVZ Nr. 137 vom 15.11.01, S. 10

²⁶⁹ Vgl. o.V.; www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news36225/jsp vom 22.7.05

5 Entwicklung des Untersuchungsmodells zur Marktanalyse

5.1 Grundlagen einer empirischen Untersuchung

5.1.1 Einführung in die Marktforschung

Der anschließende Abschnitt stellt die grundlegenden Begriffe der Marktforschung dar. Generell kann Marktforschung als „systematische Sammlung von Daten und Informationen über alle Teile des Unternehmens und seiner Umwelt, die mit Absatz- und Beschaffungsmärkten zusammenhängen, ihre Auswertung und Aggregation sowie die Interpretation der Ergebnisse“ umschrieben werden.¹ Der Prozess der Marktforschung ist damit als zweistufiger Vorgang anzusehen:

die Gewinnung von Daten und deren Auswertung. Daten lassen sich als „jede Form von quantitativen oder qualitativen Beschreibungsgrößen des Unternehmens und seiner Umwelt“ definieren. Der exakten Definition der zu erhebenden Daten kommt damit eine zentrale Rolle zu.

Ein weiterer zentraler Gegenstand der Marktforschung sind die Informationen. Diese werden als Menge der „strukturierten, aggregierten, dem Entscheidungsträger direkt zugänglichen Kennzahlen und Aussagen“ definiert welche untergeordnet werden. Die Marktforschung, auch als ² „ökonomische Sozialforschung“ bezeichnet, untergliedert sich in die Bereiche Wirtschafts- und Sozialforschung.

Untersuchungen, die sich auf „ökonomische Größen als Ergebnisse menschlichen Handelns“ beziehen, bezeichnet man als „empirische Wirtschaftsforschung.“ Sie werden der „ökoskopischen Marktforschung“ zugerechnet.³

Werden hingegen Handlungssubjekte beschrieben und deren Handeln untersucht (mit ihren Merkmalen und Meinungen), geht es um „empirische Sozialforschung“, welche sich der „demoskopischen Marktforschung“ bedient. Die empirische Sozialforschung nutzt in der Regel die Befragung oder das Interview als Erhebungsmethode.

Eine letzte Unterscheidung soll in den Bereichen der subjektbezogenen und objektbezogenen Marktforschung vollzogen werden. Während die⁴ subjektbezogene Marktforschung sowohl objektive Sachverhalte (Aktionen wie Kauf oder biologische Merkmale wie Geschlecht) als auch subjektive Sachverhalte (wie Wahrnehmungen, Einstellungen, Wünsche) erfasst, richtet sich die objektbezogene Marktforschung „nicht auf objektive, äußere Merkmale der Träger sozialer Handlungen an sich“ sondern vielmehr auf die Wirkung deren Handelns auf dem Markt. Objektiven Messverfahren liegt der Ansatz zugrunde, die Kundenzufriedenheit an Hand von Indikatoren zu messen, die eine Korrelation zu dem Untersuchungsgegenstand zulassen (z. B. Marktanteil zu Kundenzufriedenheit). Da sich der Untersuchungsgegenstand aber oft durch mehrere und unterschiedlich gewichtete Indikatoren erklären lässt, wird zur Messung der Kundenzufriedenheit oft das subjektive Messverfahren herangezogen.⁵

Nach der Unterscheidung, welche Ziele die Datenerhebung verfolgt und wie die erhobenen Daten entstanden sind, kann man unterscheiden in *Primär-* und *Sekundärdatenerhebung*.⁶

Als weitere Formen der Datenerhebung sind die *Panelforschung* und das *Experiment* nennen.

¹ Bausch, T.; Stichprobenverfahren in der Marktforschung, München, 1990, S. 11ff.

² Behrens, K.-C.; Grundbegriffe und Gegenstände der Marktforschung, 1974, S. 6f.

³ Rogge, H.-J.; Marktforschung, 1992, 2. Aufl., S. 22

⁴ Behrens, K.-C.; Grundbegriffe und Gegenstände der Marktforschung, 1974, S. 8f.

⁵ Vgl. Jahn, D.; Die meisten wollen es pünktlich, zuverlässig und gut, in: DVZ Nr. 14 vom 01.2.01, S. 3

⁶ Vgl. Rogge, H.-J.; Marktforschung, 1992, 2. Aufl., S. 49

- *Sekundärforschung*

Um Aufwand und Kosten einer Vollerhebung zu sparen, ist zunächst zu prüfen, ob die benötigten Daten bereits in amtlichen oder halbamtlichen Statistiken vorliegen. Die Auswertung bereits vorhandenen Daten bezeichnet man als Sekundärforschung.⁷ Quellen der Sekundärforschung sind beispielsweise Daten des statistischen Bundesamtes, allgemeine Statistiken von Bund, Ländern, Gemeinden und Wirtschaftsverbänden, aber auch innerbetriebliche Daten wie Absatz- und Beschaffungsstatistiken.⁸

- *Primärforschung*

Während man die Sekundärforschung als „Schreibtischforschung“ benennt, wird Primärforschung als „Feldforschung“ bezeichnet. In der Sekundärforschung werden Daten zum zweiten oder dritten Mal ausgewertet. Primärforschung zielt darauf ab, Daten erstmalig „auf einen konkret beschriebenen Zielgegenstand“ hin zu erheben. Bei der Primärforschung stellt sich vorab die wichtige Frage, ob zur Ermittlung der Daten eine⁹ „Totalerhebung“ durchgeführt werden muss, oder ob eine „repräsentative Auswahl“ getroffen wird. Die ermittelten Daten der Stichprobe müssen dann mit Hilfe der schließenden Statistik auf die Gesamtpopulation hochgerechnet werden.

- *Panelforschung*

Unter Panelforschung ist die in regelmäßigen Abständen stattfindende Datenerhebung, die bei einer feststehenden Grundmenge durchgeführt wird. Gegenstand dieser Datenerhebung ist ein einheitliches Untersuchungskriterium.

Als letztes Differenzierungskriterium der Marktforschung dient der Zeithorizont der Untersuchung.¹⁰

Marktforschung kann sich beziehen auf die Zukunft, Gegenwart oder Vergangenheit. Auf die Zukunft bezogene Marktforschung wird auch als „prospektive Marktforschung“ bezeichnet und dient in erster Linie dazu, Gesetzmäßigkeiten zu erkennen, die für unternehmerische Zukunftsentscheidungen notwendig sind.

„Rekognoszierende Marktforschung“ bezieht sich auf die Gegenwart und überprüft aktuelle unternehmerische Entscheidungen auf ihre Wirksamkeit und deren Folgen. Dient die Marktforschung in erster Linie dazu, die komplexen Strukturen des Marktes zu erklären und die Entscheidungen auf ihre Effektivität zu untersuchen, so geht es um „retrospektive Marktforschung“, welche Sachverhalte der Vergangenheit erklärt.

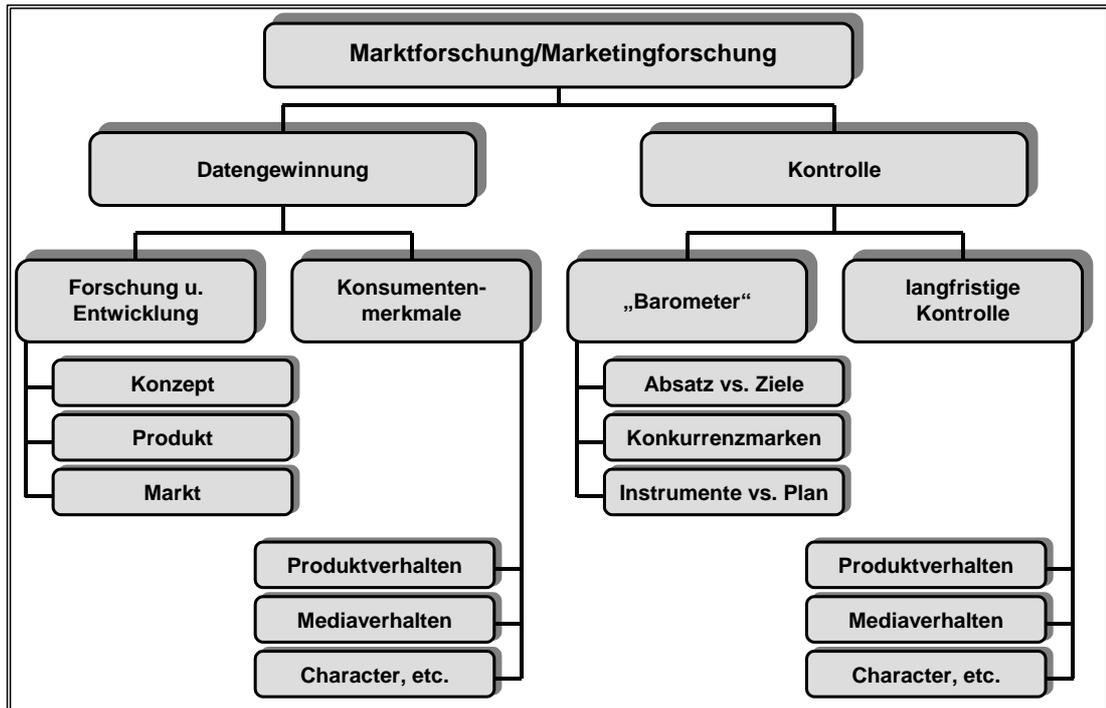
Die Verbindung von Marktforschung und Marketingforschung verdeutlicht die nachfolgende Abbildung 5-1. Marketingforschung verfolgt zwei Ziele: Zum einen gewinnt sie Daten aus dem Markt. Hierunter fallen der Erkenntnisgewinn über Konsumentenverhalten oder die Akzeptanz von Produkten oder Konzepten. Im zweiten Ansatz kontrolliert die Marketingforschung die Massnahmen im Markt. In diesen Bereich fallen beispielsweise Konkurrenzanalysen.

⁷ Vgl. Kröpfl, B. et al; Angewandte Statistik, 1999, 2. Aufl., S. 3

⁸ Vgl. Rogge, H.-J.; Marktforschung, 1992, 2. Aufl., S. 49ff.

⁹ Kröpfl, B. et al; Angewandte Statistik, 1999, 2. Aufl., S. 3

¹⁰ Rogge, H.-J.; Marktforschung, 1992, 2. Aufl., S. 24

Abbildung 5-1: Grundlagen Markt- und Marketingforschung¹¹

Wie läuft eine empirische Erhebung ab?

Der eigentlichen empirischen Erhebung geht zunächst eine Planungsphase voraus.¹² Hier werden die zu untersuchenden Probleme grob dargestellt. Es ist insbesondere in der Literatur zu prüfen, ob eine empirische Arbeit in dem Themenbereich überhaupt notwendig ist. Anschließend erfolgt eine Präzisierung des Forschungsproblems. In dieser Phase werden insbesondere Begrifflichkeiten definiert und Untersuchungsthemen festgelegt. Die weitere Vorgehensschritte in der empirischen Marktforschung sind folgende:¹³

Definition der Untersuchungsmerkmale: Vor der eigentlichen empirischen Erhebung müssen zunächst die Merkmale definiert werden, welche untersucht werden sollen. Dieses Vorgehen ist bei „komplexen Untersuchungsgegenständen“ verständlicherweise sehr kompliziert.

Beschaffung statistischem Materials: Hierunter fällt die Entscheidung, welche Erhebungsmethode für die Untersuchung gewählt werden soll. Dies können beispielsweise Befragungen sein oder aber auch Beobachtungen.

Aufbereitung des ermittelten Datenmaterials: Der nächste Schritt der empirischen Erhebung arbeitet die ermittelten Daten auf, stellt sie dar und beschreibt sie näher. Die Methode dabei sind statistische Darstellungsmöglichkeiten wie Häufigkeitsverteilungen und andere statistische Maßzahlen.

Ableitung der Stichprobe auf die Grundgesamtheit: Da bei der empirischen Erhebung nur ein kleiner Teil der Grundgesamtheit erfasst wird, ist es notwendig, die Stichprobe, welche mit der Datenerhebung genommen wurde auf die Grundgesamtheit zu übertragen. Dies kann beispielsweise mit den Grundrechenarten der Wahrscheinlichkeitsrechnung erfolgen.

Ableitung von Prognosen: Abschließend müssen Folgerungen aus den gewonnenen Ergebnissen gezogen werden. Die Aufstellung von Prognosen bilden den Abschluss der Marktforschung. Die einzelnen Phasen lassen sich wie in Abbildung 5-2 anschaulich darstellen:

¹¹ Eigene Erstellung in Anlehnung an Rogge, H.-J.; Marktforschung, 1992, 2. Aufl., S. 27

¹² Vgl. Stier, W.; Empirische Forschungsmethoden, 1999, 2. Aufl., S. 17

¹³ Vgl. Münzner, H.; Verfahren in deskriptiven Statistik, 1974, S. 573f.

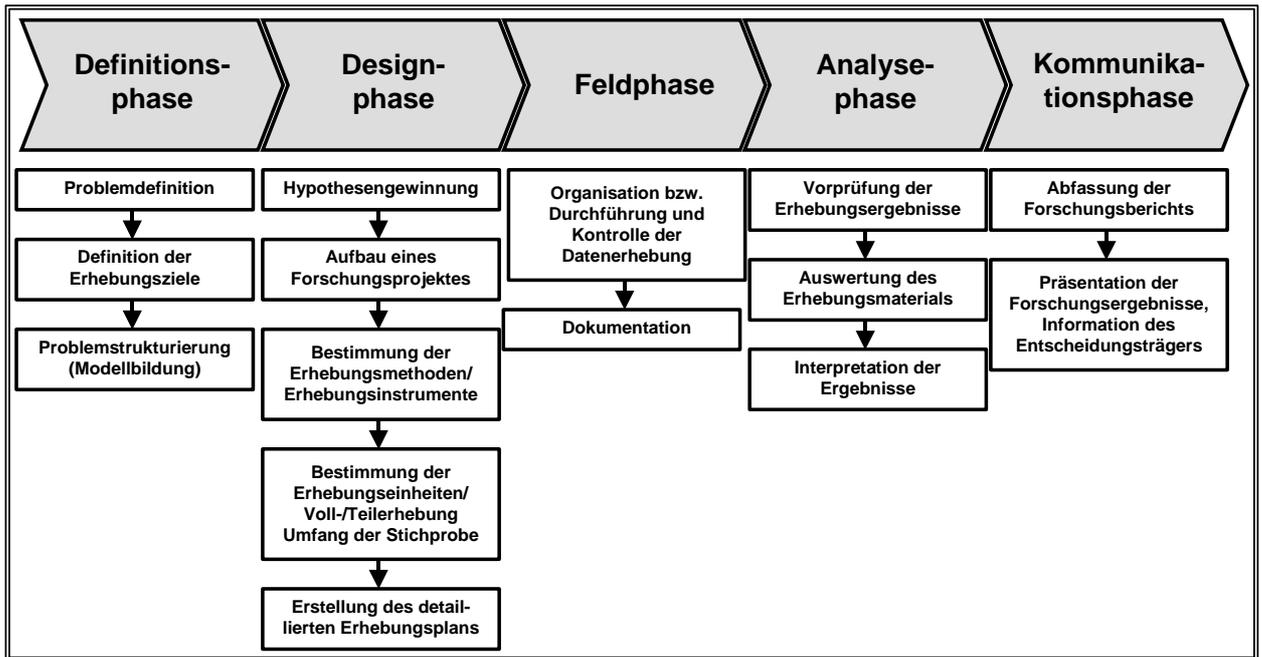


Abbildung 5-2: Ablauf einer Marktforschungsstudie¹⁴

Auch die Marktforschung im Bereich der Kundenorientierung hat einen ähnlichen Ablauf:¹⁵ An erster Stelle steht bei der Marktuntersuchung zunächst die Definition der zu untersuchenden Zielgruppe. Anschließend werden die Erwartungen der Kunden auf der Grundlage einer „explorativen Vorstudie“ das Instrumentarium und die Methode der empirischen Erhebung festgelegt. Drauf folgt die eigentliche Durchführung der „quantitativen Hauptstudie“. Auf der Grundlage der erhobenen Daten werden die empirischen Ergebnisse ausgewertet und die entsprechenden Schlüsse daraus gezogen.

¹⁴ Eigene Erstellung in Anlehnung an Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.; Marketing, 1991, 16. Aufl., S. 685

¹⁵ Hinterhuber, H., Handbauer, G., Matzler, K.; Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen, 1997, S. 63

5.1.2 Grundlagen der Statistik

Grundsätzlich wird Statistik definiert als „eine bestimmte Art von Information und eine bestimmte Art von Informationsgewinnung“. Statistik entsteht und besteht „aus dem Zählen oder dem Messen und dem Aufbereiten von Dingen oder Phänomenen, die wiederholt und meist sogar massenhaft auftreten“. ¹⁶ Während sich die mathematische oder auch analytische Statistik damit beschäftigt Strukturen zu beschreiben, befasst sich die deskriptive (beschreibende) Statistik mit der „Zusammenfassung, Darstellung und Beschreibung von Phänomenen.“ ¹⁷ In ihrer ersten und ursprünglichen Bedeutung ist Statistik definiert als das Ergebnis von Zählen und Messen. In ihrer zweiten Bedeutung ist Statistik die Aufbereitung und Verarbeitung des „Gezählten und Gemessenen“. Statistik im weiteren Sinne ist die ¹⁸ „Gewinnung von Informationen über Tatbestände und Abläufe in Gesamtheiten“. Statistik zieht dabei Material zur Erhebung und Beobachtung heran. Eine zentrale Aufgabe der Statistik liegt darin, die Begriffe und Methoden festzulegen, die man für die Durchführung der Aufgabe benötigt. Grundlegende Begriffe der Statistik sind „Gesamtheiten“ wie „statistische Massen“, welche in einer gewissen Weise „gleichartige Individuen“ oder „Objekte“ zusammenfassen (wie z. B. statistische Einheiten). Untersucht werden die statistischen Einheiten (wie Haushalte, Personen) aber nicht nach ihrer Gesamtheit, sondern vielmehr nach einzelnen Merkmalen oder Eigenschaften. Statistische Einheiten werden daher auch als Merkmalsträger bezeichnet. Die Aufgabe der Statistik liegt nicht darin, einzelne Erscheinungen sondern vielmehr „Massenerscheinungen“ zu untersuchen. Bei diesen handelt es sich um häufig nicht klar abgegrenzte „gesellschaftliche Phänomene“. Der Statistik kommt die Aufgabe zu, diese statistischen Massen in „zeitlicher, räumlicher und sachlicher Hinsicht“ abzugrenzen ¹⁹ und es „im Hinblick auf ein vorgegebenes Untersuchungsziel zu tun, weil sie Träger von Informationen über den zu untersuchenden Tatbestand sind“. Ein einzelner „Informationsträger“ stellt dabei „statistische Einheit“ dar. ²⁰ Grundsätzlich wird Statistik unterschieden in die ²¹ „beschreibende (deskriptive) Statistik“ sowie die „schließende (beurteilende, induktive) Statistik“. Bei der beschreibenden Statistik geht es für eine Menge von Objekten zunächst um „ein Merkmal oder mehrere Merkmale“, die dann „beobachtet oder gemessen“ werden. Eine Auswertung der Daten erfolgt dann in einer Darstellung, die aufzeigt, wie oft ein Merkmal vorkommt oder „wie oft diese in ein Intervall fallen“. Meist erfolgt die Darstellung in einer „empirischen Häufigkeitsverteilung“.

Ganz anders verhält es sich bei der schließenden Statistik. Diese versucht mit „Hilfe der Wahrscheinlichkeitsrechnung von bekannten Teilpopulationen (Stichproben) auf die übergeordnete Gesamtpopulation zu schließen bzw. Hypothesen darüber zu überprüfen.“ Statistische Untersuchungen werden unterschieden in Untersuchungen von „Bestandsmassen“ und „Bewegungsmassen“. Die erste Kategorie wird zu einem fest definierten Zeitpunkt durchgeführt, wie beispielsweise an einem Stichtag. ²² Untersuchungen von Bewegungsmassen hingegen erfassen Informationen über einen Zeitraum. Ereignisse, welche im Zeitraum einer Untersuchung geschehen, die festen Zeitpunkten zugeordnet werden können, werden als Einheiten von Bewegungsmassen bezeichnet. Durch die Bewegungsmassen lassen sich Bestandsmassen zeitlich fortschreiben. Bewegungsmassen können zudem „stationäre Massen“ sein, bei denen die „Zu- und Abgänge pro Zeiteinheit gleich groß“ sind. Demgegenüber haben „nicht-stationären Massen“

¹⁶ Bohley, P.; Statistik, 2000, 7. Aufl., S. 1

¹⁷ Vgl. Christof, K., Pepels, W.; Praktische quantitative Marktforschung, 1999, S. 1

¹⁸ Münzner, H.; Verfahren in deskriptiven Statistik, 1974, S. 571f.

¹⁹ Ziegler, B.; Grundlagen der statistischen Methodenlehre, 1998, 2. Aufl., S. 14f.

²⁰ Christof, K., Pepels, W.; Praktische quantitative Marktforschung, 1999, S. 1

²¹ Kröpfl, B. et al.; Angewandte Statistik, 1999, 2. Aufl., S. 1f.

²² Precht, M. et al.; Angewandte Statistik, 1999, 5. Aufl., S. 5

keine gleich grossen Zu- und Abgänge pro Zeiteinheit.²³ Die Tabelle 5-1 stellt die wichtigsten Grundbegriffe der Statistik vor.

Statistischer Grundbegriff	Definition
Statistische Einheit (E)	Statistische Einheiten sind die Einzelobjekte einer statistischen Untersuchung. Die einzelnen Einheiten werden über einen Laufindex identifiziert: $J = 1, \dots, n$ (E1, E2, ..., Ej, En), wobei n = Anzahl der einbezogenen Objekte.
Statistische Masse (Ω)	Die Gesamtheit der n Einzelobjekte mit übereinstimmenden Identifikationsmerkmalen, die im Hinblick auf (mindestens) ein Untersuchungsmerkmal unterschieden werden können, bilden die statistische Masse bzw. das statistische Kollektiv.
Beobachtungswert (bjr)	Die in einer statistischen Untersuchung an der Statistischen Einheit Ei erfasste Ausprägung des Merkmals r ist hier, mit $j = 1, \dots, n$; $r=1, \dots, p$.

Tabelle 5-1: Statistische Grundbegriffe²⁴

Ein Überblick über statistische Grundbegriffe macht auch die Darstellung von Merkmalen erforderlich. Objekte, an denen „Eigenschaften festgestellt werden sollen“, sind „Einheiten der statistischen Masse“ und damit „Merkmalsträger.“²⁵ Eine „statistische Variable“ liegt vor, „wenn sich sogenannte Ausprägungen von Merkmalen durch eine Zahl oder Zahlenintervalle ausdrücken lassen. . . und zu diesen Zahlen oder Zahlenintervallen empirisch messbare oder gemessene Häufigkeiten gehören.“²⁶ Merkmale sind ein Sammelbegriff „für Eigenschaften, Verhaltensweisen, Charakteristika, etc.“²⁷

Typische Merkmale sind beispielsweise die Größe von Familien, das Einkommen bestimmter Gruppen oder das menschliche Körpergewicht. Diesen quantitativen Merkmalen werden die Ausprägung oder das mengenmäßige Ausmaß zugeordnet. Quantitative Merkmale nehmen in Zahlen ausdrückbare „Ausprägungen“ an.²⁸

Dabei sind nicht alle auftretenden Eigenschaften für Untersuchungen interessant. Diejenigen „Eigenschaften“, die ein wesentliches „Erkenntnisziel“ versprechen, sind die „Definitionsmerkmale“. „Eigenschaften“, welche „bei verschiedenen Elementen einer statistischen Masse in unterschiedlichen Merkmalsausprägungen auftreten können“, sind die „Untersuchungsmerkmale“. Diese haben mindestens zwei unterschiedliche „Merkmalsausprägungen.“ Eine Abfolge von der Art her gleicher „Merkmalswerte heißt Reihe“.

²³ Christof, K., Pepels, W.; Praktische quantitative Marktforschung, 1999, S. 1

²⁴ Eigene Erstellung in Anlehnung an Pinnekamp, H.-J., Siegmann, F.; Deskriptive Statistik, 2001, 4. Aufl., S. 8f.

²⁵ Christof, K., Pepels, W.; Praktische quantitative Marktforschung, 1999, S. 1f.

²⁶ Bohley, P.; Statistik, 2000, 7. Aufl., S. 64 Vgl. und Ziegler, B.; Grundlagen der statistischen Methodenlehre, 1998, 2. Aufl., S. 14

²⁷ Christof, K., Pepels, W.; Praktische quantitative Marktforschung, 1999, S. 1f.

²⁸ Bohley, P.; Statistik, 2000, 7. Aufl., S. 64 und Ziegler, B.; Grundlagen der statistischen Methodenlehre, 1998, 2. Aufl., S. 14

Statistische Parameter sind Zahlen, welche die „charakteristische Struktur der statistischen Masse“ kennzeichnen. Unterschiedliche „Klassen entstehen durch Unterteilung des Intervalls, innerhalb dessen alle Merkmalsausprägungen der Einheit einer Masse liegen, in Teilintervalle.“²⁹ Das Merkmale sehr unterschiedliche Ausprägungen haben können, zeigt die folgende Abbildung 5-3).³⁰

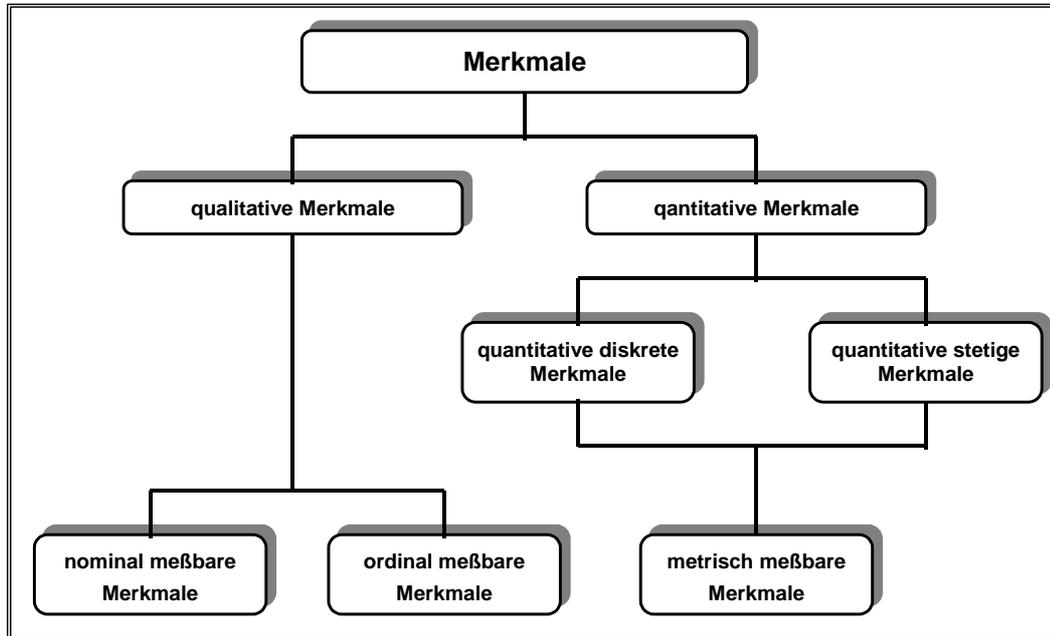


Abbildung 5-3: Grundlagen zu Merkmalen

Das Schaubild unterteilt die Merkmale in quantitative und qualitative Merkmale. Quantitative Merkmale, die auch als „metrische Merkmale“ bezeichnet werden, lassen sich „durch einen Mess- oder Zählvorgang“ erfassen.³¹ Die quantitativen Merkmale werden kategorisiert in diskrete und quantitativ-stetige Merkmale. Quantitativ-diskrete Merkmale zeichnen sich dadurch aus, dass sie³² „nur bestimmte Zahlenwerte annehmen können“. Beispielhaft seien hier die Anzahl der Personen oder das Geschlecht genannt. Dagegen können quantitativ-stetige Merkmale als Ausprägung „jeden beliebigen reellen Zahlenwert annehmen.“ Beispiele hierfür sind die Zeit oder das Gewicht. Quantitative Merkmale werden entweder in einer Intervallskala oder einer Verhältnisskala erfasst.³³ Qualitative Merkmale zeichnen sich durch die Tatsache aus, dass in Bezug auf die unterschiedlichen Merkmalsausprägungen³⁴ „nur Gleichheit oder Ungleichheit festgestellt werden kann“. Aus diesem Grund werden qualitative Merkmale auch als „klassifikatorische Merkmale“. Die Messung qualitativer Merkmale erfolgt entweder in einer Nominalskala oder aber ordinalskaliert.

Als eine weitere Kategorie kennt die Fachliteratur die approximativ-stetigen Merkmale. Bei dieser Kategorie handelt es sich um „quantitativ-diskrete Merkmale mit zahlreichen Merkmalswerten.“

Approximativ-stetige Merkmale werden auch häufig „wie quantitativ-stetige Merkmale behandelt“. Die Verbindung der beiden Begriffe Messen und Skalieren lässt sich damit umschreiben,³⁵ „dass Eigen-

²⁹ Christof, K., Pepels, W.; Praktische quantitative Marktforschung, 1999, S. 1f.

³⁰ Eigene Erstellung in Anlehnung an Steinmetz, P.; Statistische Grundbegriffe, 1999, S. 309

³¹ Precht, M. et al; Angewandte Statistik, 1999, 5. Aufl., S. 8f.

³² Ziegler, B.; Grundlagen der statistischen Methodenlehre, 1998, 2. Aufl., S. 16

³³ Precht, M. et al; Angewandte Statistik, 1999, 5. Aufl., S. 8

³⁴ Ziegler, B.; Grundlagen der statistischen Methodenlehre, 1998, 2. Aufl., S. 15

³⁵ Pinnekamp, H.-J., Siegmann, F.; Deskriptive Statistik, 2001, 4. Aufl., S. 12ff.

schaften von Objekten nach bestimmten Regeln in Zahlen ausgedrückt werden.“ Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, welche Tatbestände numerischer Natur analysieren, lassen sich durch einen³⁶ „Vergleich des zu messenden Sachverhalts (=Messobjekt) mit einem Maßstab“ darstellen. Dieser Prozess wird als „Prozess des Messens“ aufgefasst. Die Messlatte, auf der Ausprägungen einer Eigenschaft abgetragen werden, ist die Skala.

Skalen lassen sich³⁷ „im Sinne einer aufsteigenden Hierarchie“ unterteilen in Nominalskala, Ordinalskala, Intervallskala und Verhältnis- oder Relationalskala.

Die Nominalskala

Innerhalb der Nominalskala werden³⁸ „lediglich Klassen einfachster Art“ dargestellt. Die beiden nominalskalierten Relationen sind gleich oder ungleich. In der Nominalskala kennt bezüglich der Merkmalsausprägungen keine Angaben von Rangordnung, Größen der Klassen oder von Regelmäßigkeiten.

Die Ordinalskala

Lassen sich in einer Messlatte Merkmalsausprägungen in eine Rangfolge bringen, handelt es sich um eine Ordinalskala. Die Merkmalsausprägungen sind nach dem³⁹ „Mehr-oder-weniger-Prinzip“ gliederbar. Es macht in diesem Zusammenhang aber keinen Sinn „die Abstände zwischen den Skalenwerten zu interpretieren.“ Dies ist der Nachteil der Ordinalskala, da⁴⁰ „durch Rangplatzdifferenzen dargestellten Unterschiede der Merkmalsausprägungen nicht messbar sind.“ Daher sind die grundlegenden Rechenoperationen wie Addition, Subtraktion, Multiplikation oder Division auf der Ordinalskala nicht zulässig.

Die Intervallskala

Typisch für die Intervallskala ist, dass diese in Klassen eingeteilt wird. Die Klassengrößen⁴¹, d. h. „die Abstände zwischen den Messobjekten“, sind mit einer „Rangordnung und mit einer Regelmäßigkeit“ versehen. Der Nullpunkt dieser Skala ist „willkürlich bzw. per Konvention“⁴² festgelegt. Die Werte der Intervallskala können sowohl addiert als auch subtrahiert werden. Eine Multiplikation oder Division der Skalenwerte ist allerdings nicht möglich. Der Vorteil der Intervallskala liegt darin, dass die „Differenz zwischen den Merkmalsausprägungen messbar ist“. Intervallskalen lassen allerdings keinen Vergleich der Verhältnisse zu.

Die Verhältnis- oder Relationalskala

Sie zeichnet sich durch die Tatsache aus, dass Klassen gebildet werden können⁴³, die „mit einer Rangordnung und mit einer Regelmäßigkeit der Klassengröße sowie der Angabe eines absoluten Nullpunktes“ versehen sind. Somit werden durch die Verhältnis- oder Rationalskala nicht nur die „qualitative Gleichartigkeit“ (nominales Messen) der Merkmalsausprägungen gemessen, sondern auch „relative Größenunterschiede“ (ordinales Messen) und die „Intervallgleichheit“ (kardinales Messen in der Intervallskala)⁴⁴. Zudem werden die Verhältnisse „zum absoluten Nullpunkt dieser Skala bestimmt“. Alle vier Grundrechenarten sind für die Verhältnis- oder Relationalskala zulässig.

Die Intervallskala und die Verhältnisskala werden gemessen.⁴⁵ Die Kardinalskala (auch metrische Skala)⁴⁶ hingegen ist eine Skala, welche „gleich große Skalenabschnitte aufweist“ und wobei die Distanzen zwischen den Merkmalsausprägungen „eindeutig gemessen werden können.“

³⁶ Meyer, C.; Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme, 1994, 2. Aufl., S. 2

³⁷ Ziegler, B.; Grundlagen der statistischen Methodenlehre, 1998, 2. Aufl., S. 16

³⁸ Meyer, C.; Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme, 1994, 2. Aufl., S. 2

³⁹ Pinnekamp, H.-J., Siegmann, F.; Deskriptive Statistik, 2001, 4. Aufl., S. 12

⁴⁰ Ziegler, B.; Grundlagen der statistischen Methodenlehre, 1998, 2. Aufl., S. 17f.

⁴¹ Meyer, C.; Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme, 1994, 2. Aufl., S. 4

⁴² Ziegler, B.; Grundlagen der statistischen Methodenlehre, 1998, 2. Aufl., S. 17f.

⁴³ Meyer, C.; Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme, 1994, 2. Aufl., S. 4

⁴⁴ Ziegler, B.; Grundlagen der statistischen Methodenlehre, 1998, 2. Aufl., S. 18

⁴⁵ Meyer, C.; Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme, 1994, 2. Aufl., S. 4

Ziel ist es demnach von Einzelkennzahlen und Kennzahlensystemen zu einem Urteil über betriebliche, qualitativ erfassbare Sachverhalte zu kommen.

Bleibt abschließend noch zu erwähnen, dass statistische Auswertungsverfahren keine Wundermittel sind, um „sinn- oder gehaltvolle“⁴⁷ Aussagen zu treffen. Andererseits wird die Statistik innerhalb der empirischen Forschung auch auf reine „Rechentechniken“ beschränkt. Eine Verbindung der empirischen Forschung und der Statistik verdeutlicht die folgende Abbildung 5-4:

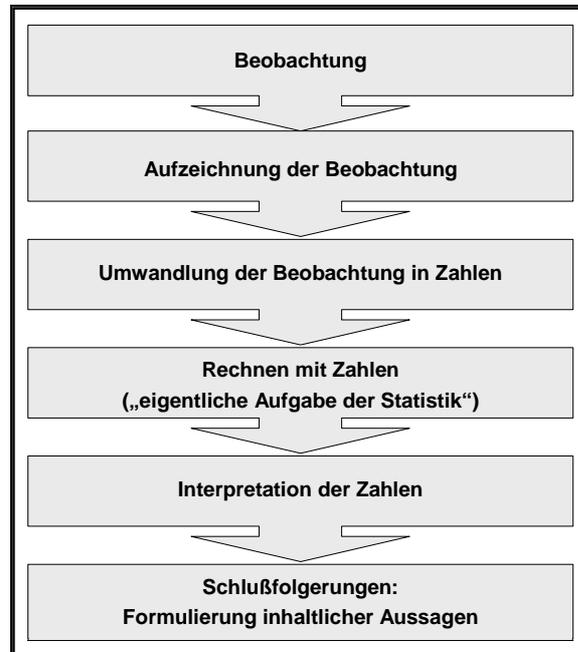


Abbildung 5-4: Stellung der Statistik in der empirischen Forschung⁴⁸

5.1.3 Hypothesenbildung und Stichprobe

Datenerhebung im Rahmen der empirischen Wirtschaftsforschung beginnt mit der Feststellung eines Problems bzw. mit dem Aufwerfen einer Frage, die beantwortet werden soll. Diesen Fragestellungen stellt man die Vermutungen gegenüber, welche man überprüfen möchte. Erste Probleme entstehen dabei bereits bei der Konkretisierung der zu untersuchenden Sachverhalte.⁴⁹

Grundsätzlich sind Daten von Informationen zu unterscheiden. Während Daten⁵⁰ „jede Form von quantitativen oder qualitativen Beschreibungsgrößen des Unternehmens und seiner Umwelt“ darstellen, sind Informationen „die Menge der strukturierten, aggregierten, dem Entscheidungsträger direkt zugänglichen Kennzahlen und Aussagen.“

Die Gewinnung von Daten kann nach zeitlich-räumlichen Kriterien differenziert werden.⁵¹ Die Gründe der Datenerhebung liegen in der Erforschung des Marktes, um die sich stellenden Fragen zu beantworten.

⁴⁶ Ziegler, B.; Grundlagen der statistischen Methodenlehre, 1998, 2. Aufl., S. 15

⁴⁷ Albert, M.; Die empirische Forschung in der Betriebswirtschaft, 1989, S. 203

⁴⁸ Eigene Erstellung in Anlehnung an Albert, M.; Die empirische Forschung in der Betriebswirtschaft, 1989, S. 203

⁴⁹ Vgl. Kröpfel, B. et al.; Angewandte Statistik, 1999, 2. Aufl., 1999, S. 2

⁵⁰ Bausch, T.; Stichprobenverfahren in der Marktforschung, 1990, S. 11

⁵¹ Vgl. Rogge, H.-J.; Marktforschung, 1992, 2. Aufl., S. 45

Es kann durch die Marktforschung einerseits die Struktur des Marktes abgebildet werden. Mit Hilfe der Marktforschung wird aber auch erfasst, wie sich der Markt in einem gewissen Zeitraum verändert oder entwickelt hat. Daraus resultiert die Differenzierung der Marktforschung in einen Zweig Marktuntersuchung und einen Zweig Marktbeobachtung.

Zur Erhebung der für die „statistische Beschreibung“ und Marktanalyse erforderlichen Daten hat man die Möglichkeit der „Vollerhebung“ oder der „Teilerhebung“. Die Vollerhebung von Datenmaterial ist dabei nur in den wenigsten Fällen möglich, da dies immense Kosten verursacht. Daher nutzt man meist die Teilerhebung oder die Stichprobe als Instrument der Datengewinnung. Die ermittelten Daten von Stichprobe und Teilerhebung nutzt man, um Rückschlüsse auf die „Grundgesamtheit“ oder das zu erklärende „Phänomen“ durchzuführen. Dabei ist die Auswahl einer repräsentativen Stichprobe deshalb wichtig, weil nur so fundierte Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit möglich sind.⁵² Die Vorgehensweise einer solchen Stichprobe wird in Abbildung 5-5 veranschaulicht:

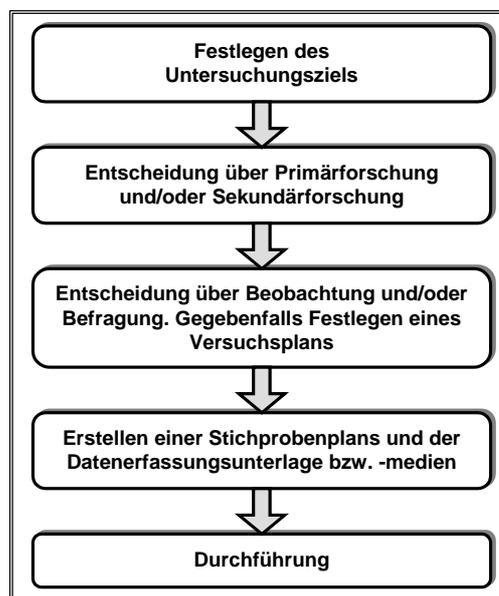


Abbildung 5-5: Vorgehensweise einer Stichprobe⁵³

Unter einer Stichprobe allgemein versteht man „einen sachadäquat ausgewählten Ausschnitt oder eine Teilmenge“, welche „möglichst wirklichkeitsgetreue qualitative oder quantitative statistische Aussagen über eine Grundgesamtheit oder ein Phänomen in seiner Allgemeinheit zulassen.“⁵⁴

Die Vorteile die für Stichproben sprechen, lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Im Gegensatz zur Vollerhebung sind Stichproben kostengünstiger zu erstellen, da hier weniger Träger von Merkmalen zu ermitteln sind.
- In vielen Fällen besteht keine Alternative zur Stichprobe, da der Träger von Merkmalen bei der Beschaffung der Informationen zerstört wird (z. B. Feuerwerkskörper).
- Durch Stichproben lassen sich Ergebnisse schneller ermitteln, als bei Vollerhebungen.
- Stichproben dienen oft sogar als Kontrolle von Vollerhebungen, da sie in manchen Fällen genauer sind -- dies liegt insbesondere an der genaueren repräsentativen Auswahl der Stichprobe im Gegensatz zur ungenauen Grundmenge der Vollerhebung.

⁵² Bohley, P.; Statistik, 2000, 7. Aufl., S. 497

⁵³ Eigene Erstellung in Anlehnung an Bausch, T.; Stichprobenverfahren in der Marktforschung, 1990, S. 18

⁵⁴ Vgl. Bohley, P.; Statistik, 2000, 7. Aufl., S. 497

Stichproben stoßen aber auch zuweilen an ihre Grenzen, wenn beispielsweise an die Ergebnisse von Untersuchungen unmittelbare finanzielle oder rechtliche Konsequenzen gebunden sind. Beliebte Anwendungsbereiche der Stichprobe liegen in vielen Gebieten der Wirtschaft, auch die Sozialforschung bedient sich der Stichprobe gern. So werden Stichproben bei der Ermittlung von Bevölkerungszahlen ebenso genutzt, wie in der Marktforschung oder bei Wahlen. Stichproben lassen sich unterteilen in:

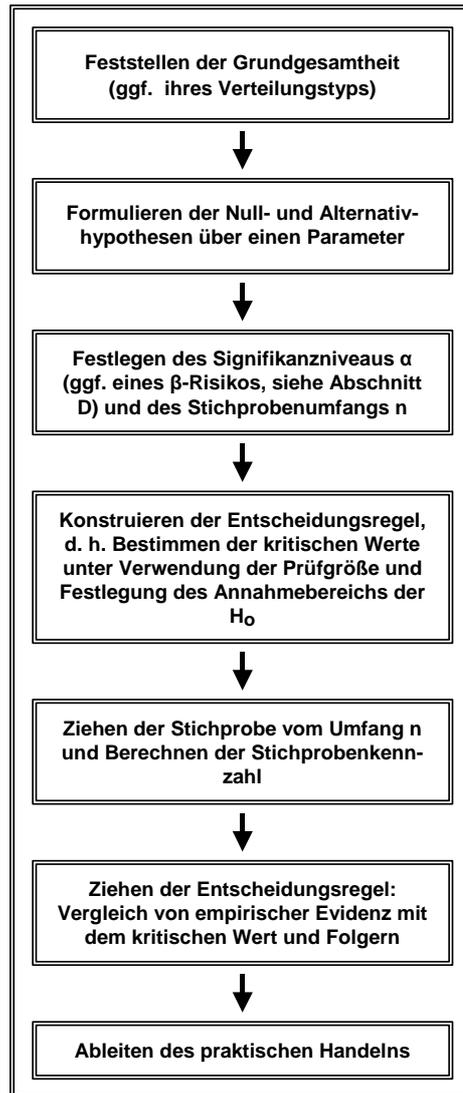
- einfache Zufallsstichproben (N Ziehungen mit oder ohne Zurückbringen aus einer Grundgesamtheit von N Elementen);
- systematische Stichproben (Festlegung eines festen Zählabstandes zwischen den zu ermittelnden Trägern von Merkmalen);
- Klumpenstichproben (Festlegung der Grundgesamtheit von Merkmalsträgern aufgrund eines inneren oder äusseren Verbundes, eines sogenannten Klumpens);
- Quotenverfahren (hier werden Preisstatistiken ausgewertet, die Teilgesamtheit wird qualifiziert ausgewählt);
- geschichtete Stichprobe (Durchführung einer Zufallsstichprobe innerhalb einer geeigneten Teilgesamtheit).

Nachfolgend sei noch die Verbindung von Stichproben und Hypothesen verdeutlicht. Grundsätzlich dienen Stichproben dazu Vermutungen oder Behauptungen – also Hypothesen –, die aufgestellt wurden bzw. vorlagen, zu widerlegen oder zu bestätigen. Hypothesen, welche aus wahrscheinlichkeitstheoretischer Sicht nicht haltbar sind, werden entweder falsifiziert (aussortiert) oder aber angenommen.⁵⁵ Hypothesen können auch durch ein Experiment auf Ihre Gültigkeit hin untersucht werden mittels einer Test- oder Kontrollgruppe. Während man die Testgruppe den Einflussvariablen aussetzt, werden bei der Kontrollgruppe die Variablen konstant gehalten. Die Auswahl der Test- und Kontrollgruppe ist ebenfalls Gegenstand der Stichprobentheorie.⁵⁶ Generell besteht das Hypothesentesten aus fünf Elementen: dem Formulieren (empirisch überprüfbare) Hypothesen, dem Konstruieren einer Entscheidungsregel, dem Ziehen einer Stichprobe, dem Berechnen einer Stichprobenkennzahl und dem Anwenden einer Entscheidungsregel mit dem daraus folgenden Entscheiden (Handeln).

Eine Übersicht über den logischen Ablauf einer Hypothesenbildung sowie deren Bestätigung oder Verwerfung gibt die Abbildung 5-6:

⁵⁵ Vgl. Ebenda; S. 498f.

⁵⁶ Vgl. Bauscht, T.; Stichprobenverfahren in der Marktforschung, 1990, S. 15

Abbildung 5-6: Ablauf einer Hypothese⁵⁷

5.1.4 Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Um das Thema empirische Auswertung betriebswirtschaftlicher Tatbestände ganzheitlich betrachten zu können, bedarf es einiger einführender Begrifflichkeiten zum Thema Kennzahlen und Kennzahlensysteme. Kennzahlen sind „quantitative Daten, die als bewusste Verdichtung der komplexen Realität über zahlenmäßig erfassbare betriebswirtschaftliche Sachverhalte informieren sollen“.⁵⁸ Die Kennzahlen werden dazu genutzt betriebswirtschaftliche Tatbestände kurz und „prägnant“ darzustellen. Den Kennzahlen liegen meist viele „Einzelninformationen“ zu Grunde, die in der Kennzahl aggregiert werden. Hinsichtlich der Elemente von Kennzahlen werden drei Kategorien unterschieden:⁵⁹

⁵⁷ Eigene Erstellung in Anlehnung an Bohley, P.; Statistik, 2000, 7. Aufl., S. 575

⁵⁸ Weber, J.; Logistik-Controlling, 1995, 4. Aufl., S. 187ff.

⁵⁹ Reichmann, T.; Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 2001, 6. Aufl., S. 20f.

- Kennzahlen enthalten Informationen,
- Kennzahlen lassen sich quantifizieren,
- Kennzahlen enthalten eine „spezifische Form der Information“.

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen zeichnen sich durch folgende Eigenschaften aus.⁶⁰

Kennzahlen der Betriebswirtschaft stellen betriebswirtschaftliche Tatbestände dar. Innerhalb der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wird zunächst nicht der Betrieb als Ganzes gesehen, sondern es geht lediglich um die wirtschaftlichen Bereiche des Unternehmens (die Leistungserstellung und Leistungsverwertung im weitesten Sinne). „Rein technische, juristische, soziologische Aspekte“ gehören nicht in den Bereich der betriebswirtschaftlichen Aspekte. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen enthalten Informationen; zum Betrieb einer Unternehmung, d. h. zur Leistungserstellung und zur Leistungsverwertung werden diese Informationen benötigt. Die Beschaffung und die Verwertung der Informationen im „Produktionsprozess“ verursachen Kosten. Informationen lassen sich somit in betriebswirtschaftliche Kennzahlen fassen. Bei den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen handelt es sich um Zahlen, sie sind „Tatbestände quantitativer Natur, besitzen also eine numerische Dimension“. Als Messen bezeichnet man somit den Vergleich des „zu messenden Sachverhalts (=Messobjekt) mit einem Maßstab.“

Unterschieden werden betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme in Rechen- und Ordnungssysteme.⁶¹

Rechensysteme sind Kennzahlen, welche sich durch „rechnerische Methoden“ wie z. B. „Kennzahlenzerlegung“ ermitteln lassen. Rechentechnisch verknüpfte Kennzahlen müssen nicht im „funktionalen Zusammenhang“ stehen. Im Bereich der Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung gibt es Kennzahlensysteme die eine „Multikausalität“ auszeichnet, d.h. in denen sich eine eindeutige „Ursache-Wirkungs-Beziehung“ nicht herstellen lässt.

Ordnungssysteme hingegen stellen⁶² die „Gesamtheit der Systeme“ dar, „die keine mathematisch-funktionale Beziehungszusammenhänge aufweisen.“ Ordnungssysteme sind ein Oberbegriff für unterschiedliche Beziehungen. „Die Einteilung in Rechen- und Ordnungssysteme stellt somit ein vereinfachtes typologisches Raster dar.“

Kennzahlen können auch bezüglich ihrer Art unterschieden werden, nämlich in:⁶³

- Informationsbasis,
- Statistische Form,
- Zielorientierung,
- Objektbereich,
- Handlungsbezug.

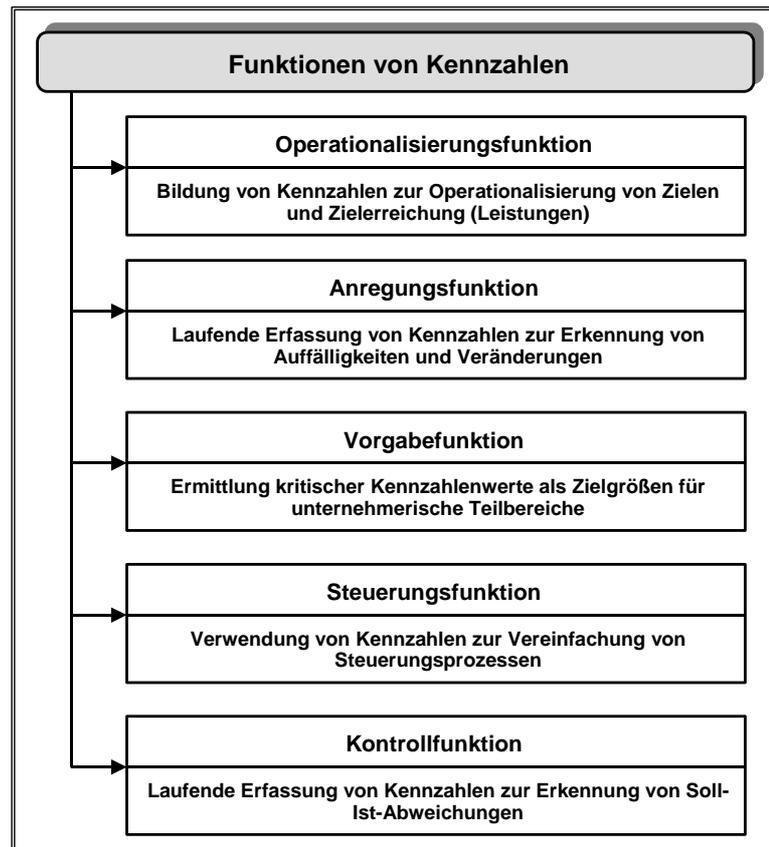
Kennzahlen zeichnen sich dadurch aus, dass sie eine Fülle von Funktionen haben. Diese sind in der Abbildung 5-7 beschrieben.

⁶⁰ Meyer, C.; Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme, 1994, 2. Aufl., S. 1

⁶¹ Ebenda; S. 10

⁶² Geiß, W.; Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, 1986, S.85

⁶³ Vgl. Reichmann, T.; Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 2001, 6. Aufl., S. 20

Abbildung 5-7: Funktionen von Kennzahlen⁶⁴

Wie in Abbildung 5-8 verdeutlicht, lassen sich Kennzahlen in Gliederungszahlen und Verhältniszahlen differenzieren. Kennzahlen definieren sich nach diesem Ansatz, ob „gleich geordnete oder übergeordnete Datenmassen der Verbindung zugrunde liegt“. Von Gliederungszahlen spricht man, wenn die Datenmassen „gleichen sachlichen Inhalts oder verschiedener Einteilungsebenen“ gegenüber gestellt werden. Gliederungszahlen unterteilen „eine Gesamtdatenmenge in Teileinheiten, die dann wiederum auf die Gesamtmenge bezogen werden.“⁶⁵ Verhältniszahlen, welche sich durch eine Gegenüberstellung gleichgeordneter Mengen auszeichnen, werden gemäß des Ansatzes unterteilt in Beziehungszahlen und Indexzahlen.

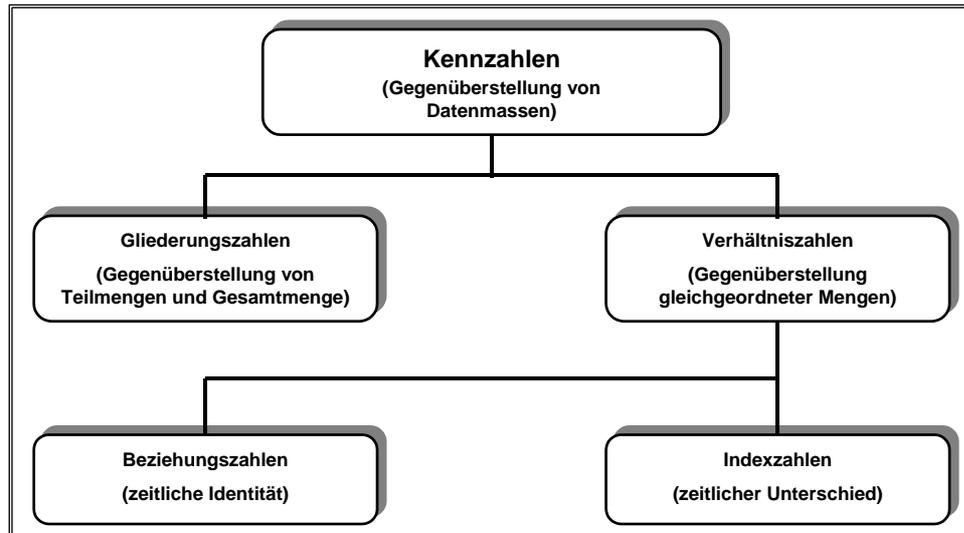
Verhältniszahlen sollten grundsätzlich nur „aus Zahlenmaterial gebildet werden, das aus den gleichen bzw. vergleichbaren Zahlen stammt“. Haben die gleichgeordneten Datenmengen auch eine identische zeitliche Identität, so spricht man von Beziehungszahlen.

Stimmen die Datenmengen sachlich überein, stammen aber aus „unterschiedlichen Zeiträumen“ und werden diese Datenmengen nach „gleichen einheitlichen Gesichtspunkten“ als „abgegrenzte Variablenwerte aufeinander bezogen“, spricht man vom Index bzw. von Indexzahlen.⁶⁶

⁶⁴ Eigene Erstellung in Anlehnung an Weber, J.; Logistik-Controlling, 1995, 4. Aufl., S. 188

⁶⁵ Christof, K., Pepels, W.; Praktische quantitative Marktforschung, 1999, S. 9

⁶⁶ Eigene Erstellung in Anlehnung an Christof, K., Pepels, W.; Praktische quantitative Marktforschung, 1999, S. 9

Abbildung 5-8: Gliederung von Kennzahlen⁶⁷

Einzelne Kennzahlen haben nur eine geringe Aussagekraft, wenn sie die⁶⁸ „komplexe wirtschaftliche Realität“ darstellen sollen. „Ein Nebeneinander mehrerer derartiger Kenngrößen ist sinnvoll, wenn nicht unumgänglich“. Bildet man nun Kennzahlen „unterschiedlicher Komplexität“, welche sich „gegenseitig ergänzen, erklären und insgesamt auf einen einheitlichen Sachverhalt ausgerichtet sind“, handelt es sich um ein Kennzahlensystem. Unter Kennzahlensystemen wird eine⁶⁹ „Zusammenstellung quantitativer Variablen verstanden, wobei die einzelnen Kennzahlen in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und insgesamt auf ein übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind.“

Die Beziehungen der Kennzahlen untereinander können „systematischer, mathematischer oder empirischer Natur sein.“ Sind die Beziehungen der Kennzahlen systematisch aufgebaut, werden alle Kennzahlen auf ein Oberziel ausgerichtet, wobei auch Wechselwirkungen untereinander beachtet werden. Baut man die Kennzahlensysteme deduktiv auf, also vom Besonderen zum Allgemeinen und zeigt man die „quantifizierbaren Relationen“, entsteht ein mathematisches Kennzahlensystem.

Eine Übersicht der Arten von Kennzahlensystemen zeigt die Abbildung 5-9:⁷⁰

⁶⁷ Rogge, H.-J.; Marktforschung, 1992, 2. Aufl., S. 223

⁶⁸ Weber, J ; Logistik-Controlling, 1995, 4. Aufl., S. 190f.

⁶⁹ Reichmann, T.; Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 2001, 6. Aufl., S. 23ff. sowie die dort angegebene Literatur

⁷⁰ Eigene Erstellung in Anlehnung an Geiß, W.; Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, S. 242ff. und ebenda; S. 57

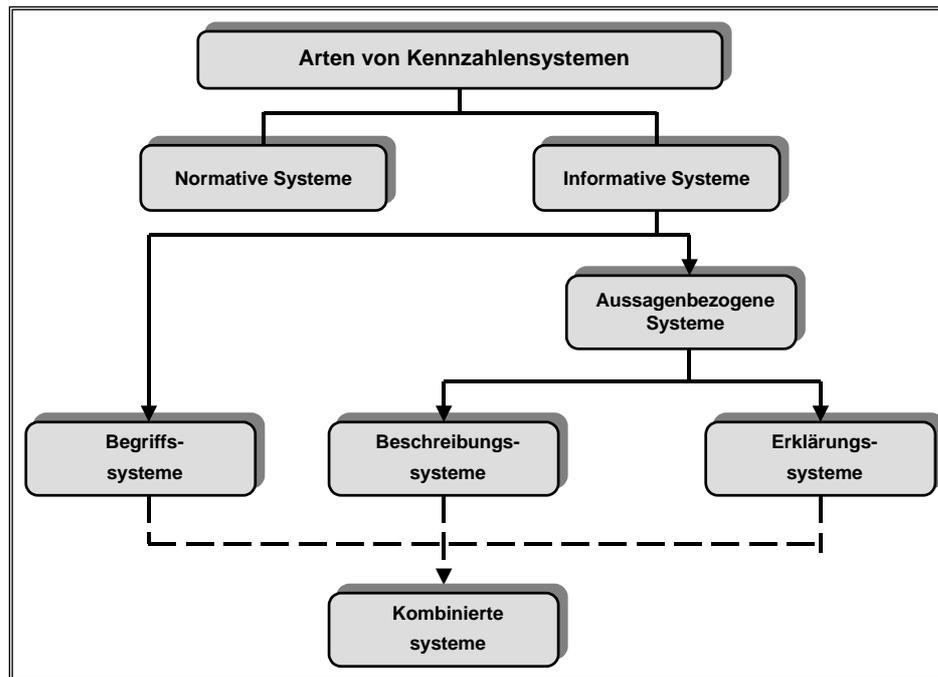


Abbildung 5-9: Arten von Kennzahlensystemen

Grundsätzlich können Kennzahlensysteme unterschieden werden in normative Systeme und informative Systeme.

Normative Systeme zeichnen sich dadurch aus, dass sie eine⁷¹ „geordnete Gesamtheit von Vorgabewerten zur Steuerung von Unternehmensteilen“ sind. Empirische Systeme dagegen „liefern Aussagen über Sachverhalte oder erklären diese anhand veränderter Kennzahlenwerte“. Beiden Systemen ist gemein, „dass sie allesamt sprachlich-symbolische Systeme auf der Basis geordneter Messgrößen sind.“ Unterschiede liegen in der Art der Ordnung und in den jeweiligen Abwendungsbedingungen.

Informative Systeme können, wie oben dargestellt, in aussagebezogene Systeme und Begriffssysteme unterteilt werden. Aussagebezogene Systeme wiederum lassen sich unterteilen in Beschreibungssysteme und Erklärungssysteme. Aussagesysteme sind informative Systeme mit „deren Hilfe Sachverhalte deskriptiv bzw. explanatorisch erfasst werden.“

Begriffssysteme sind demnach Systeme, welche⁷² „analytische Aussagen auf der Basis von absoluten Kennzahlen“ machen. Begriffssysteme zeichnen sich dadurch aus „dass ein Oberbegriff in Teilkomponenten zerlegt wird.“ Bei den Beschreibungssystemen handelt es sich um Aussagesysteme, die „anhand von Attributen Aussagen über ökonomische Sachverhalte“ machen „mit dem Ziel Anregungsinformationen für spätere Planungen zu gewinnen.“

Erklärungssysteme oder Erklärungsmodelle kann man als „ein System von Sätzen“ bezeichnen, „mit deren Hilfe ein Sachverhalt erklärt werden soll. Unter Erklärung im klassischen Sinne versteht man die Deduktion einer Aussage aus singulären und universellen Sätzen, die den zu klärenden Tatbestand abbildet.“

⁷¹ Geiß, W.; Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, 1986, S. 242

⁷² Reichmann, T.; Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 2001, 6. Aufl., S. 57f.

Sowohl Kennzahlen als auch Kennzahlensysteme können modellbezogen analysiert werden.⁷³
Abbildung 5-10 stellt die Verbindung von Kennzahlensystemen und Modelltheorie dar.⁷⁴

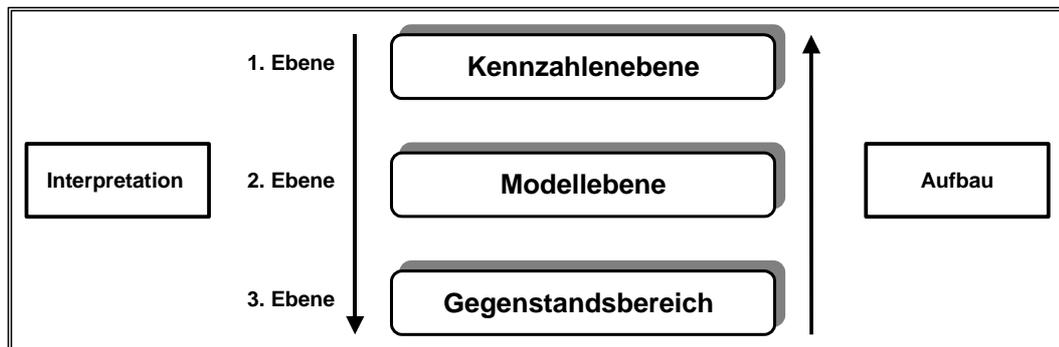


Abbildung 5-10: Stufungskonzept des Systemaufbaus und der Systeminterpretation

Kennzahlensysteme haben das Ziel betriebswirtschaftliche Sachverhalte abzubilden. Der „reale Sachverhalt“ wird mit Hilfe eines Modells, welches auch einen „Interpretationsrahmen für die Deutung der Aussagen des Kennzahlensystems liefert“ verdeutlicht. Durch schrittweise Vereinfachung und Reduzierung gelangt man dann stufenweise zum Kennzahlensystem. Die erste Ebene dieses Ansatzes betrifft die „Systemebene“. Die Kennzahlenebene stellt die „verkürzte Aussagestruktur der Modellebene dar.“ Die Modellebene wiederum enthält „vereinfachte Abbildungen der Gegenstandsbereiche.“

Betriebswirtschaftliche Interpretationen „der Aussagen des Systems erfolgen von der Kennzahlen- über die Modellebene zum Gegenstandsbereich – der Systemaufbau wird in umgekehrter Richtung rekonstruiert.“

Durch Kennzahlensysteme lassen sich wirtschaftliche Sachverhalte schwieriger beurteilen, als dies mithilfe einzelner Kennzahlen der Fall ist. Dies liegt unter anderem an der Komprimierung und Reduzierung von Daten. Wenn im Kennzahlensystem kein eindeutiger Trend zu erkennen ist, die eine „Urteilsfindung problematisch.“⁷⁵

⁷³ Vgl. Geiß, W.; Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, S. 238ff.

⁷⁴ Eigene Erstellung in Anlehnung an ebenda, S. 240

⁷⁵ Ebenda, S. 108

5.2 Untersuchungen zur Kundenzufriedenheit im Markt für Logistikdienstleistung

Zur Entwicklung eines Modells zur Messung der Kundenzufriedenheit im Markt für Paket- und Expressdienstleistung ist es notwendig, Untersuchungen zu diesem Thema zu behandeln, die dieser Arbeit vorangegangen sind. Für den Bereich der Logistikdienstleistung erfolgt dies im anschließenden Abschnitt.

5.2.1 Customer Relationship Management in der Logistikdienstleistung

Das Kundenbindungsmanagement, auch als Customer-Relationship-Management bezeichnet, ist ein Managementansatz, der in den vergangenen Jahren auch in der Logistikdienstleistung Einzug gehalten hat. Bedingt durch die verstärkte Konkurrenz im Markt, sind die Logistikdienstleister zunehmend gefordert, das Verhältnis von Anbieter und Kunde nachhaltig zu verbessern. Insbesondere die Möglichkeit der Logistikdienstleister, sich in die Wertschöpfungskette der Kunden einbeziehen zu können und damit den Kundenwünschen Rechnung zu tragen, ist von immer größerer Bedeutung.⁷⁶ Logistische und Informativische Ketten sind von Logistikdienstleistern so zu vernetzen, dass sie den Wünschen der Nachfrager entsprechen. Im Rahmen einer Marktstudie der PwC-Consulting, Frankfurt (Main) wurden die Anbieter von Logistikdienstleistung zum Thema Kundenmanagement befragt. Eine zentrale Erkenntnis dieser Erhebung war die Feststellung, dass viele Logistikdienstleister ihre eigenen Prozesse noch nicht an diejenigen ihrer Kunden angepasst haben. Zudem wurde deutlich, dass Projekte im Kundenmanagement noch immer „nebenbei“ erledigt werden. Vielen befragten Unternehmen ist jedoch die zunehmende Bedeutung des Kundenmanagements bewusst. Nur wer seine Kunden und deren Bedürfnisse kennt, kann die Kundschaft ohne Streuverluste bearbeiten. Die Dienstleister haben erkannt, dass der Stellenwert des Kundenmanagements zunehmend an Bedeutung gewinnt. Dies verdeutlicht auch Abbildung 5-11. 2001 gaben noch 67% der Befragten an, dass Kundenmanagement wichtig sei, lediglich elf Prozent stufen dieses Thema als sehr wichtig ein. Binnen zwei Jahren änderte sich diese Einstellung aber grundlegend. 2003 antworteten 78% der befragten Teilnehmer, dass ihnen das Kundenmanagement sehr wichtig sei.

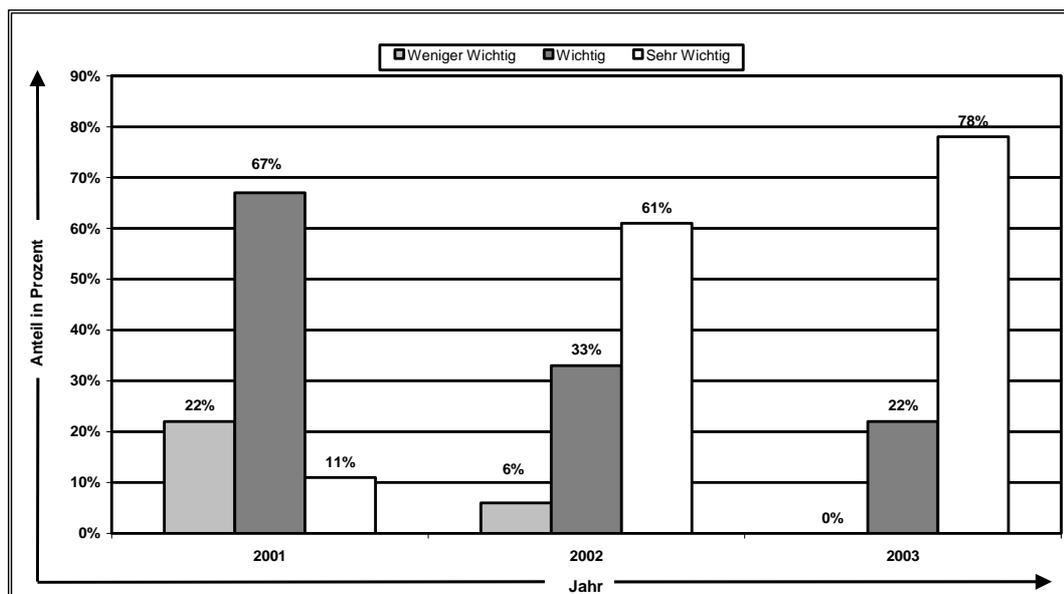


Abbildung 5-11: Stellenwert des Kundenmanagements

⁷⁶ Vgl. Benz, M. U.; Der Kunde ist die treibende Kraft, in: DVZ Nr. 147 vom 10.12.02, S. 9

Noch andere interessante Erkenntnisse kamen im Rahmen dieser Untersuchung zu Tage. Rund ein Drittel der befragten Logistikdienstleister sah es als nicht wichtig an, ihren vorhandenen Kundenstamm nach Kundengruppen zu segmentieren. Befragt nach der Motivation für die Einrichtung eines umfassenden Kundenmanagements gaben die Logistikdienstleister Umsatzziele bzw. monetäre Ziele an. In der nächsten Stufe dieser Befragung wurden die teilnehmenden Dienstleister dann gefragt, nach welchen Kriterien sie ihre Kunden segmentieren. Mit 83% der Antworten gab ein Großteil den Umsatz als wichtigstes Segmentierungskriterium an. Mit 56% gaben weit weniger an, ihre Kunden nach der Branchenzugehörigkeit zu unterteilen, wobei Deckungsbeitrag und Umsätze keine relevanten Kriterien war. Nur 17% hingegen berechneten den Wert ihres Kunden über dessen gesamten Lebenszyklus.

Eine weitere Erkenntnis war die Feststellung der Tatsache, dass über 50% der Teilnehmer die Betreuung Kunden sowie die Marketingkampagnen für bestimmte Zielgruppen nicht standardisiert hatten.

Zentrale Einrichtung eines Customer-Relationship-Managements ist die Vorhaltung einer Kundendatenbank, die beispielsweise vom Vertrieb/Verkauf, der Marketingabteilung oder vom Customer-Service-Center vorgehalten werden können. Über 90% der Befragten sahen den Aufbau einer solchen Datenbank als wichtig an, 89% sahen es als wichtig an bzw. sehr wichtig an die Abteilungen mit diesen Informationen zu vernetzen. Ernüchternd allerdings die Feststellung, dass nur elf Prozent mit CRM-Systemen arbeiten sowie 56% veraltete Datenbanken nutzen. Zuletzt wurden die Teilnehmer befragt, wo nach ihrer Meinung die wichtigsten Ziele der Kundenorientierung lägen. Ein mit 89% hoher Anteil sah die Steigerung der Kundenbindung als wichtigstes Ziel an, ein mit 81% unwesentlich geringerer Teil versprach sich dadurch Wettbewerbsvorteile. Den Wert von 78% erzielten zwei andere Ziele der Kundenorientierung; die Erhöhung des Deckungsbeitrags sowie die Steigerung der Kundenzufriedenheit. Die verhältnismässig geringsten Werte wurden bei der Einrichtung eines proaktiven Vertriebs (67%) sowie bei der Erhöhung des Kundenwertes (61%) erzielt.

Das Thema CRM war Gegenstand einer Untersuchung der Firma Bearing Point.⁷⁷ Adressaten dieser Erhebung waren Anbieter in der Transport- und Logistikbranche. Befragt wurden die Unternehmen u. a. nach der Verwaltung ihrer Kundenbeziehungen, den Besonderheiten des Kundenmanagements in der Transport- und Logistikbranche, dem Status Quo des Kundenmanagements und welchen zukünftigen Herausforderungen sie sich stellen müssen.

Customer-Relationship-Management wurde von den befragten Unternehmen verstärkt als ganzheitliches Konzept angesehen und ist mittlerweile bei vielen Logistikdienstleistern in die Geschäftsphilosophie übergegangen. Bedingt durch verbesserte Möglichkeiten der Kommunikation und der Informationstechnologie haben sich die Ansprüche von Kunden und Lieferanten zunehmend verändert. Dieser Trend hat zu einem verschärften Wettbewerb geführt und zur Bereitschaft, den Dienstleister zu wechseln. Eine Veränderung des Kundenverhaltens spürten 80% der befragten Unternehmen durch die zunehmende Anwendung moderner Medien wie Internet zur Kommunikation oder zur Informationsgewinnung.

Ebenfalls 80% der Unternehmen empfanden einen verstärkten Wettbewerbsdruck, da Kunden eine zunehmende Bereitschaft zeigen, den Dienstleister zu wechseln. Bei 73% der Logistikdienstleister drückt sich eine veränderte Kundenerwartung in einer zunehmenden Nachfrage nach zusätzlichen Serviceangeboten wie After-Sales-Service aus.

Rund ein Drittel (67%) der Befragten haben eine verstärkte Preissensibilität bei ihren Kunden erkannt. Außerdem erkannte die Hälfte (47%) der befragten Unternehmen den Trend zu langwierigeren Verhandlungen und Betreuung vor Vertragsabschluss. (Pre-Sales-Support).

⁷⁷ Vgl. Winkler, F.; Vom Serviceanbieter zum Problemlöser entwickelt, in: DVZ Nr. 154 vom 28.12.02, S. 7 - Anm.: Bearing Point ist ehemals KPMG

Eine wesentliche Aussage dieser Befragung war die Feststellung, dass der Preis der Dienstleistung nicht das entscheidende Kriterium der Kundenzufriedenheit ist. Viel entscheidender für die Zufriedenheit der Kunden ist die Erfüllung von Kundenerwartungen im Hinblick auf eine pünktlichen Auftragsabwicklung, individuell auf den Kunden abgestimmte Kunden- und Serviceleistungen und den erstklassigen Service. Nur durch die Erfüllung dieser Anforderungen, so die wesentlichste Erkenntnis, wird der Kunde zu einem langfristigen Geschäftspartner.

Auch bezüglich der Marketingaktivitäten orientieren sich die Logistikdienstleister zunehmend an den Bedürfnissen ihrer Kunden. Somit gewinnt das „One-to-one-Marketing“ zunehmend an Bedeutung. Mit Unterstützung der neuen Technologien, werden Customer-Service-Center, Internetdienste oder individuelle Serviceleistungen immer mehr auch als Unternehmensziele der Logistikdienstleister erkannt. Der Logistikdienstleister verändert sein Produktportfolio in verstärktem Maße weg vom Charakter des Anbieters von Serviceleistungen hin zum Löser komplexer Probleme. Die Weiterentwicklung der Logistikdienstleister vom Serviceanbieter zum umfassenden Problemlöser streben nach dieser Einschätzung 80% der Unternehmen an (siehe Abbildung 5-12). Die Befragung hat auch gezeigt, dass der klassische Außendienst nach wie vor seine wichtige Stellung nicht verloren hat. Mit Hilfe der neuen Medien im Bereich der Kommunikation werden aber auch verstärkt alternative Kanäle des Vertriebs und des Marketings genutzt. Beispielsweise gewinnen „Customer-Self-Service-Center“ via Internet immer mehr an Bedeutung. So sind nach dieser Studie sind ca. 50% der befragten Unternehmen damit beschäftigt, CRM-Strategien umzusetzen, wobei die für sie richtige Strategie und richtige Technologie wesentlich zum Erfolg beitragen.

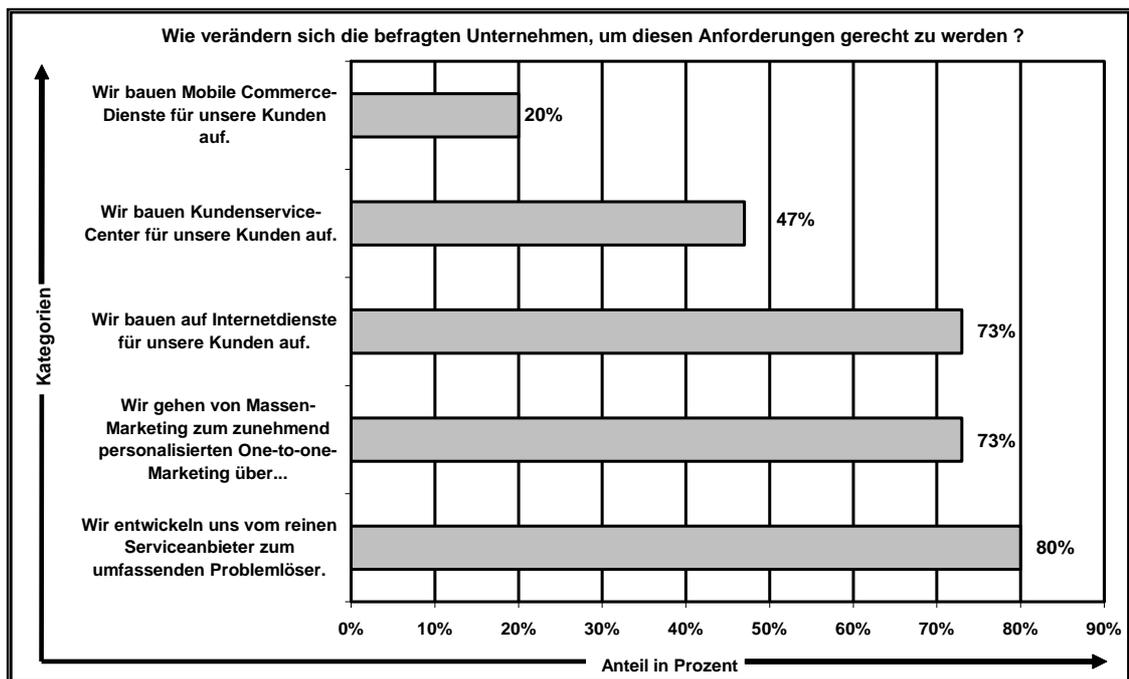


Abbildung 5-12: Reaktion auf verändertes Kundenverhalten⁷⁸

⁷⁸ Eigene Erstellung in Anlehnung Winkler, F.; Vom Serviceanbieter zum Problemlöser entwickelt, in: DVZ Nr. 154 vom 28.12.02, S. 7

5.2.2 Kundenbindung in der Logistikdienstleistung

In einem groß angelegten Forschungsprojekt der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar untersuchte *Wallenburg*⁷⁹ die Kundenbindung zwischen Logistikdienstleistern und Kunden. Ausgangspunkt dieses Forschungsprojektes waren folgende Forschungsfragen:

1. Welche Einflussfaktoren lassen sich vom Logistikdienstleister beeinflussen, damit Kunden denselben Dienstleister wieder beauftragen, einen zusätzlichen Auftrag vergeben oder gar weiterempfehlen?
2. Wie lassen sich die einzelnen Einflussfaktoren zu einem Erklärungs- und Gesamtmodell zusammensetzen und welche Abhängigkeiten sind dabei zu beachten?
3. Lassen sich die Einflussfaktoren der Kundenbindung konzeptualisieren und stellen sie somit eine eigenständige Dimension dar, da ihre Wirkung auf das Wiederbeauftragen, Zusatzbeauftragen oder Weiterempfehlen unterschiedlich ist?
4. Wie wirkt sich die Kundenzufriedenheit auf die Kundenbindung aus?
5. Welchen Einfluss haben „übergeordnete, logistikspezifische Größen“ auf die Kundenbindung?

Wallenburg ermittelte in der ersten Phase die theoretischen Einflussfaktoren für Wieder-, Zusatzbeauftragung sowie Weiterempfehlung und betrachtete sie einzeln. Er stellte fest, dass die Faktoren untereinander so starke Interdependenzen aufwiesen, dass die erste Forschungsfrage nicht beantwortet werden konnte. Das Ergebnis dieser Entwicklungstätigkeit war ein 7-Faktoren-Modell, welches zur Ermittlung der Kundenbindung dienen sollte.

Als relevante Einflussfaktoren legte Wallenburg die sieben Kriterien „Leistungsqualität, Preis- und Zusammenarbeit/zufriedenheit, Verbesserungsstreben, Fairness, Verbundenheit sowie Alternativen“ fest (siehe Abbildung 5-13).

Für die Wiederbeauftragung ist die Verbundenheit des Kunden die wesentliche Einflußgröße, da hierbei Kunden aus freien Stücken mit ihrem Dienstleister zusammenarbeiten und nicht aus Zwang. Der Logistikdienstleister kann die Verbundenheit zum Kunden nur indirekt beeinflussen. Die Einflußfaktoren Leistungsqualität und Zusammenarbeit/zufriedenheit dienen als Mediatoren für die Verbundenheit und beeinflussen die Wiederbeauftragung. Mittel- und langfristig kann die Absicht des Kunden zur Wiederbeauftragung gesteigert werden, indem der Logistikdienstleister seine Leistung erhöht.

Wichtigste Erkenntnis ist allerdings die Feststellung Wallenburgs, dass der „Gesamteinfluss der Leistungsqualität nahezu dem der Verbundenheit entspricht.“ Ebenfalls von Bedeutung sind die vom Kunden empfundene Fairness sowie die Zufriedenheit mit dem Preis. Hat der Kunde jedoch das Gefühl, der Logistikdienstleister profitiert, in höherem Masse von der Zusammenarbeit, hat das negative Auswirkungen auf die Wiederbeauftragung. Wallenburg kommt zu der Erkenntnis, dass die Preiszufriedenheit einen geringen Einfluss auf die Wiederbeauftragung ausübt. Dem Preis wird von Anbieter und Nachfrager innerhalb von Outsourcing-Projekten ein hoher Stellenwert beigemessen. Zudem hat der Preis auch eine kurzfristige Wirkung. Bei langfristig bestehenden Geschäftsbeziehungen wird der Preis immer unwichtiger, was auch daran liegt, dass Logistikkosten nur einen geringen Anteil des Erfolgs der meisten Unternehmen ausmachen.

Für die Zusatzbeauftragung sind das Streben nach Verbesserung und Fairness die wichtigsten Einflussfaktoren. Die Fähigkeit des Logistikdienstleisters „bestehende Logistiksysteme des Kunden zu betreiben und weiterzuentwickeln“ und der „zukunftsbezogene Charakter des Verbesserungsstrebens“ sind für Kunden relevante Einflussfaktoren für eine Zusatzbeauftragung. Die Fairness bezieht sich auf den Lo-

⁷⁹ Wallenburg, C. M.; Kundenbindung in der Logistik, 2004, S. 205ff.

gistikdienstleister als Ganzen, während die Verbundenheit sich durch einen stärkeren Personenbezug ausweist. Interessanterweise spielt auch der Preis bei der Zusatzbeauftragung keine besondere Rolle und „hat weder einen nennenswerten noch direkten Einfluss“. Dies ist darin begründet, dass die „Preisintensität bei den noch nicht fremdvergebenen, tendenziell komplexeren Logistikleistungen“ sehr niedrig ist.

Die Weiterempfehlung hingegen wird zentral bestimmt durch die Einflussfaktoren „ausgeprägtes Verbesserungsstreben“ und „hohes Leistungsniveau.“ Auf die Weiterempfehlung direkt und indirekt wirkt sich das Verbesserungsstreben aus. Nur wenn der Logistikdienstleister in der Lage ist, mit hoher Einsatzbereitschaft und Leistungsqualität die bestehenden Logistiksysteme zu unterhalten und zu verbessern, wird eine Weiterempfehlung mittel- und langfristig angestrebt. Ähnlich der Leistungsqualität ist auch die Zusammenarbeitzufriedenheit zu sehen. Persönliche Abneigungen im Verhältnis von Kunde und Logistikdienstleister verhindern allerdings oft eine Weiterempfehlung.

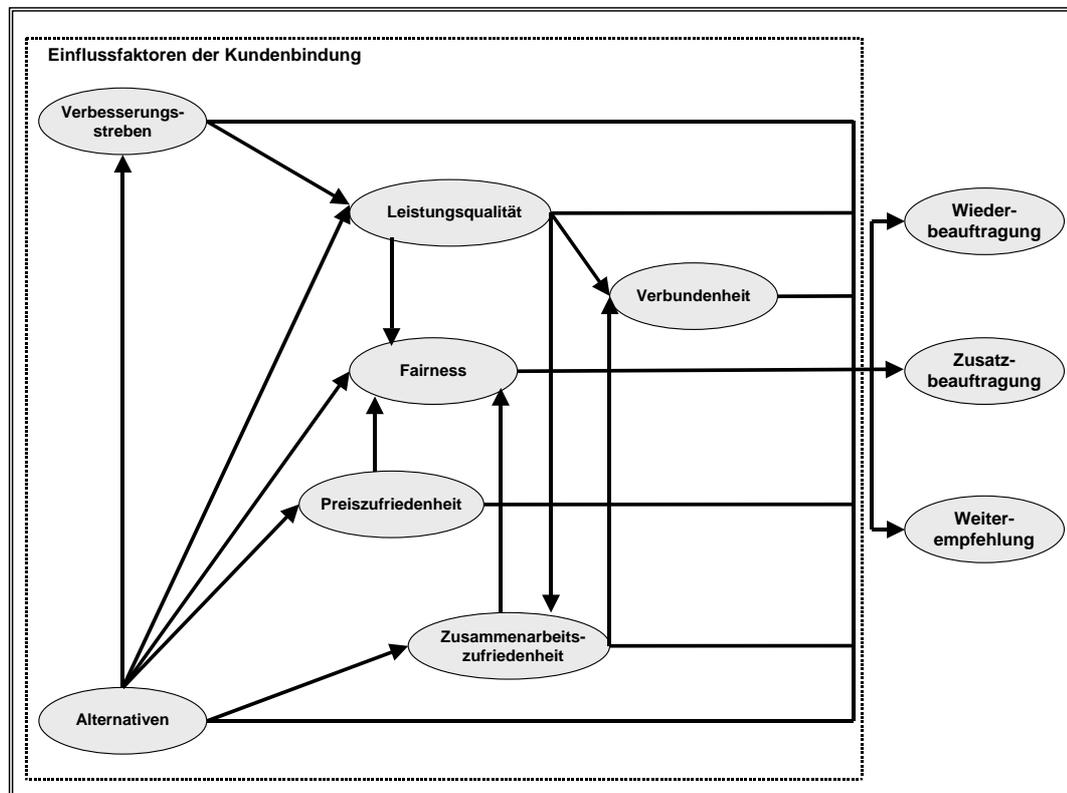


Abbildung 5-13: Sieben-Faktoren-Modell zur Erklärung der Kundenbindung⁸⁰

Die Forschungsfrage drei (Konzeptualisierung) konnte Wallenburg mit ja beantworten. Er begründet dies mit einer „ausgeprägten Diskriminanzvalidität“ der Konstrukte Weiterempfehlung sowie der Wieder- und Zusatzbeauftragung. Zudem zeigten die Ausführungen zur Forschungsfrage eins (Wiederbeauftragung) und zwei (Gesamtmodell), dass die Wirkungen der einzelnen Einflussfaktoren auf die Dimensionen differiert ist.

Die Forschungsfrage vier hingegen wurde von Wallenburg mit nein beantwortet, da er in seiner empirischen Erhebung keine entscheidene Rolle der Kundenzufriedenheit auf die Kundenbindung feststellen

⁸⁰ Wallenburg, C. M.; Kundenbindung in der Logistik; 2004, S. 233

konnte. Die Kundenzufriedenheit hingegen wird entscheidend beeinflusst durch die Einflussfaktoren Leistung, Preis und Zusammenarbeit.

In der letzten und fünften Forschungsabschnitt warf Wallenburg die Frage auf, wie Kundenbindung durch „übergeordnete, logistikspezifische Größen“ beeinflusst wird. Der Evolutionsstand der Logistik hat interessanterweise keinen grösseren Einfluss auf eine wiederholte oder zusätzliche Beauftragung und spielt ausserdem keine Rolle bei der Kundenbindung. Auch auf Unternehmensebene machte Wallenburg diese Feststellung. Sowohl bei hochentwickelten als auch bei nicht so gut entwickelten Unternehmen stellte er eine Tendenz fest, dass die Einflussfaktoren Verbundenheit, Streben nach Verbesserungen oder Qualität der Leistung entscheidend für eine Wieder- und Zusatzbeauftragung sind. Wallenburg erkannte aber, dass bei höher entwickelten Logistikabteilungen ein leichter Trend zur Weiterempfehlung besteht.

Zusammengefasst: Wallenburg identifizierte die „gebundenen Faktoren“ als Momente zur Verstärkung der Kundenbindung sowie einer Wieder- und Zusatzbeauftragung. Er stellte allerdings auch fest, dass Maßnahmen wie „spezifische Investitionen“, direkte Kosten des Wechsels sowie die daraus entstehende Verpflichtung die Kundenbindung nicht fördern. „Gebundenheitsbezogene Marketingstrategien“ sind somit für Logistikdienstleister nicht sinnvoll, um „über hohe Spezifität die Kundenbindung zu erhöhen“. Bei der Anbahnung neuer Geschäftsbeziehungen können Maßnahmen, die zu einer hohen führen, eher abschreckend wirken.

Mittel- und langfristig kann die Zusammenarbeit zwischen Dienstleister und Kunde optimiert werden, wenn der Dienstleister ein intensives Streben nach Verbesserungen sowie zufriedenstellende Leistungen abliefern. Zudem fördern Fairness und Vertrauen eine stärkere Kundenbindung.

Als Handlungsempfehlungen stellt Wallenburg heraus, dass sich die Logistikdienstleister besonders auf „Verbesserungsstreben und Problemvermeidung und -lösung konzentrieren“ sollen.

Logistikdienstleister legen nach Ansicht Wallenburgs nur ein geringes Bestreben nach Verbesserung an den Tag. Die positiven Effekte zur Wieder- oder Zusatzbeauftragung können daher nicht genutzt werden. Durch Fokussierung auf die Verbesserung der Prozesse können Logistikdienstleister sich diese „Innovatorenvorteile“ sichern. Der Logistikdienstleister sollte sich auch verstärkt darum bemühen, Probleme von vornherein zu vermeiden und aufgetretene schnell und kompetent zu lösen, um die Qualität der erbrachten Leistung zu verbessern. „Problemmanagement“ sollte daher von den Logistikdienstleistern als Instrument einer verstärkten Kundenbindung zunehmend ins Blickfeld genommen werden. Die letzte wichtige Erkenntnis ist nach Wallenburg die untergeordnete Behandlung des Themas Preis. Der Preis spielt bezüglich „der Kundenbindung nur eine untergeordnete Rolle und sollte daher nicht speziell fokussiert werden.“

*Wallenburg*⁸¹ untersuchte die geschäftliche Beziehung zwischen Logistikdienstleistern und deren Kunden empirisch. Er stellt im Rahmen dieser Untersuchung fest, dass die Kenntnis von Alternativen zum Dienstleister die Grundlage für Anbieterwechsel ist. Bei der Kenntnis einer vergleichbaren Alternative würden die Leistungen des Logistikdienstleisters, dessen Kosten und die Zusammenarbeit sehr viel kritischer bewertet. Zum Zeitpunkt der Befragung waren die Kunden der Meinung, dass oft die Alternativen für einen Wechsel fehlen. Kunden von Logistikdienstleistern wurden in dieser Untersuchung befragt, ob sie viele Alternativen gleichwertiger Dienstleistung auf dem Markt vorfinden würden. Nur acht Prozent der Befragten stimmten dieser Frage mit der Note eins zu. Über 60% bewerteten die Frage mit der Note zwei und drei, was einer Gesamtdurchschnittlichen Note von 2,8 entsprach. Die Untersuchung fragte auch danach, ob alternative Logistikdienstleister eine bessere Leistung böten. Das Ergebnis zeigte sich genau umge-

⁸¹ Vgl. Wallenburg, C. M.; Kundenbindung in der Logistik, 2003, S. 106ff.

kehrt zur vorhergehenden. Fast 60% gaben dieser Frage die Noten eins und zwei, nur ein Prozent gab die Note fünf.

Zudem befragte Wallenburg Kunden nach deren Einschätzung, ob alternative Logistikdienstleister kostengünstiger seien. Die Ergebnisse zeigt folgende Abbildung 5-14.

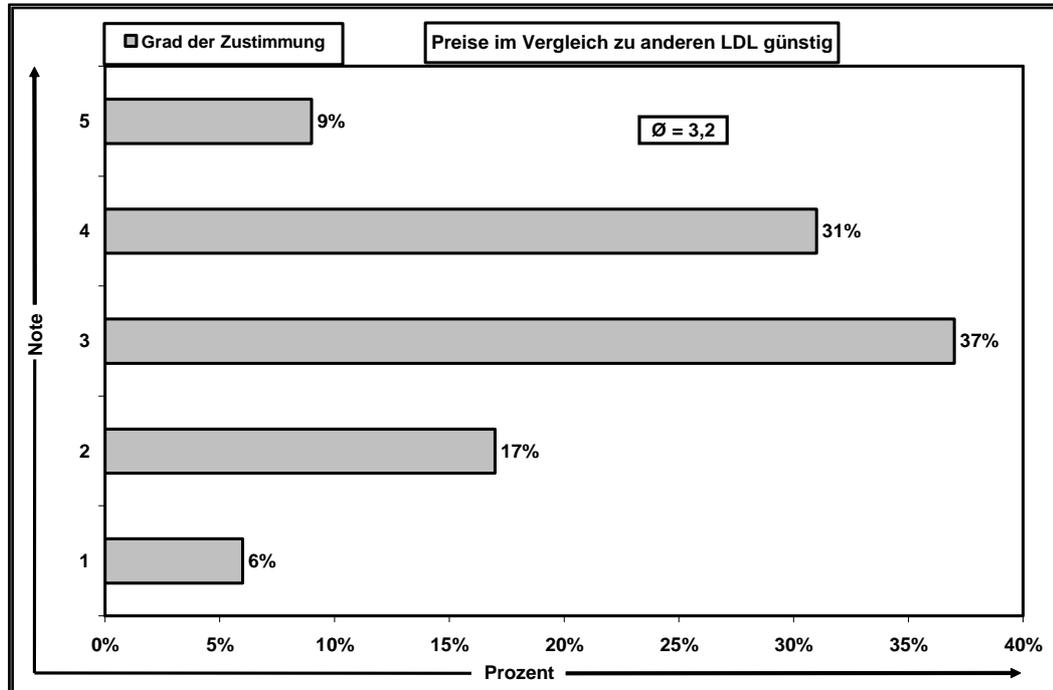


Abbildung 5-14: Alternative Logistikdienstleister sind kostengünstiger

Abschliessend wollte Wallenburg von den Kunden der Logistikdienstleister wissen, ob die Preise im Vergleich zu anderen Logistikdienstleistern günstig seien. Lediglich sechs Prozent beantworteten die Frage mit der Note eins. Fast 70% hingegen bewerteten die Frage mit den Noten drei und vier, was einen Notendurchschnitt von 3,2 ausmachte.

Den Logistikdienstleistern bieten sich Möglichkeit die Kundenbindung zu erhöhen, wenn sie ihre Leistung als schwer substituierbar und wenig vergleichbar mit anderen Dienstleistern darstellen. Die Leistung der Dienstleister wird im Schnitt relativ positiv bewertet; allerdings nur 14% der Kunden sind vollkommen zufrieden.

Wie bereits erwähnt, stellt Wallenburg als wesentlichen Einflussfaktor der Leistungsbeurteilung die Lösung und Vermeidung von Problemen dar. Diese Determinanten werden wesentlich höher bewertet als die Qualität der Ergebnisse. Probleme im Tagesgeschäft zu vermeiden oder im Falle des Auftretens rasch zu lösen, wirken auf die Kunden wesentlich nachhaltiger, als die Übererfüllung der Aufträge. Bezüglich des Preises stellte Wallenburg fest, dass die Kunden grundsätzlich zufrieden seien mit den erzielten Kosteneinsparungen durch die externe Vergabe. Allerdings wird der von den Logistikdienstleistern angebotene Preis eher als durchschnittlich eingeschätzt. Durch des grossen Kostendrucks in der Branche haben Logistikdienstleister nicht die Möglichkeit, sich über den Preis zu profilieren. Gleichzeitig wird auch ein sehr geringes Bemühen um Verbesserungen attestiert. Nach Einschätzung der Kunden haben die Logistikdienstleister ein sehr geringes Interesse über den eigenen Tellerrand wegzuschauen. Dienstleister haben also in diesem Bereich noch hohe Potenziale und können sich Vorteile durch Innovationen verschaffen.

Die Verbundenheit der Kunden den Logistikdienstleistern gegenüber ist nur mittelmäßig ausgeprägt, obwohl sie eine Schlüsselrolle hinsichtlich der Wiederbeauftragung einnimmt. Wesentliche Faktoren für das Entstehen von Verbundenheit sind die Zufriedenheit mit der Leistung und der Zusammenarbeit. Auch das persönliche Vertrauen hat eine starke Wirkung, während vom organisationalen Vertrauen keine Wirkung ausgeht. In diesem Punkt zeigt sich der starke Personenbezug des Verbundenheitsfaktors. Für die Dienstleister ist es geschäftsentscheidend, den Entscheidungsträgern auf Seiten des Kunden ein gutes Vertrauensverhältnis aufzubauen.“

Die Ergebnisse der Studie sind folgendermaßen zusammenzufassen. Nach Wallenburg sind ca. 80% der Kunden insgesamt sehr zufrieden. Diese würden den Dienstleister wieder auswählen. Die größere Mehrheit geht davon aus, dass sie ihren Dienstleister weiter beschäftigen und die auslaufenden Verträge verlängern. Ausschreibungen bei auslaufenden Verträgen sind in der Branche üblich. Ausschreibungen dienen aber meist nur dem Vergleich und der Verbesserung der Verhandlungsposition. Bei der Ausweitung der Geschäftsbeziehung stellt sich ein negativeres Bild dar. Werden die Geschäftsbeziehungen mit dem Dienstleister erweitert, gehen nur 30% der Kunden davon aus, stärker als bisher den bereits genutzten Dienstleister zu beauftragen.

5.2.3 Kundenbindungsmessung in der Stückgutspedition

Ein weiterer Nachweis der niedrigen Kundenbindung im Segment der Transportdienstleistung belegt die Studie der UWG AG, Wiesbaden. 300 Unternehmen aus Industrie, Handel und Spedition wurden zur Kundenbindung in der Stückgutspedition befragt.⁸² Die Befragung zeigte, dass die aktuelle Wettbewerbssituation im Markt der Stückgutspeditionen als kritisch eingestuft werden muss. Speditionen messen dem Konkurrenzkriterium Preis einen besonders hohen Stellenwert bei. Die Umfrage verdeutlichte auch, dass sich der Markt durch einen intensiven Qualitätswettbewerb und geringe Kundenbindung auszeichnet. Allerdings lieferten die einzelnen Kundensegmente ganz unterschiedliche Antworten auf ihr Verhältnis zum Dienstleister.

Vertreter der Industrie sahen die Einhaltung der Liefertermine als das größte Problem in der Zusammenarbeit mit Speditionen an. Qualitätsprobleme hingegen würden nur eine untergeordnete Rolle spielen.

Kritischer betrachteten die Vertreter des Handels die Probleme im täglichen Geschäft mit Speditionen. Beschädigte Sendungen, hohe Transportpreise und der Wunsch nach kürzeren Laufzeiten wurden von Vertretern dieses Kundensegmentes genannt.

Für die befragten Logistikdienstleister hingegen bestimmt sich der Stückgutmarkt durch steigende Produktionskosten und sinkende Gewinnmargen. Nach Einschätzung von Zinn sollten die Logistikdienstleister die Chance nutzen, die Qualität des Services und das Verhältnis von Preis und Leistung gegenüber dem Kunden stärker in den Fokus zu stellen. Logistikdienstleister würden ihre Potenziale zur Profilierung und Differenzierung nur ungenügend ausnutzen, obwohl viele Logistikdienstleister schon mit einer Veränderung ihres Leistungsspektrums begonnen hätten. Aktivitäten wie Auftragsannahme, Fakturierung oder Warehousing fallen darunter. Das Verhältnis von Nachfrage und von den Dienstleistern bereits angebotenen Mehrwertdiensten veranschaulicht die Abbildung 5-15.

⁸² Vgl. Zinn, H.; Der Preis ist oft Zünglein an der Waage, in: DVZ Nr. 1 vom 03.1.02, S. 3

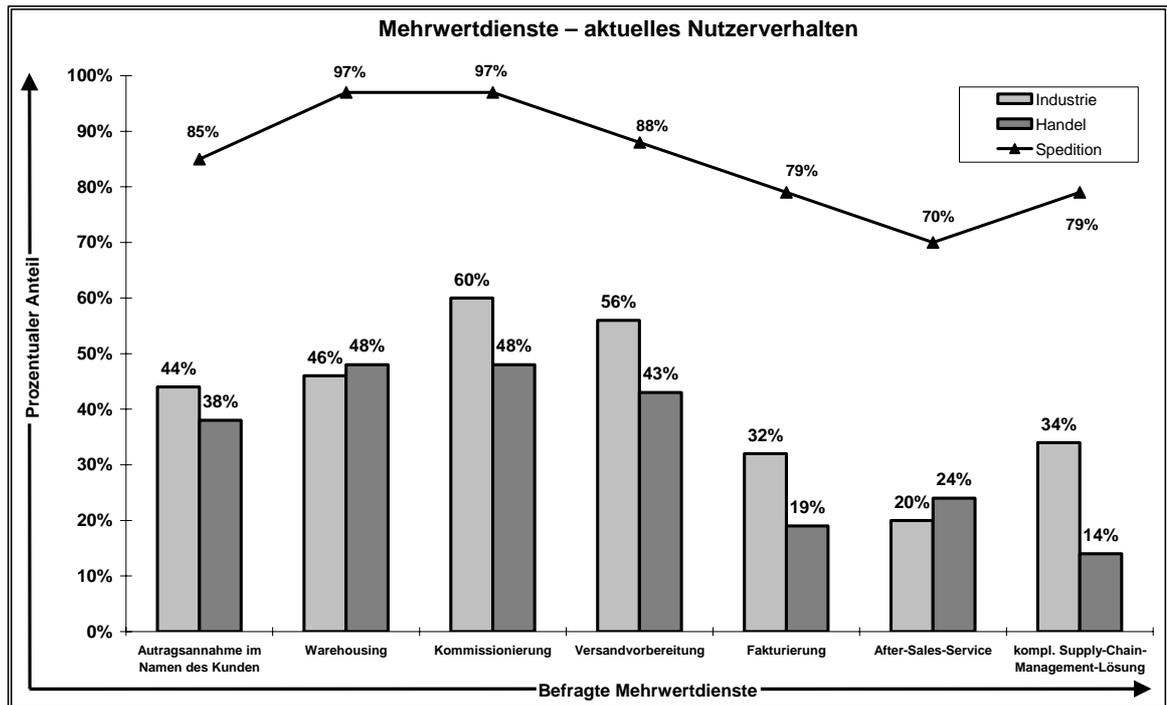


Abbildung 5-15: Aktuelles Nutzerverhalten zu Mehrwertdiensten

Für die Teilnehmer des Marktes für Logistikdienstleistung wird es von immenser Wichtigkeit sein, sich in der Kundenbetreuung und im Kundenservice verstärkt engagieren. Die Marketing- und Vertriebsaktivitäten müssen sie in Zukunft ziel- und segmentgerichteter gestalten.

Um einen nachhaltigen Unternehmenserfolg zu erzielen, ist es für Logistikdienstleister notwendig, ihre Produkte und die angebotenen Services auf die einzelnen Zielgruppen und Kundensegmente konsequent spezifischer auszurichten. Die Preiser der Dienstleistungen sind auf der Grundlage klarer Prinzipien festzulegen.

Die Segmentierung der Kunden in ABC-Kunden war zunächst Gegenstand der Kundenanalyse einer mittelständischen Spedition.⁸³ Die Kunden des Unternehmens teilen sich fast idaltypisch auf in:

- A-Kunden (19%/ca. 68% Umsatz),
- B-Kunden (25%/ca. 20 % Umsatz),
- C-Kunden (56%/ ca. 12 % Umsatz).

Befragt wurden die Kunden der mittelständischen Spedition auch wie wichtig die unterschiedlichen Dienstleistungen für sie sind. Den Teilnehmern wurden Schlagwörter/Items vorgegeben um damit ihre Einschätzung zu bestimmen. Gruppirt wurden in die Bereiche Unwichtig, Wichtig, Elementar und Wettbewerbsbestimmend. Die 18 vorgeschlagenen Items verteilten sich nach Auswertung der Ergebnisse in folgende Kategorien (Tabelle 5-2):

⁸³ Vgl. Jahn, D.; Die meisten wollen es pünktlich, zuverlässig und gut, in: DVZ Nr. 14 vom 01.2.01, S. 3

Wichtigkeit nach Siegespunkten	bis 25 %	25 bis 50 %	51 bis 75 %	über 75 %
Wichtigkeit für den Dienstleister	Unwichtig	Wichtig	Elementar	Wettbewerbsbestimmend
Kriterien/Items	<ul style="list-style-type: none"> • Lagermöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Dauer der Geschäftsbeziehung • Tausch von Lademitteln • Sendungsverfolgung • Freundlichkeit • Auftreten der Fahrer • Reklamationsbearbeitung • Preis • Erreichbarkeit • Zustand der Lkw 	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelligkeit • Verfügbarkeit der Lkw • Kompetenz • Krisenmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualität • Pünktlichkeit • Einhaltung der Absprachen

Tabelle 5-2: Wichtigkeit der Kunden

Entscheidendste Kriterien in der Zusammenarbeit mit Logistikdienstleistern waren den Kunden Qualität, Pünktlichkeit und Einhaltung der Absprachen. Aber auch Kriterien wie Schnelligkeit, die Kompetenz der Anbieter und ihr Krisenmanagement waren aus Kundensicht von elementarer Bedeutung für ein reibungsloses Tagesgeschäft.

5.2.4 Weitere Ansätze zur Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Einen Ansatz zur Kundenorientierung liefert die Studie der Galileo-Market-Intelligence in Ingelheim.⁸⁴ Hintergrund der Erhebung in 2003 war das für die Logistikdienstleistungsbranche schwierige zurückliegende Jahr. 650 Unternehmenspleiten im Jahr 2002 und die zunehmende Austauschbarkeit der angebotenen Logistikdienstleistungen sind ein nicht zu übersehender Beleg dafür.

Für Anbieter von Logistikdienstleistung ist die Austauschbarkeit ihrer Dienstleistungen sehr problematisch, weil damit den Dienstleistern die Möglichkeit genommen wird, über Nischenangebote zusätzlichen Umsatz zu machen.⁸⁵

Die Gründe für diesen Niedergang waren Fehlentwicklungen bereits in den vorangegangenen Jahren gewesen. Die Manager der Dienstleister hatten es als ihre Hauptaufgabe gesehen, Prozesse und Effizienz der Auftragsabwicklung zu verbessern. Der Kunde mit seinen individuellen Wünschen und Erfordernissen geriet dadurch in den Hintergrund. Wesentliche Gründe, warum sich Kunden für einen Wechsel des Dienstleisters entscheiden, liefert die folgende Abbildung 5-16:

⁸⁴ Vgl. Sutter, G.; An erster Stelle steht das eigene Unternehmen, in: DVZ Nr. 25 vom 02.3.04, S. 3

⁸⁵ Grundsätzlich haben die Logistikdienstleister zwei Möglichkeiten zusätzliches Wachstum zu generieren: Zum einen besteht die Möglichkeit, die Umsatzpotenziale der bestehenden Kunden auszuschöpfen, zum anderen besteht die Alternative Kunden von der Konkurrenz zu aquirieren.

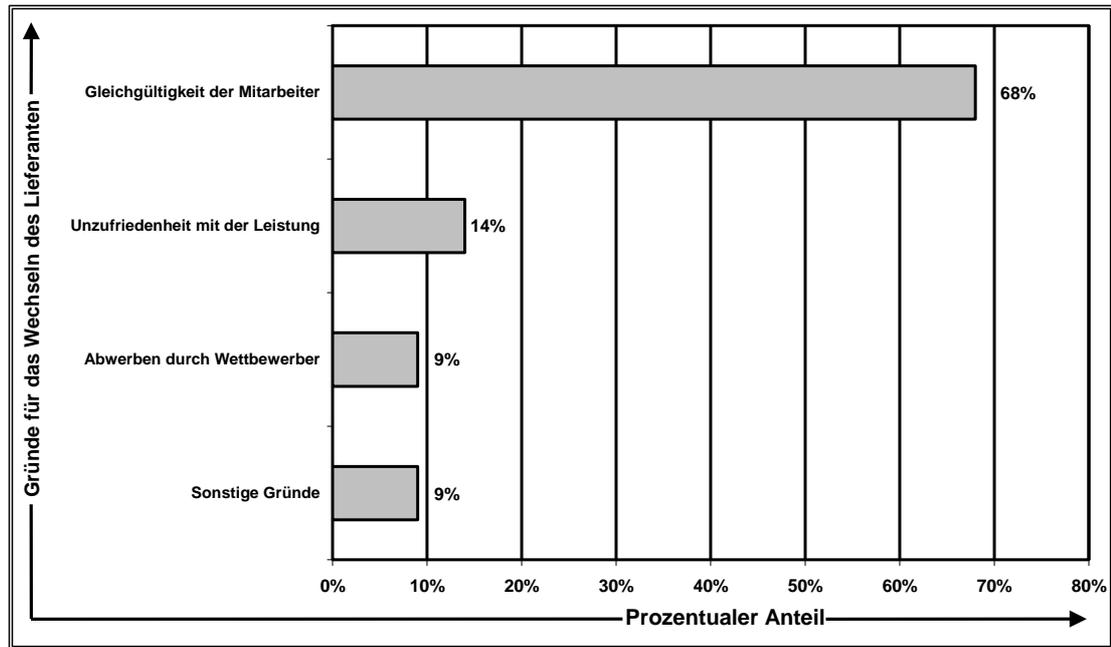


Abbildung 5-16: Warum Kunden den Lieferanten wechseln

Interessanterweise kann ein Kundenwechsel nur in neun Prozent der Fälle durch ein aktives Abwerben zustande. Wesentlich höher ist die Wirkung, die aus der Gleichgültigkeit von Mitarbeitern (68 %) resultiert. Als elementare Handlungsempfehlung gibt Galileo-Market-Intelligence den Logistikdienstleistern den Rat, sich mit gezielten Vertriebsaktivitäten zu den eigenen Stärken im Markt zu positionieren, statt an althergebrachten Vertriebskennzahlen wie Kundenbesuche oder Neuaquise festzuhalten. Das Verhältnis von Logistikdienstleistern und Kunden war im Fokus der Kundenbefragung der TMC-Corporation-Trust GmbH.⁸⁶ Die befragten Logistikdienstleister setzten sich ausschließlich aus Mittelständlern zusammen. Die Kunden dieser Dienstleister wurden nach den Kriterien ihrer Kundenbindung befragt. Die Auswertung der Ergebnisse brachte folgende Erkenntnis.

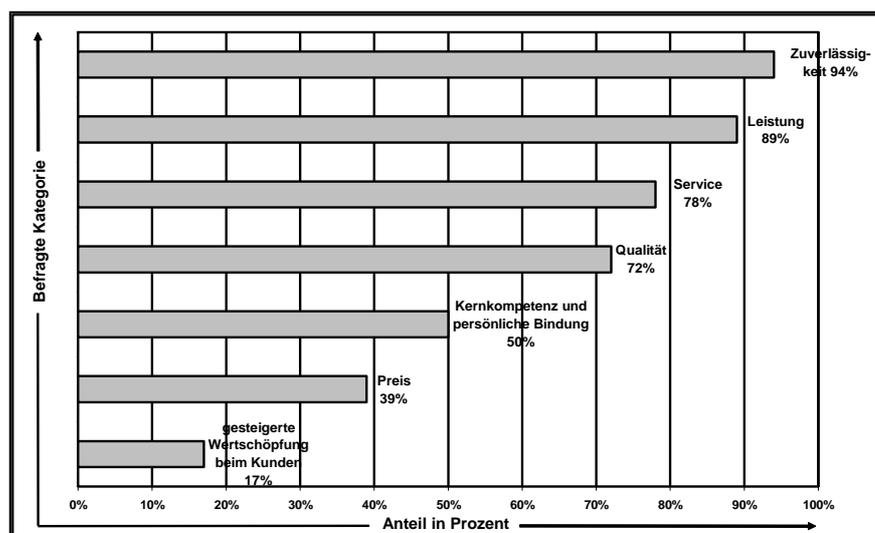


Abbildung 5-17: Kundenbindung in der Logistikdienstleistung⁸⁷

⁸⁶ Vgl. Haug, U. F.; Nichts wie ab in die Logistik, in: DVZ Nr. 9 vom 22.1.02, S. 5

⁸⁷ Eigene Erstellung in Anlehnung an ebenda, S. 5 (Erhebung im Bereich der mittelständischen Logistikdienstleister)

Kundenseitig kam das interessante Ergebnis zu Tage, dass für nur 39% der befragten Kunden der Preis, in Kombination mit anderen Kundenbindungsfaktoren, das wichtigste Kriterium der Kundenbindung war. Überraschenderweise nannten 94% der befragten Kunden die Zuverlässigkeit als wichtigsten Einflußfaktor für die Bindung mit dem Logistikdienstleister. Lösungen im IT-Bereich sowie kundenindividuelle Prozesslösungen wurden von den befragten Kunden als grösste Potenziale der Kundenbindung genannt. Die Anbieter wurden in dieser Untersuchung nach ihren zukünftigen Strategien der Marktpositionierung befragt. Ein Großteil (72%) der interviewten Dienstleister gab an, eine bessere Marktposition durch die Gestaltung eines bedarfsorientierten Leistungsportfolios erreichen zu wollen. Nur unwesentlich weniger (67%) wollen ihre Marktstellung durch ein umfangreiches Kundenportfolio verbessern. Drittwichtigstes Kriterium der Logistikdienstleister ist das Streben nach optimaler Wertschöpfung und Nutzen für den Kunden (61%). Wesentlich unwichtigere Positionierungskriterien waren die Unternehmensgröße (22%), sowie die Umsatzstärke des Unternehmens (11%).

Interessant ist auch die Erkenntnis, dass 44% der Unternehmen ihre Kernkompetenzen in den Bereich der „Komplexen Logistikleistungen“ legen wollen (Ist=20%). Zudem möchten 33% der Unternehmen ihr Engagement (bei Ist 22%) in den Bereichen SCM, 3PL und 4PL verstärken. Dieser Trend wird bestätigt durch die Tatsache, dass nur noch 44% der Unternehmen die klassischen Speditionsaufgaben als bevorzugtes Betätigungsfeld bezeichnen (Ist=67%).

Eine Befragung im Segment mittelständischer Speditionsdienstleister und Frachtenvermittler brachte ähnliche Ergebnisse wie die vorherigen.⁸⁸ Die Dienstleister nannten als Hauptkunden die Branchen Lebensmittel- und Autoindustrie, Handel und Maschinenbau. Annähernd 90% der Befragten sahen die Vermittlung von Transporten als ihr Kerngeschäft an, wobei sich 67% aber verstärkt auf das Marketing und den Vertrieb konzentrieren wollten. Wesentliches Einteilungskriterium für Kunden sind Umsatz (56% der Befragten) und das erzielte Ergebnis (44% der Befragten). Außerdem wurden die Dienstleister befragt, welche Eigenschaften der Dienstleistung den Kunden den meisten Nutzen bringen. Mit 90% nannte ein Großteil der Dienstleister Leistung und gute Qualität als wichtigstes Nutzerkriterium. Lediglich ca. 60% der Befragten schätzten den Preis als wichtigsten Einflußfaktor für die Kunden ein, und 40% nannten die Dauer der Geschäftsbeziehung als wichtigstes Kennzeichen der Kundenbindung. Viele Logistikdienstleister stellten zudem fest, dass die oft langjährigen Geschäftsbeziehungen nicht durch veränderten Qualitätsservice und Leistungsorientierung ersetzt werden könne. Die Befragten waren der Meinung, dass zukünftig die Dienstleistung stärker nach kunden- und nutzenorientierten Kriterien ausgebaut werden müsse.

Das Angebot „komplexer logistischer Dienstleistungen“ mit der entsprechenden Beratung müsse intensiviert werden. Nur 60% der befragten Unternehmen gaben an, eine Kundenzufriedenheitsstudie in der Vergangenheit durchgeführt zu haben. Als bevorzugte Kundensegmente wurden vor allem die Automobil-/Automobilzulieferindustrie, die chemische Industrie, der Maschinenbau, Lebensmittelhandel und das Bauwesen genannt.

Die Kompetenz von Logistikdienstleistern bezüglich des Outsoucing war Gegenstand einer weiteren Studie. Befragt wurden in dieser Studie ca. 50 Verlager und 100 Logistikdienstleister, wobei es sich bei letzteren ausschliesslich um familiengeführte Mittelstandsunternehmen im Stückgutsegment handelte. Die Verlager erkannten in der Studie sehr grosse Chancen für Logistikdienstleister in Marktnischen und kundenindividuellen Produkten.⁸⁹ Interessanterweise sehen die Verlager ganz klare Wettbewerbsvorteile

⁸⁸ Vgl. Haug, U. F.; Viele sehen ihre Zukunft in einem Joint Venture, in: DVZ Nr. 36 vom 25.3.00-Sonderbeilage Speditionsmanagement, S. 9

⁸⁹ Vgl. Helmke, B., Hector, B.; Gewappnet für den Wettbewerb mit den Riesen, in: DVZ Nr. 43 vom 10.4.03, S. 3

bei den Mittelständlern gegenüber den Logistikkonzernen, wenn es darum geht, innerhalb von Outsourcingprojekten Funktionen im Bereich des Supply-Chain-Managements zu übergeben (Ermittlung der Bedarfe, Monitoring der Bestände, Auftragsabwicklung). Laut 45% der befragten Verlagerer seien die Mittelständler viel flexibler, wenn es darum geht, den Kundenwünschen zu entsprechen. Dem Einkauf ist 74% der Verlagerer der persönliche Kontakt zum mittelständischen Dienstleister sehr wichtig, wenn es um komplexe logistische Dienstleistungen geht. Auch die größere „Entscheidungsgewalt vor Ort“ ist den Verlagerern ein wichtiges Kriterium bei der Vergabe von Outsourcing-Projekten. Probleme haben die mittelständischen Logistikdienstleister allerdings, wenn es um die Themen IT-Kompetenz und internationale Ausrichtung geht. Nur zwei Prozent der befragten Verlagerer trauen dem Mittelständler vorbehaltlos die gleiche IT-Kompetenz wie einem Konzern zu und 37% der Verlagerer stimmten der These zu, „dass mittelständische Anbieter keine internationalen Transportlösungen aus einer Hand anbieten können.“

Die Online-Kundenbetreuung war Gegenstand einer Untersuchung der Customer-Respect-Group. Danach schneiden die Transport- und Logistikunternehmen gegenüber anderen Industrie- und Dienstleistungsbereichen auffallend schlecht ab.⁹⁰ Ungefähr ein Drittel der Unternehmen reagierten gar nicht auf Anfragen der Kunden über das Internet und nur 42% reagierte auf jede Anfrage. Auch fiel auf, dass eine zunehmende Zahl der Logistikdienstleister ihre Kundendaten ohne deren Einverständnis an Dritte weiter gibt. In der Untersuchung wurden 25 weltweit führende Logistikdienstleister untersucht, die einen Maximalwert von zehn erreichen konnten. Sie erzielten in dieser Umfrage einen Durchschnittswert von 5,9, wobei DHL mit sieben Punkten immerhin Rang elf erreichte. Eines der größten Mankos ist nach Auffassung der Marktforscher, die Tatsache dass viele Logistikdienstleister mit standardisierten Antworten auf Anfragen reagieren. Die Internetseiten der Dienstleister wurden bezüglich der Kundenorientierung untersucht. Diese Frage wurde vor dem Hintergrund nachgegangen, ob Themen wie E-Commerce, die Nutzung von Tracking&Tracing oder die Kalkulation von Frachtdaten wichtige Kriterien der Kundenbindung sind. Dazu wurden ungefähr 40 Websites von Logistikdienstleistern nach Kriterien⁹¹ wie die grafische Gestaltung, Inhalt der Internetseiten, die Möglichkeit der Navigation oder Option zur Interaktion unter die Lupe genommen. Die Ergebnisse der Untersuchung fielen nicht nur positiv aus. Bei der grafischen Darstellung beschränkten sich die Unternehmen mit ihren Dienstleistungsangeboten teilweise nur auf einige Schlagworte. Zusätzlich Brancheninfos, aktuelle Presseinformationen oder die Möglichkeit, Informationsmaterial herunterzuladen um damit Kundenbindung zu erhöhen waren nicht gegeben. Auch Links zu anderen Websites waren nur selten geschaltet. Bezüglich der Produktleistung war eine umfangreiche Präsentation vieler Unternehmen hinsichtlich ihrer Standard- und Individualdienstleistungen auszu-machen. Auffällig war die Tatsache, dass keine Website Preisinformationen enthielt. Auch im Bereich der Kommunikations- und Interaktionsfähigkeit wurde die Möglichkeit der Kundenbindung nicht ansatzweise genutzt. In den seltensten Fällen hatten Nutzer die Möglichkeit, Ansprechpartner mit Telefondurchwahl oder E-Mail-Adresse direkt zu erreichen.

Auch bei den branchenüblichen Angeboten zur Kundenbindung wird ein umfangreiches Potenzial verschwendet. Auf den Websites fanden sich zwar Sendungsverfolgungssysteme, allerdings war auf den Internetseiten nicht die Möglichkeit gegeben, die Dienstleister online zu beauftragen bzw. Auftragsformulare herunterzuladen. Eine Möglichkeit zur Online-Zahlung war ebenfalls nicht eingerichtet.

Resümierend lässt sich feststellen, dass bei den Logistikdienstleistern an grafischer Darstellung alles vertreten ist.

Bei Interaktion und Kommunikation sind ebenfalls alle Möglichkeiten der Internetdarstellung genutzt worden. Betrachtet man aber die Funktionalitäten, die Logistikdienstleister nutzen könnten, um die Bin-

⁹⁰ Vgl. o.V.; www.logistik-inside.com/sixcms4/sixcms/detail.php?id=71046&template=de_news vom 22.7.05

⁹¹ Vgl. Treutel, M.; Wer hat die beste Website?, in: DVZ Nr.61 vom 22.5.01, S. 6

dung zum Kunden zu erhöhen, wo muss man feststellen, dass sehr viele Unternehmen dies wenig oder nur minimal genutzt haben. Dabei geht es um solche Funktionalitäten, wie beispielsweise die Möglichkeit des Tracking&Tracing.

Ein ähnliches Ergebnis bringt eine Untersuchung von Csion aus Bad Homburg. Die Kriterien wurden vergleichbar der vorhergehenden Studie gewählt. Inhalt der Internetseite, Möglichkeiten der Interaktion und Kommunikation aber auch Struktur und grafische Gestaltung wurden untersucht. Der Unterschied zur vorhergehenden Untersuchung war die zweimalige Überprüfung der Internetseiten im Abstand von ca. einem Jahr.⁹²

Schlusslichter der ersten Untersuchung, wie beispielsweise Willi Betz, haben daraufhin ihre Website grundsätzlich geändert. Marktführer wie Schenker, Hapag-Lloyd oder Hellmann waren auch in der zweiten Untersuchung an vorderster Stelle. Insgesamt änderten aber nur 15% der Unternehmen ihren Internetauftritt. In der Untersuchung wurde auch deutlich, dass ein großes Potenzial im Internet verschenkt wird. Dies dokumentiert ein „überladenes Hauptmenü“ mit teilweise bis zu 14 Menüpunkte. Bis zu 50% der Websites könnten in der Navigation verbessert werden und bei 20% der Websites sind die Grafiken mangelhaft. Auch der Inhalt zeigte sich meist veraltet. Auch bei den untersuchten Möglichkeiten der Interaktion und Kommunikation wurden nur ca. 20% der Websites für gut befunden. Die Logistikdienstleister haben aber erkannt, dass Funktionen wie Tracking&Tracing oder die Auftragserteilung via Internet unumgängliche Erfordernisse sind. Außerdem sind Erklärungen zu den Geschäftsfeldern eher unzureichend. Ebenfalls sind keine durchgängigen E-Logistik-Strategien im Internet zu erkennen.

Als Resümee bleibt festzuhalten, dass die Unternehmen in den vergangenen Jahren ihre Website zu wenig aktualisiert und den Erfordernissen der Zeit angeglichen haben. Viele Unternehmen haben noch „Anfängerfehler“ in ihren Websites.

⁹² Vgl. Neumann, O., Strauch, N.; Verbessert, aber nicht perfekt, in: Logistik - Heute Nr. 6/2003, S. 48

5.3 Kundenzufriedenheitsanalysen im Paket- und Expressmarkt

Nach der Vorstellung einiger ausgesuchter Kundenzufriedenheitsanalyse gilt es im folgenden Abschnitt einen Blick auf Marktanalyse zur Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie auf einige Konkurrenz- und Bedürfnisanalysen zu werfen.

5.3.1 Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Paket- und Expressmarkt

Die britische Beratungsgesellschaft Triangle führte in 2004 erstmalig eine Untersuchung zum Thema Kundenbindung und Kundenzufriedenheit im deutschen KEP-Markt durch. Die Umfrage war sehr breit angelegt, es wurden ca. 400 unmittelbar für den Paketversand zuständige Manager befragt. Die Studie lieferte ein interessantes Ergebnis. Obwohl in Deutschland, im Vergleich zu anderen Ländern, eine hohe Preissensibilität vorherrscht, wurde von Triangle eine relativ hohe Kundenbindung im KEP-Markt festgestellt.

Von den regelmässigen Versendern mit einem Ausgangsvolumen von mehr als 100 Paketen im Monat gaben zwei Drittel an, mehr als einen Paket- und Expressdienstleister zu nutzen. Dagegen hatte mit fünf Prozent nur ein geringer Teil in der jüngeren Vergangenheit den Anbieter gewechselt. Erstaunlicherweise sind aber fast 50% der Versender bereit, ihren Anbieter zu wechseln, wenn ein entsprechendes Angebot unterbreitet wird. Bezüglich der zu erwartenden Preissteigerungen im Markt gingen die Versender davon aus, dass sie in den nächsten zwölf Monaten Steigerung zu erwarten haben. Dagegen musste nur ein Drittel der interviewten Manager in den vergangenen zwölf Monaten eine Preissteigerung akzeptieren.⁹³ Auch die Hamburger Manner-Romberg-Unternehmensberatung(MRU) führte eine breit angelegte Studie zum Thema Kundenbindung durch. Befragt wurden in der Marktanalyse Unternehmen mit einem regelmässigen Sendungsvolumen von 251 – 500 000 Sendungen pro Jahr. Bezüglich eines Anbieterwechsels äußerten sich die Befragten wie folgt:

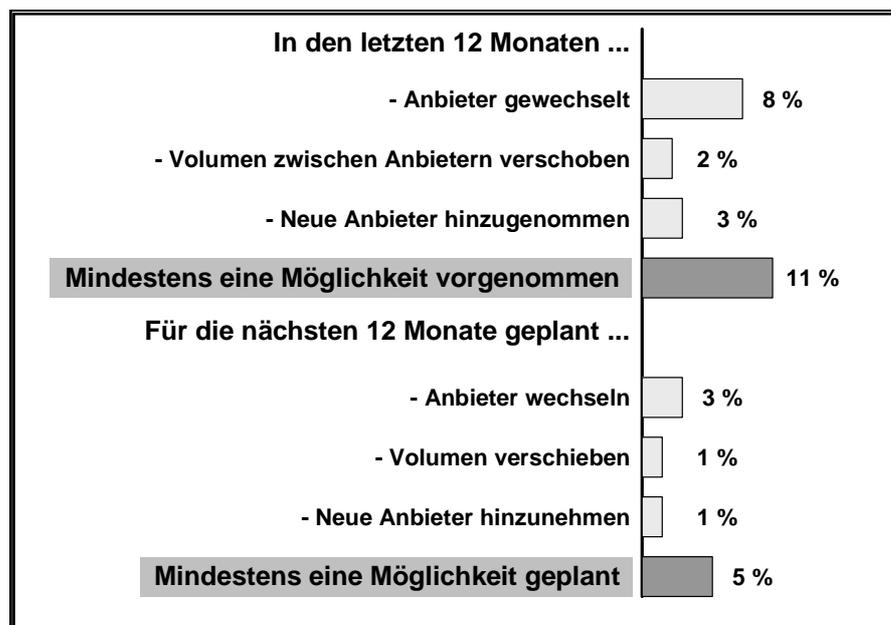


Abbildung 5-18: Kundenerwartungen im Überblick⁹⁴

⁹³ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 41 vom 08.10.20, S. 1

⁹⁴ Vgl. o.V.; MRU, Quo Vadis, KEP-Markt?, 2000, S. 28

Die Studie von MRU stimmt insoweit mit der Marktanalyse von Triangle überein, als rund acht Prozent der teilnehmenden Unternehmen ihren Anbieter in den vergangenen 12 Monaten gewechselt haben (Triangle fünf Prozent). Dagegen planten in der Befragung von MRU nur ca. drei Prozent in den nächsten 12 Monaten den Anbieter zu wechseln und dies steht im Gegensatz zur Untersuchung von Triangle, die einen wechselwilliges Potenzial von ca. 50% feststellte. Im Rahmen dieser Untersuchung wurde auch das Wechselverhalten von Kunden einiger ausgesuchter Anbieter erforscht. Am Beispiel der Post stellt sich das wie folgt dar:

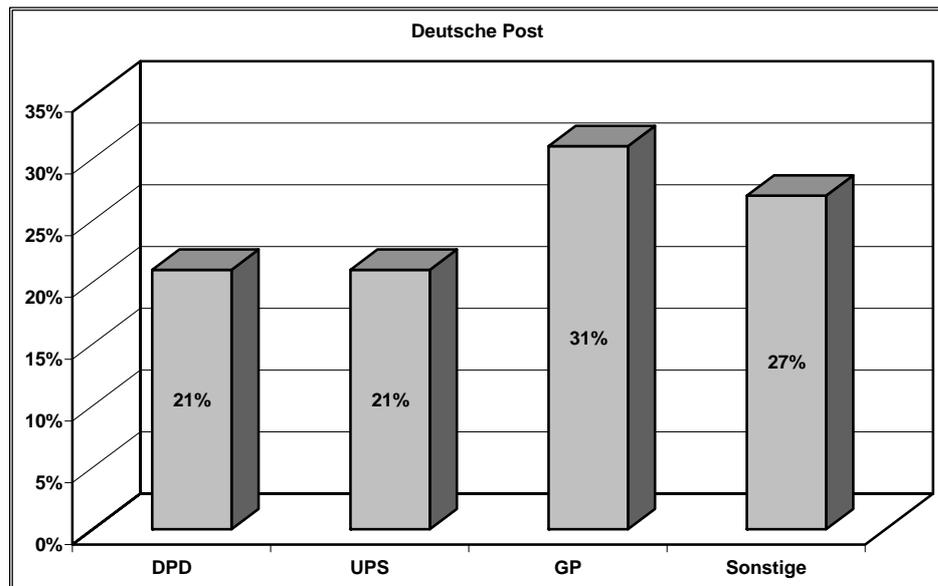


Abbildung 5-19: Wechsel oder Neuverteilung von Sendungsvolumen ⁹⁵

Die Abbildung zeigt: Von 100% der Kunden, welche die Deutsche Post als Dienstleister verlassen, gehen 21% zu DPD, 21% zu UPS, 31% zu GLS und 27% zu sonstigen Dienstleistern.

Die Deutsche Post führte eine interne, aber veröffentlichte Umfrage zum Thema Kundenbindung durch. In der Studie wurden 2 679 Kunden der Deutschen Post nach ihrer Kundenzufriedenheit und Kundenbindung befragt. Die Deutsche Post musste aus dieser Studie ein hohes Potenzial an abwanderungswilligen Kunden erkennen. Mit der Gesamtnote 2,2 erscheint die Kundenzufriedenheit bei der Deutschen Post aber durchaus positiv. In einzelnen Kategorien jedoch schnitt die Post allerdings ziemlich schlecht ab. Beispielsweise erzielte sie in der Einzelkategorie Flexibilität die Note 3,0, die Bearbeitung von Beschwerden der Kunden wurde gar mit der Note 3,4 bewertet.

Mit der Deutschen-Post-Studie wurden die Teilnehmer auch auf ihre Bindung zum Dienstleister hin abgefragt. Hier erreichte die Deutsche Post einen ähnlichen Wert, wie er in der Triangle-Untersuchung ermittelt war. Rund 50% der befragten Kunden bezeichneten sich in Hinblick auf einen alternative Dienstleister als schwankend oder wechselwillig.

Eine besonders niedrige Kundenbindung wurde in diesem Kontext im Bereich der Industrie und im Handel festgestellt. Während sich im Handel ca. 56% der Befragungsteilnehmer als schwankend oder wechselwillig bezeichneten, taten dies gar 58% aus der Industrie. ⁹⁶

⁹⁵ Vgl. o.V.; MRU, Quo Vadis, KEP-Markt?, 2000, S. 32

⁹⁶ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 3 vom 18.1.02, S. 3

5.3.2 Konkurrenzanalysen im Markt für Paket- und Expressdienste

Ein wesentlicher Bereich der Kundenbindungs- und Kundenzufriedenheitsmessung sind die Konkurrenzanalysen. Sie vergleichen Leistungen der unterschiedlichen Anbieter werden und bewerten sie. Einige Konkurrenzanalysen werden nun vorgestellt.

Während sich in den 1990-er Jahren die Anbieter von Paket- und Expressdienstleistung in erster Linie auf Grossversender konzentrierten, entwickelten sich im Markt einige kleinere Nischenanbieter, die sich um die kleinen oder mittleren Versandkunden kümmerten. Nun, zu Zeiten gedämpfter Steigerungsraten im Markt, rücken die kleinen und mittleren Verlager zunehmend in den Fokus der großen Anbieter.

Dies ist auch der Ansatz einer Studie der Galileo-Group, nämlich die Kundenbindung und –zufriedenheit bei mittleren und kleinen Kunden festzustellen. Nach den Angaben der Galileo-Group handelt es sich bei diesem Verladerspektrum um ein Marktvolumen von ca. 2,5 Mio. Unternehmen, welche mit ca. 70 – 80 Mio. Sendungen rund ein Viertel des gesamten Sendungsaufkommens ausmachen.

Im Rahmen einer Mystery-Shopping-Aktion überprüfte Galileo die Servicequalität der Dienstleister am Beispiel des Erstkontakts. Die Galileo-Mitarbeiter traten dazu bei den befragten Unternehmen als potenzieller Versandkunde im kleinen und mittleren Segment auf. Die Erhebung war sehr aufwendig, da insgesamt 156 Anfragen und ca. 500 Anrufe bei Vertriebsmitarbeitern getätigt wurden. Die Ergebnisse waren verblüffend. Der Rücklauf an Offerten auf die getätigten Anfragen lag nur bei einem Wert von ca. 80%, wobei die Großen der Branche, UPS und Post Express, besonders schlechte Werte lieferten. Nach rund sechs Wochen kam das Projektteam auf ca. 120 Offerten. Die Reaktionszeiten der Anbieter lassen sich in der Abbildung 5-20 ablesen:

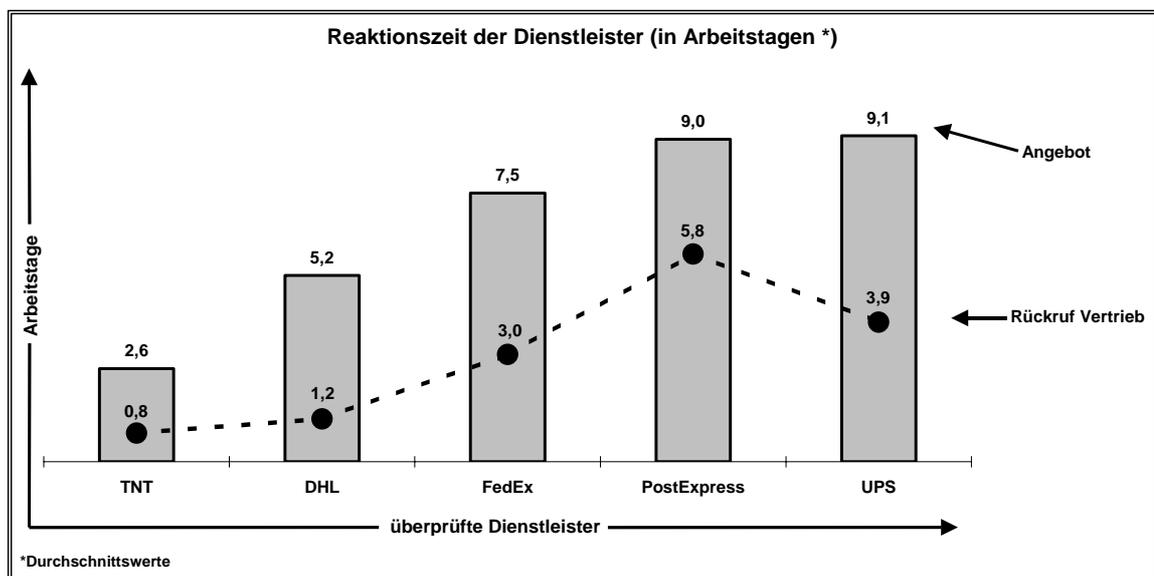


Abbildung 5-20: Reaktionszeit der Dienstleister

Die Grafik sagt folgendes aus: Der Vertriebsmitarbeiter meldete sich bei TNT in der Regel noch innerhalb des ersten Tages zurück (Wert 0,8) und unterbreitete im Laufe des dritten Arbeitstages ein Angebot (Wert 2,6). Die Großen, wie FedEx, PostExpress und UPS, riefen innerhalb dieses Zeitraums nicht zurück. Eine weitere Schwierigkeit war auch die Erreichbarkeit der Vertriebsmitarbeiter, insbesondere bei UPS.

Der zweite Teil dieser Untersuchung hatte die Überprüfung der Kundenorientierung zum Ansatz. Die Dienstleister wurde über das Instrument Einhaltung der Versprechen von Vertriebsmitarbeitern, bewertet, sowie deren Hartnäckigkeit ein Feedback über das erteilte Angebot zu erhalten. Galileo konstruierte aus diesen Faktoren den Professionalitätsindex. Dieser setzte sich zusammen aus Quantität des Nachhakens auf die Offerte innerhalb der nächsten zehn Tage, sowie der Einhaltung der Terminversprechen. Danach ergab sich bei den untersuchten Unternehmen folgendes Bild:

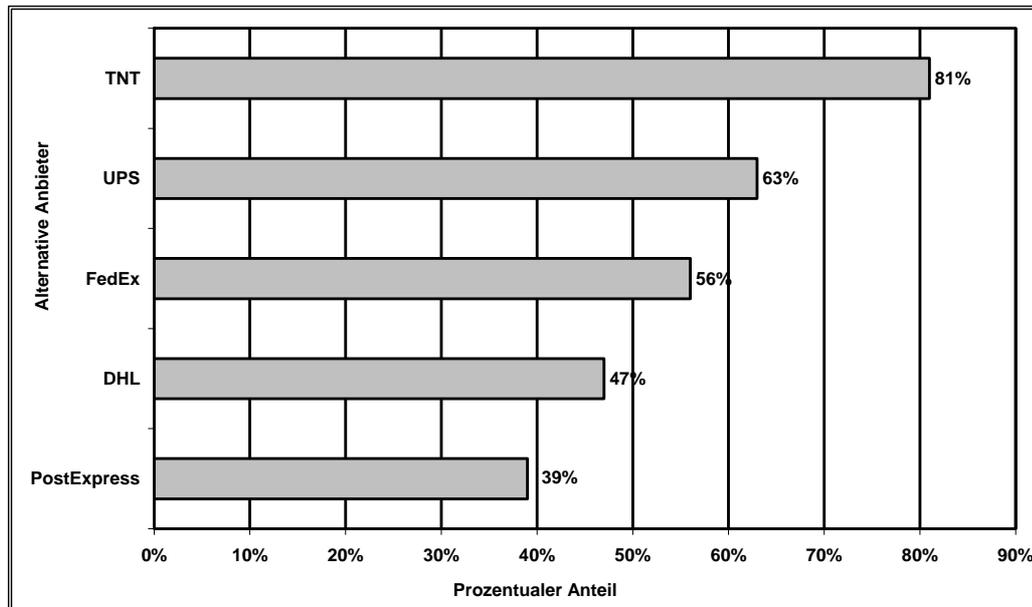


Abbildung 5-21: Der Professionalitätsindex von KEP-Dienstleistern

TNT erreicht in dieser Untersuchung also den besten Wert. Unabhängig von der Größe des Nachfragers wurden hier die Anfragen professionell beantwortet und Angebote umgehend gemacht.

Eine ähnliche Untersuchung führte die Galileo-Consulting-Group ein Jahr später noch ein zweites mal ein Jahr später durch.⁹⁷ Wie sich im Nachhinein allerdings herausstellte, war diese Erhebung vom KEP-Dienstleister TNT mitfinanziert worden.⁹⁸ Untersucht wurden die Grossen vier Dienstleister DHL, FedEx, UPS und TNT. Ebenfalls im Fokus waren wieder kleinere und mittlere Versender. Zudem wurde die Untersuchung in zwei Zeiträumen durchgeführt, um Veränderungen deutlich zu machen.

Wichtigstes Ergebnis dieser Erhebung ist, dass die Dienstleister noch immer die kleinen und mittleren Versender vernachlässigen. Wichtigste Kriterien bei der Gewinnung von Neukunden ist dabei ein Verhalten eines schlagkräftigen Vertriebs und kundenindividuelle Anfragen sollten umgehend bearbeitet werden. Die bereits erwähnte Mystery-Shopping-Aktion hatte zum Ergebnis, dass aus den Anfragen lediglich 80% Offerten resultierten. Dieses Ergebnis wurde ein Jahr später nochmal bestätigt, da 20% der Anfragen unbeantwortet blieben.

Verbesserungen wurden hier allerdings im Bereich der Erreichbarkeit und der Reaktionszeit sowie beim Grad der Professionalität festgestellt. Während die Dienstleister 2003 noch fünf Arbeitstage benötigten, um ein Angebot auf Anfrage zu erstellen, verkürzte sich diese Zeit 2004 auf ca. zwei Tage. Auffällig in dieser Untersuchung – TNT beantwortete bereits am gleichen Tag, spätestens jedoch am Folgetag.

⁹⁷ Vgl. Bensing, C., Helmlinger, K.; Große Lücken zwischen Schein und Wirklichkeit, in: DVZ Nr. 25 vom 01.3.05, S. 10

⁹⁸ o.Verf.; DVZ Nr. 27 vom 05.3.05, S. 2

UPS hingegen benötigte für die Angebotsabgabe fünf Tage, DHL ca. sechs Tage und FedEx gar meist mehr als sieben Tage.

Fortschritte konnten auch bei der Erreichbarkeit von Vertriebsmitarbeitern festgestellt werden. Während 2003 ein potenzieller Kunden fast 1,1 Tage brauchte, um eine zuständige Person zu erreichen, dauerte dies 2004 noch 0,8 Tage. Während TNT die Erreichbarkeit in ca. 0,1 Tage schaffte, gelang dies bei DHL erst nach einer Woche.

Die Qualität des Services wurde ermittelt, über die Einhaltung der Versprechen hinsichtlich von Rückruf, Angebotserstellung und Zusendung der Infomaterialien. TNT lag auch hier vorne mit 90% vor UPS mit 70% sowie FedEx und DHL mit 60%. In der Erhebung stellte sich außerdem heraus, dass fünf Faktoren die Beurteilung der Vertriebspartner beeinflussen. Dies sind deren Erreichbarkeit der Vertriebspartner, ihre Problemlösungsorientierung, die gute Qualität, die Freundlichkeit des Vertriebsinnendienstes sowie die allgemein empfundene Ehrlichkeit im Umgang mit dem Kunden. Die Gründe für die unterschiedliche Leistungsfähigkeit der Vertriebe liegt nach Einschätzung der Marktforscher in organisationellen Problemen. So halten DHL, UPS und FedEx zentrale Vertriebsteams vor, während TNT dies dezentral organisiert.

Der Kunde erhält damit einen zentralen Ansprechpartner, während dies bei den anderen grossen Anbietern beispielsweise durch ein Call-Center abgedeckt wird. Auch wurde in der Mystery-Shopping-Aktion festgestellt, dass potenzielle Kleinkunden von UPS und FedEx nur Hochglanzbroschüren und Einheitspreislisten erhielten. Ein persönliches Gespräch wurde nicht angeboten.

Einen ganz anderen Ansatz verfolgte die Kundenanalyse des Marktforschungsinstitutes Datamonitor. Führende Produktions- und Einzelhandelsunternehmen wurden nach ihrer Einschätzung über die Leistungsfähigkeit der Paket- und Expressdienstleister befragt. Teilnehmer aus acht Ländern bewerteten sieben Netze, zu denen auch UPS gehörte. In der Umfrage wurden die Kategorien Preis, Flexibilität, das Serviceangebot oder die Fähigkeit Innovationen voranzutreiben abgefragt. UPS siegte in dieser Konkurrenzanalyse in den Kategorien Serviceangebot und Technologie.⁹⁹

UPS war auch der Sieger beim Image-Ranking der Fachzeitschrift „Logistik inside“.¹⁰⁰ Dort gewann UPS diesen Titel in der Kategorie Logistikdienstleister. Die Befragten aus Industrie- und Handel legten besonderen Wert auf die Kundenorientierung, das Preis- Leistungs-Verhältnis sowie die Produktqualität. Mit 98% hat UPS zudem noch den höchsten Bekanntheitsgrad.

Eine Konkurrenzanalyse im Bereich des E-Commerce beschreibt eine Studie von e-commerce-facts-3.0. Nach dieser Studie über das Einkaufsverhalten im E-Commerce bezeichnet sich die Deutsche Post als beliebtester Versanddienstleister im B2C-Bereich. Die Untersuchung umfasste ca. 2 000 Online-Shopper. Die Deutsche Post erreichte bei dieser Befragung einen Marktanteil von 52%.¹⁰¹ Auf dem zweiten Platz folgte UPS mit ca. 21%, die weiteren Teilnehmer waren Hermes mit 13%, DPD mit neun Prozent, GLS mit fünf Prozent sowie TNT mit einem Prozent. Die Untersuchung ging auch Gründen nach, warum Kunden das Internet nicht als Einkaufsform nutzen: ca. 60% bedienen sich des Internets nicht, da sie Unsicherheiten beim Datenschutz sehen oder weil sie Unregelmäßigkeiten beim Zahlungsverkehr fürchten. Die Erhebung fragte auch die Nutzungsbarrieren seitens der Logistik ab. Als größtes Problem sahen die Kunden die Warenrückgabe an (42%). Aber auch die hohen Lieferkosten (37%), ein problematischer Lieferzeitpunkt (29%) und lange Lieferzeiten (16%) sahen Kunden als Hemmnisse an. Erfahrene Internet-

⁹⁹ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 19 vom 11.5.02, S. 1

¹⁰⁰ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 4 vom 24.10.03, S. 3

¹⁰¹ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 51/52 vom 21.12.01, S. 3

shopper gaben an, dass ihre Internet-Shopping-Hemmnisse bei den Lieferkosten (62%), der Retourenabwicklung (33%), den langen Lieferzeiten (31%) und einem ungünstigen Lieferzeitpunkt (23%) liegen. Die Stiftung Warentest überprüfte sieben überregionale Anbieter von Paket- und Expressdienstleistungen, nach den Kriterien Zuverlässigkeit, Transparenz und Komfort. Auch die Erschütterungsbelastungen am versendeten Paketen wurde überprüft. Jedes Paket enthielt deshalb ein elektronisches Messgerät beigelegt, welches die Erschütterung während des Transportes überprüfte. Lediglich der Kurierdienst GO! erhielt bei dieser Messung die Note Sehr Gut. Insgesamt wurde GO! in diesem Test auch Sieger mit der Gesamtnote 1,6. Danach folgten mit teilweise erheblichen Abständen die Deutsche Post (Euro Express), DHL, UPS, GLS und Deutscher Paket Dienst.¹⁰²

Eine Untersuchung der MRU-Unternehmensberatung stellte fest, dass die Deutsche Post noch nicht ihr Ziel erreicht hat, alle Pakete am folgenden Arbeitstag abzuliefern. Diese Analyse erbrachte, dass nur ca. 45% der montags aufgegebenen Sendungen am Folgetag ausgeliefert wurden. Das Ergebnis war für den Aufgabetag Freitag noch schlechter; samstags wurden gar nur ca. 42% aller Pakete ausgeliefert. Leistungsunterschiede gab es auch bei der Belieferung in Ballungszentren/Großstädten und im Vergleich zu ländlichen Bereichen. Pakete für Großstädte waren in der Regel länger unterwegs als im ländlichen Raum. Auch die Lieferqualität ließ nach dieser Untersuchung zu Wünschen übrig. Bei über 50% der Sendungen, bei denen der Empfänger nicht angetroffen wurde, hinterließ der Fahrer keine Nachricht, einige Pakete wurden sogar an öffentlich zugänglichen Stellen abgelegt.¹⁰³

5.3.3 Kundenbedürfnisanalysen im Paket- und Expressmarkt

Im nun letzten Abschnitt werden nun noch Marktanalysen vorgestellt, welche die Bedürfnisse der Kunden im Fokus haben. Wie schon mehrfach dargestellt offerieren Anbieter von Paket- und Expressdienstleistungen ein umfassendes standardisiertes Serviceangebot.

In vielen Fällen sind die Dienstleister an 365 Tage im Jahr zu erreichen und mit ausgeklügelten Transportkonzepten und Streckenplanungen bedienden sie den noch so entlegensten Ort.

Fast alle Marktteilnehmer haben die Möglichkeit über Tracking&Tracing ihre Sendungen zu orten bzw. lokalisieren. Das hatte auch in der Branchen einen Qualitätssprung zur Konsequenz.

Auch decken Dienstleister zunehmend individuelle Dienstleistungen, abhängig vom Kunden und dessen Industrie ab. Zustellungen beispielsweise direkt in die Produktion sind keine Seltenheit mehr.

Welche Eigenschaften schätzen aber Verlager wirklich an ihrem Dienstleister? Dieser Frage ging eine empirische Untersuchung im Markt für Paket- und Expressdienstleistung nach. Im Rahmen dieser Untersuchung nach, sie brachte folgende Ergebnisse:¹⁰⁴

¹⁰² Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 48 vom 30.11.01, S. 1

¹⁰³ Vgl. o.V.; KEP-Nachrichten Nr. 50 vom 13.12.02, S. 1

¹⁰⁴ Vgl. o.V.; Schnelle Spezialisten: Die KEP-Dienste, in: Wirtschaft Osnabrück-Emsland, Nr. 10, Oktober 2001, S. 9 und die dort angegebene Literatur,

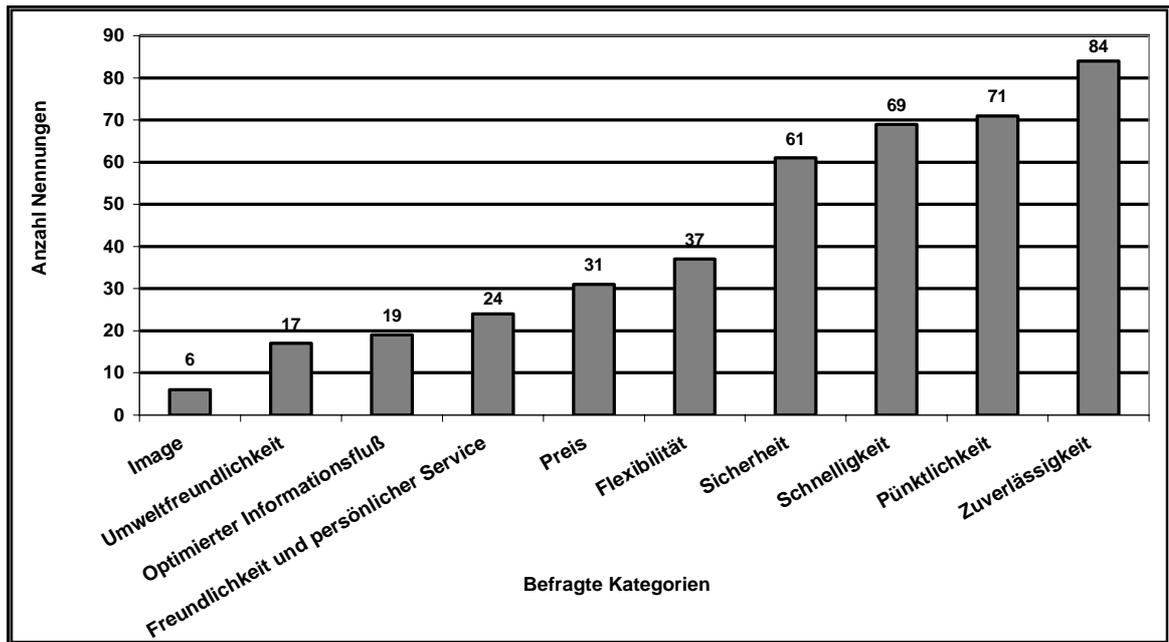


Abbildung 5-22: Was Kunden wirklich wollen

Die Kategorien Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Schnelligkeit und Sicherheit erlangten mit Abstand die meisten Nennungen. Interessanterweise spielte in dieser Untersuchung der Preis mit 31 Nennungen nur eine vergleichsweise untergeordnete Rolle.

In einer weitergehenden Studie wurden die Produktivitäts- und Wachstumseffekte durch den Einsatz von KEP-Dienstleistern untersucht. Zentrale Themen dieser Untersuchung waren auch Gründe für deren Wichtigkeit und die Zusammenarbeit mit den Dienstleistern. Die einzelnen Faktoren konnten Noten von eins (unwichtig) bis fünf (wichtig) bewertet werden.

Wichtigstes Element für die Zusammenarbeit mit KEP-Dienstleistern sind für die Kunden die Pünktlichkeit. Dieser Einflußfaktor rangierte mit der Note 4,7 an erster Stelle. Ebenfalls sehr wichtig (Note 4,4) war den Kunden eine umgehende Benachrichtigung, wenn es zu Verzögerungen kommt. Außerdem verlangen die Kunden eine hohen Erreichbarkeitsgrad des Call-Centers (Note 4,1), dicht gefolgt von den Kategorien Tracking&Tracing (Note 4,0).

Ein breites (Note 3,5) und internationales Serviceangebot (Note 3,2) bildeten dabei schon eher das Schlusslicht dieser Befragung. Die Übernahme zusätzlicher Serviceleistungen sowie die zeitlich versetzte späte Abholung von Sendungen wurden lediglich noch mit der Note 2,9 bewertet.¹⁰⁵

Welche Vorteile sich die Kunden von der Zusammenarbeit mit KEP-Dienstleister versprechen, veranschaulicht die Abbildung 5-23:

¹⁰⁵ Vgl. Baum, H. et al; Produktivitäts- und Wachstumseffekte der Kurier-, Express- und Paketdienste für die arbeitsteilige Wirtschaft, 2004, S. 23ff. und die dort angegebene Literatur

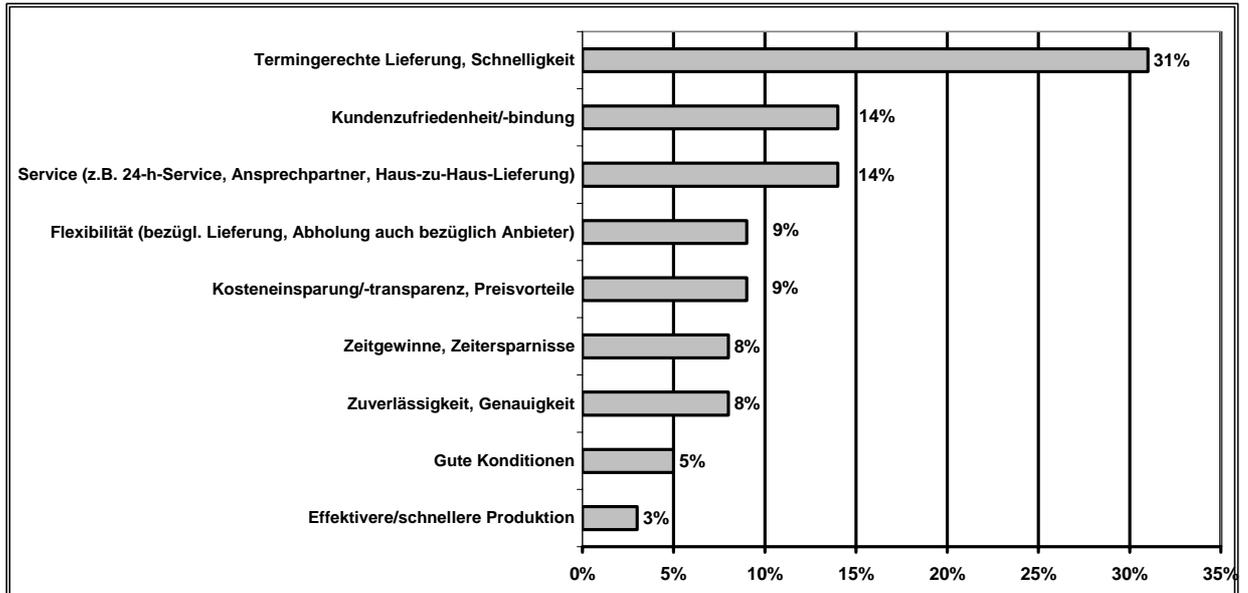


Abbildung 5-23: Vorteile durch die Zusammenarbeit mit KEP-Dienstleistern¹⁰⁶

Die wesentlichen Vorteile, welche sich Verlader aus der Zusammenarbeit versprechen, sind nach dieser Erhebung eine schnelle Zustellung der Ware sowie die termingerechte Auslieferung. Mit strikter Einhaltung dieser Eigenschaften hoffen die Verlader auch auf eine verstärkte Bindung zum Kunden und auf eine gesteigerte Kundenzufriedenheit. Weitere Vorteile, die sich aus der Zusammenarbeit mit KEP-Dienstleistern ergeben, sind Flexibilität und Service. Erstaunlicherweise belegen die Kategorien Kosteneinsparung und Zeitgewinne nur einen Mittelfeldplatz.

¹⁰⁶ Eigene Erstellung in Anlehnung an Baum, H. et al; Produktivitäts- und Wachstumseffekte der Kurier-, Express- und Paketdienste für die arbeitsteilige Wirtschaft, 2004, S. 23ff. und die dort angegebene Literatur

5.4 Erarbeitung des Erhebungsmodells zur vorliegenden Untersuchung

5.4.1 Ansatz und Methode zur vorliegenden Erhebung

Wie bereits erwähnt, sind Kundenzufriedenheitsanalysen im Bereich der Logistikdienstleistung nach wie vor noch sehr selten. Ein Grund für diese Tatsache liegt wohl darin, dass einige Segmente der Logistikdienstleistung noch immer hohe Wachstumsraten verzeichnen. Ein weiterer Grund für das Defizit an Kundenanalysen, liegt wohl auch an der immer noch überwiegend mittelständisch geprägten Logistikdienstleistungsbranche. Zudem fehlen in der Branche wohl auch die entsprechenden Methodenkenntnisse für solche Erhebungen, weil es dort zu wenig akademisch ausgebildetes Personal mit entsprechenden Fachwissen gibt.¹⁰⁷

Zunehmende Internationalisierung und gesteigerter Preisdruck lassen aber auch in dieser Branche die Bedürfnisse nach Erforschung der Kundenwünsche immer stärker werden.

Grundlage für die Profilierung im Wettbewerb ist eine sorgfältige Analyse, wie die aktuellen und potenziellen Nutzer die angebotene Dienstleistung beurteilen. Das Wissen über Kundenbedürfnisse und Anforderungen von Kunden an das Dienstleistungsprodukt ist Grundvoraussetzung für die zielgruppenorientierte und damit den unterschiedlichen Konsumentenwünschen entsprechende Organisation des Verkehrsunternehmens.

Einer der Kernelemente zielgruppenorientierter Unternehmensführung ist die Segmentierung des Marktes. Mit Methoden der Marktsegmentierung sollte der Markt in „möglichst homogene und untereinander heterogene Teilmärkte“ aufgeteilt werden, um damit eine „Informationsbasis für eine erfolgreiche Ansprache der Zielgruppen und entsprechende Ausgestaltung der Marketinginstrumente zu schaffen.“

Segmentierung des Marktes meint aber nicht nur die Aufgabe der Aufteilung des Marktes, sondern zielt auch auf die Bearbeitung der einzelnen Segmente mit entsprechenden Marketingprogrammen ab.

Die Segmentierung sollte so vorgenommen werden, dass die Teilnehmer der einzelnen Segmente „ähnliche Reaktionen auf den Einsatz der Marketinginstrumente aufweisen“, was sich in der Praxis als sehr problematisch erweist. In der Literatur wird in diesem Kontext von der „Kontrahierungspolitik von Verkehrsdienstleistungsunternehmen“ gesprochen. Ziel der Kontrahierungspolitik ist die Ausrichtung des Unternehmens nach markt- und unternehmensgerichteten Gesichtspunkten. Unternehmensgerichtete Ziele sind beispielsweise der Marktanteil oder die Rendite von Unternehmen, marktgerichtetes Ziel ist die Erreichung der Preisführerschaft.¹⁰⁸ Doch die Kontrahierungspolitik von Verkehrsdienstleistungsunternehmen, steht wegen der Immaterialität der Leistung in einem komplexen Spannungsfeld. Da sich die Verkehrsdienstleistung ex ante nur schwerlich beurteilen lässt und der Nutzer der Dienstleistung dadurch ein höheres Kaufrisiko wahrnimmt, ist auch die Durchsetzung des Preises in diesem Bereich besonders schwierig.

Aufgrund der Nichtlagerfähigkeit der Dienstleistung entstehen den Dienstleistungsbetrieben aber hohe fixe Kosten, da von den Kunden eine „permanente Leistungsbereitstellung“ vorausgesetzt wird. Daher kommt der Preisfindung „bei unterstellter preiselastischer Nachfrage nach Verkehrsdienstleistung eine zentrale Funktion im Rahmen der erfolgskritischen Auslastungssteuerung“¹⁰⁹ zu.

Nun greifen seit geraumer Zeit auch diese Mechanismen im Markt für Express- und Paketdienstleistung. Nach Jahren des Aufschwungs sind die Anbieter von Express- und Paketdienstleistungen nun hinsichtlich der Wachstumsraten in ruhigeres Fahrwasser geraten.

¹⁰⁷ Vgl. Jahn, D.; Die meisten wollen es pünktlich, zuverlässig und gut, in: DVZ Nr. 14 vom 01.2.01, S. 3

¹⁰⁸ Meffert, H., Perrey, J., Schneider, H.; Marketing von Verkehrsdienstleistungsunternehmen, 2000, S. 14

¹⁰⁹ Ebenda, S. 14

Die Dienstleister sind daher gefordert, ihre Produkte stärker bezüglich ihrer Kundenorientierung zu überprüfen und die Bindung zum Kunden in den Fokus zu stellen. Darin liegt der Ansatz der vorliegenden empirischen Erhebung. Mittels eines geleiteten Interviews oder eines Fragebogens sollten Kundenzufriedenheit, Kundenerwartungen aber auch die Kundenbindung der Verlager den Einschätzungen der Paket- und Expressdienstleister gegenüber gestellt werden.

Die Marktstudie war grundsätzlich offen für alle Nutzer und Anbieter von Paket- und Expressdienstleistungen. Aus Sicht der Paket- und Expressdienstleister sind dies sowohl die Anbieter von standardisierten Dienstleistungen, als auch Anbieter von Nischen- oder Individualprodukten. Die Verlager sollten sich aus einem möglichst breiten Spektrum der „typischen“ Verlagerbranchen zusammensetzen. Im Idealfall sollten die befragten Unternehmen die Kundenstruktur von „durchschnittlichen“ Paket- und Expressdienstleistern repräsentieren. In weiteren Verlauf dieser Arbeit wird noch geklärt werden, wie sich die repräsentative Kundenstruktur eines Paket- und Expressdienstleisters zusammensetzt.

Untersuchungsgegenstand der Marktstudie waren die individuellen und standardisierten Dienstleistungen von Paket- und Expressdiensten. Selbsteinschätzung der Dienstleister und real empfundene Kundenzufriedenheit werden in dieser in der Marktanalyse gegenüber gestellt. Themenschwerpunkte der Marktstudie sind neben der Produkt- und Preispolitik auch Serviceprobleme sowie Kundenbindung und Kundenzufriedenheit.

5.4.2 Abgrenzung des Untersuchungsbereichs

Bevor eine solche Marktanalyse durchgeführt werden kann, ist es zunächst notwendig, den zu untersuchenden Markt zu definieren. In Anlehnung an die Ausführungen in Abschnitt 2.5.1 lässt sich der Untersuchungsbereich wie folgt darstellen:

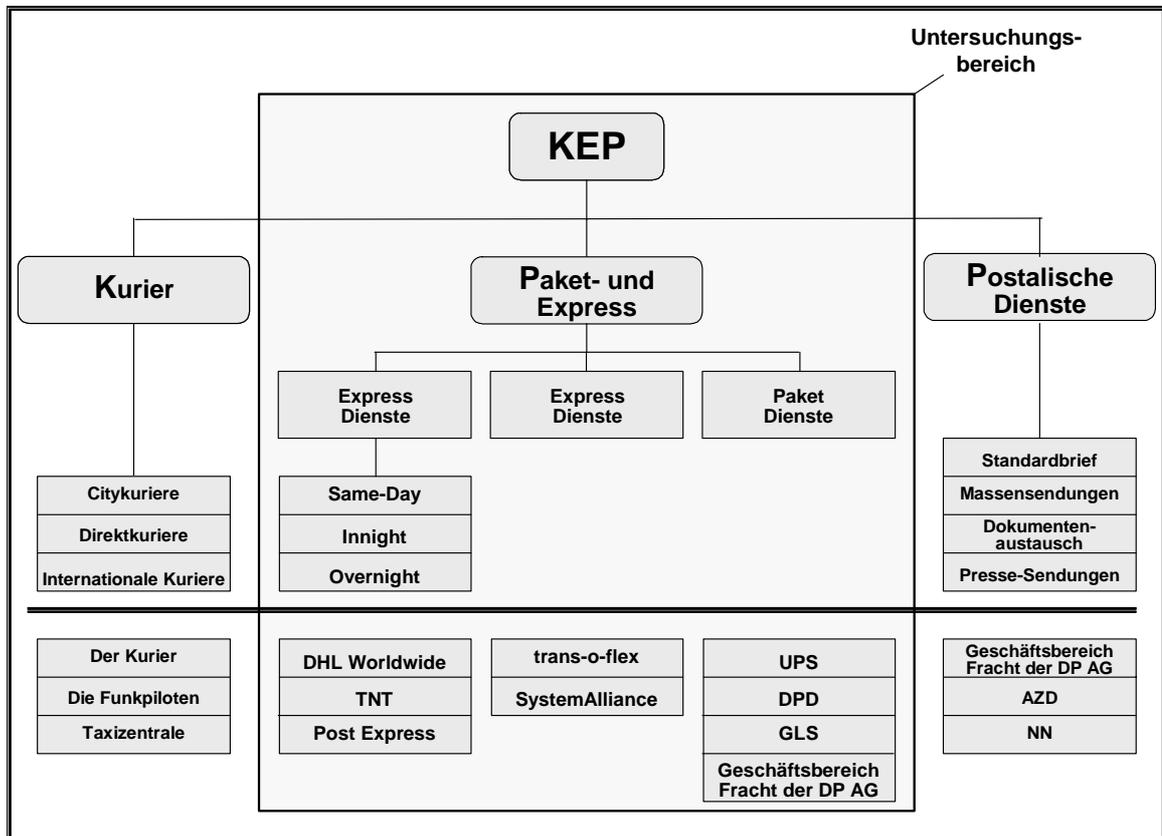


Abbildung 5-24: Abgrenzung des untersuchten Marktes ¹¹⁰

In diesem Zusammenhang ist eine klare Abgrenzung des untersuchten Marktes zu den Bereichen der postalischen Dienste und zu den Kurierern zwingend erforderlich. Die postalischen Dienste waren für eine solche Untersuchung deshalb uninteressant, weil dieser Markt noch staatlichen Regulierungen unterliegt und stark konzessioniert wird.

Der Markt für Kurierdienste hingegen eignete sich für eine solche Untersuchung deshalb nicht, weil es sich bei den Kurierdiensten um ein stark individualisiertes und an den Kundenwünschen orientiertes Produkt handelt. Dieses ist somit nicht vergleichbar mit den stark standardisierten Produkten der Paket- und Expressdienstleister.

Eine zusätzliche Sicht des Untersuchungsbereichs schafft die Einteilung der Märkte nach *Klaus*. Er teilt den Markt für Logistikdienstleistung nach den Kriterien des vorgehaltenen Netzes (national, international, regional, ohne), ob dieses Netz offen ist, nach der Flächen- oder Kundenorientierung und nach der Anzahl der Anbieter und Nachfrager.

Diesem Ansatz folgend, lässt sich der Markt für die vorliegende Marktuntersuchung wie in Abbildung 5-25 dargestellt eingrenzen. Die Abbildung liefert darüber hinaus Hinweise auf die wichtigsten Teilnehmer dieses Marktes.

¹¹⁰ Eigene Erstellung in Anlehnung an o.V. <http://www.m-r-u.de/bilder/mru3d.pdf> vom 22.7.05

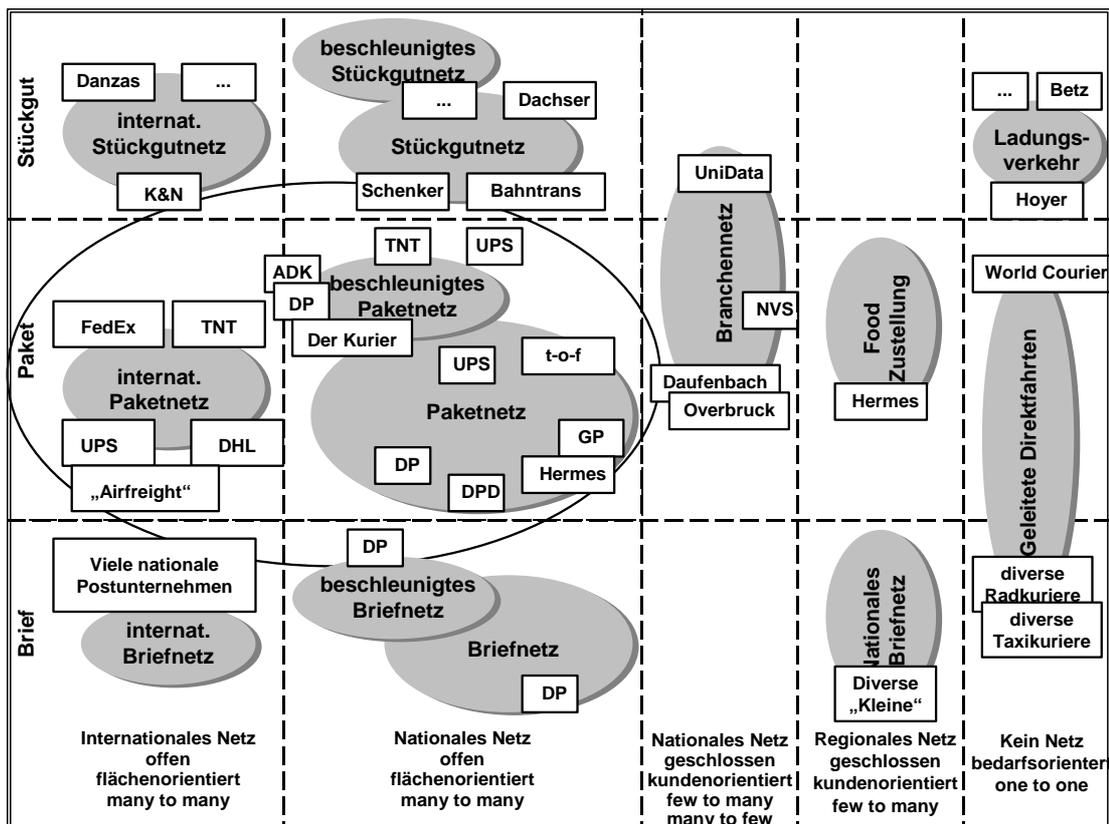


Abbildung 5-25: Akteure in den Produktionsmärkten¹¹¹

Es handelt sich also bei dem zu untersuchenden Markt um die nationalen und internationalen Netze, welche offen sind für alle Marktteilnehmer. Die Netze sind flächenorientiert, die Zahl der Kunden und Anbieter der Dienstleistungen unbegrenzt. Die Untersuchung ist eine empirische Erhebung im Bereich der Paket- und Expressdienstleister. Daher stehen im Segment Pakete das nationale und internationale Paketnetz im Fokus des Interesses. Außerdem ist in diesem Zusammenhang noch das beschleunigte Paketnetz von Interesse.

Nach Meinung des Verfassers sollte die Marktunterteilung nach Klaus noch um das Feld beschleunigtes Netz im Bereich der internationalen Netze erweitert werden, da Paket- und Expressdienstleister auch in die-sem Produktspektrum zunehmend Angebote offerieren.

Die wichtigsten Teilnehmer des Untersuchungsbereiches wurden ja bereits in Kapitel 2.6 vorgestellt: es sind die Big Player DHL, UPS, FedEx, TNT, DPD und GLS.

¹¹¹ Eigene Erstellung in Anlehnung an Klaus, P.; Veränderungstreiber in der KEP-Logistik, 2002, S. 3ff.

5.4.3 Das Erhebungsmodell zur vorliegenden Untersuchung

In dem Kapitel drei und im Verlauf des Kapitels fünf wurden bereits Grundlagen beschrieben, für die Durchführung einer Zufriedenheitsmessung im Markt für Paket- und Expressdienste. Im folgenden Abschnitt werden nun die Untersuchungsdimensionen der Marktanalyse konkret erarbeitet.

Dabei ist zu klären, welche Dimensionen abgefragt werden müssen, um die Kundenbindung und Kundenzufriedenheit der Nachfrager zu ermitteln.¹¹² Es stellt sich zunächst die Frage, welche Kriterien den Kauf eines Produkts beeinflussen. Ein wichtiges Kriterium, dies haben die vorhergehenden Ausführungen zu Kundenzufriedenheitsmessungen im Markt für Logistikdienstleistung gezeigt, ist die gute Qualität der angebotenen Produkte. Zusätzlich spielen auch das Angebot eines besonderen Services für den Kunden und auch der Preis des Produktes eine Rolle. Gleichbedeutsam sind das Produktprogramm sowie die Einhaltung von Lieferversprechen in einer solchen Untersuchung berücksichtigt werden.

Außerdem können noch andere Faktoren einen Einfluss auf Kauf oder Nichtkauf eines Produktes ausüben. Faktoren wie die technische Unterstützung des Produktes, dessen Design oder auch das Image des Produktes oder seines Anbieters.

In Fortführung des dritten Kapitels und den Ausführungen zu den Zufriedenheitsmessungen in der Logistikdienstleistung wurde folgendes Untersuchungsmodell erarbeitet:



Abbildung 5-26: Die Untersuchungsdimensionen der Befragung¹¹³

¹¹² Anm: siehe hierzu Kapitel 3

¹¹³ Eigene Erstellung

Warum sollte das Erhebungsmodell so aussehen, wie in Abbildung 5-26 dargestellt?

Zunächst sollte die empirische Erhebung das Anbieter- und Nutzerverhalten ermitteln. Darauf aufbauend erhalten dann Einschätzungen und Einstellungen zu Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei den Teilnehmern ihre Bedeutung. Zu beiden Kategorien wurden sowohl die Anbieter als auch Nachfrager befragt.

↳ **Abschnitt 1**

Einleitend werden Grundlagen der befragten Unternehmen erfasst. Hierbei geht es beispielsweise um die postalische Adresse, den Sitz der Firma und deren Rechtsform sowie die zuständige Kontaktperson. In der Regel werden Dimensionen abgefragt, wie der Umsatz des Unternehmens bzw. der untersuchten Filiale. Auch die Anzahl der Mitarbeiter, die Grösse des Betriebs oder in welcher Kooperationen das Unternehmen eingebunden werden als Informationen herangezogen. Zudem ist es auch wichtig, in Erfahrung zu bringen, aus welchen Branchen sich die Anbieter und Nachfrager zusammensetzen. Im Rahmen dieser Untersuchung ist natürlich besonders die Nachfragerseite interessant.¹¹⁴ So hat die Erhebung auf der Nachfragerseite möglichst viele Branchen erfasst, um ein repräsentatives Bild zu erhalten. Deshalb wurden auf Seiten der Verlager auch die Sendungsmengen erfasst.

Um Kundenzufriedenheit und Kundenbindung seitens der Nachfrager zu ermitteln, ist es zwingend notwendig, deren Nutzungsgewohnheiten zu analysieren: es ist zu klären, welche Standard- und Individualdienstleistungen der Nachfrager in Anspruch nimmt. Als Standarddienstleistungen wurden vom Verfasser folgende Produkte kategorisiert:

- Zustellung am Folgetag,
- Zustellung am Folgetag bis 9:00/10:00 Uhr bzw. 12:00 Uhr,
- Zustellung eiliger Dokumentensendungen

Im Bereich der Individualdienstleistungen wurden Dienstleistungen gewählt, wie Zustellung am Folgetag bis 8:00 Uhr, Samstagzustellung, Nachnahmeservice bei Ablieferung, Innight-Belieferung, E-Commerce-Lösungen, Rückhol- und Austauschservice, Lagerhaltung und Bestandsmanagement, Preisauszeichnung und Etikettierung, produktionssynchrone Materialzuführung, Tracking&Tracing, Beschaffungslogistik und Importsteuerung, Gefahrgut sowie Logistik-Consulting. Der Verfasser orientierte sich bei Abfrage dieser Dimension an den durchschnittlichen Angeboten der wichtigsten Anbieter.

In diesem Produktbereich lässt sich auch ablesen, wie weit der technische Fortschritt bei den konkurrierenden Anbietern vorangeschritten ist.¹¹⁵

↳ **Abschnitt 2**

An die Feststellung der genutzten Dienstleistungen schließt sich die Ermittlung der Kundenbindung und Kundenorientierung an. Der Verfasser wählte als Untersuchungskriterien der Kundenorientierung die Produktpolitik, den Service am Kunden bzw. den After-Sales-Service, die Behandlung von Qualitätsproblemen sowie die Kommunikation zwischen Anbieter und Nachfrager.

Im Bereich der Produktpolitik werden beispielsweise die Produkte bezüglich ihrer Kundenorientierung überprüft. In der vorliegenden Erhebung erfolgte dies sowohl für die Standard- als auch für die Individualdienstleistungen. Interessante Ergebnisse erhoffte sich der Autor bei Frage, in welchem Umfang die Verlager das gesamte Produktspektrum der Anbieter kennen und nutzen. Wesentlicher Bestandteil in der Ermittlung der Kundenzufriedenheit ist die Fähigkeit des Dienstleisters, flexibel auf Produkthanforderungen

¹¹⁴ Vgl. Homburg, C.; Kundenorientierung mit System, 1998, S. 68

¹¹⁵ Vgl. Kastin, K. S.; Marktforschung mit einfachen Mitteln, 1999, S. 229ff.

des Kunden zu reagieren.¹¹⁶ Darunter fällt die Fähigkeit des Dienstleisters, kurzfristig auf eine veränderte Auftragsabwicklung zu reagieren.

Insbesondere die Kommunikation zwischen Dienstleister und Kunde ist im Bereich der Logistikdienstleistung ein wichtiger Bestandteil des Produktes.¹¹⁷ Im Zeitalter von Call-Centern ist die Rund-um-die-Uhr-Erreichbarkeit des Dienstleisters ein entscheidender Einflußfaktor für die Kundenzufriedenheit.¹¹⁸ Dieses Element wurde in der Marktanalyse ebenso untersucht, wie die Freundlichkeit und das Fachwissen der Ansprechpartner.

Ein weiterer Untersuchungsgegenstand war der von den Dienstleistern oft vernachlässigte Bereich des Kunden- oder After-Sales-Service. Darunter fallen u. a. die Behandlung kundenseitiger Probleme und Beschwerden sowie die Änderung einer falsch ausgestellten Rechnung.¹¹⁹

Im Bereich der Qualitätsprobleme geht es in erster Line um die Prozeßqualität und die Abwicklung verlorener, beschädigter oder zum falschen Zeitpunkt ausgelieferter Pakete. Entscheidend dabei ist wieder die angemessene Behandlung der Probleme.¹²⁰ Abschliessend stellt sich noch die Frage, was die meisten Gründe für Qualitätsprobleme sind. Eine Übersicht darüber, sowie deren Bewertungsparameter gibt Tabelle 5-3:¹²¹

Qualitätsmessungen von Dienstleistungen	
Dienstleistungskriterium	Bewertungsparameter
Rechtzeitigkeit	Termineinhaltung
Vollständigkeit	Nutzung von Informationsquellen
Ansprechbarkeit	Persönliche Erreichbarkeit
Kompetenz	Qualifikation der Mitarbeiter
Mittelbereitstellung	Zeitfaktor
Produktzustand	Schäden

Tabelle 5-3: Qualitätsmessungen von Dienstleistungen

Qualitätskennzahlen können in absoluten und prozentualen Häufigkeiten ermittelt werden. Auch Beschwerden lassen sich im Zeitablauf darstellen. Wichtig war es dem Verfasser auch, Gründe für Beschwerden zu ermitteln: So resultieren Beschwerden in häufigen Fällen aus mangelhafter Leistung im Bereich der Produkte bzw. der zusätzlichen Services oder gehen auf unfreundliche und nicht ausreichend geschulte Mitarbeiter zurück.¹²²

↳ Abschnitt 3

Ein dritter wichtiger Themenbereich der vorliegenden Erhebung war die Ermittlung der Kundenbindung. Dieser Fragenkomplex wurde den Anbietern vorenthalten und nur den Nachfragern gestellt. Denn nach Meinung des Verfassers hätten diese Fragen wohl zu extremen Einschätzungen seitens der Anbieter geführt und damit das Gesamtergebnis verfälscht.

¹¹⁶ Vgl. Töpfer, A.; Zehn Schritte zur Messung und Steigerung der Kundenzufriedenheit, 1999, S. 229

¹¹⁷ Anm.: z.B. die Beratung bei Auftragsvergabe

¹¹⁸ Vgl. Homburg, C.; Kundenorientierung mit System, 1998, S. 68

¹¹⁹ Vgl. Töpfer, A.; Zehn Schritte zur Messung und Steigerung der Kundenzufriedenheit, 1999, S. 229

¹²⁰ Vgl. Töpfer, A.; Kundenzufriedenheit messen und steigern, 1999, S. 15ff.

¹²¹ Eigene Erstellung in Anlehnung an Boecker, E.; Damit der Kunde wiederkommt, aber nicht die Sendung, in: DVZ Nr. 36 vom 25.3.00, Sonderbeilage Speditionsmanagement, S. 12

¹²² Vgl. Homburg, C.; Kundenorientierung mit System, 1998, S. 68

Einstieg in diesen Themenkomplex war die Abfrage nach der Zufriedenheit bzw. Preis-/Leistungs-Zufriedenheit der Kunden mit der angebotenen Dienstleistung.¹²³ Die dort festgestellten Werte sollten anschließend mit der Frage verbunden werden, inwieweit die Nutzer bereit sind, Preissteigerungen bei den angebotenen Dienstleistungen zu akzeptieren. Erst dann sollten die Nachfrager ihre Einstellungen zum Thema Kundenzufriedenheit und Kundenbindung abgeben. Erfragt wurde insbesondere die Bindung zum Lieferanten.¹²⁴ Diese lässt sich zum Beispiel ableiten aus der Häufigkeit der Transportaus-schreibungen oder der Akzeptanz von Exklusivverträgen mit den Dienstleistern. Auch die Anzahl der ge-nutzten Paket- und Expressdienstleister ist hierbei Untersuchungsgegenstand. Abschliessend sollten die Ver-lader nach ihrem aktuellen Nutzerverhalten sowie ihren Wechselabsichten befragt werden.¹²⁵

↳ **Abschnitt 4**

Im letzten Abschnitt der Erhebung sollten sich Nachfrager und Anbieter dazu äussern, nach welchen Kri-terien der Dienstleister ausgewählt wird. Zum einen waren hier die bereits erwähnten Kategorien Preis-/Leistungs-Verhältnis, Flexibilität der Auftragsabwicklung, Einhaltung der abgesprochenen Termine und die Qualität der Ansprechpartner abgefragt. Desweiteren ging es um die Qualität als Wettbewerbsfaktor. Außerdem wollten wir von den Teilnehmern wissen, inwieweit Erreichbarkeit der Ansprechpartner oder Umweltverträglichkeit den Ausschlag für die Auswahl von Dienstleistern geben können¹²⁶ und welche Bedeutung das Image des Unternehmens und die Dauer der Geschäftsbeziehung dabei haben.¹²⁷ Abschliessend ging es noch um die Potenziale der Kundenbindung, welche aus Sicht der Nachfrager und Anbieter in Zukunft die grössten Potenziale der Kundenbindung seien. Gennant wurden Themen wie Supply-Chain-Management, ECR (Efficient-Consumer-Response) oder die kundenindividuelle Fertigung. Weitere Abfragethemen waren der Aufbau und das Management globaler Netzwerke, die Bildung ge-meinsamer Kooperationen oder der gemeinsame Aufbau von Geschäftsfeldern. Das benutzte Untersu-chungsmodell stellt die Abbildung 5-27 dar:

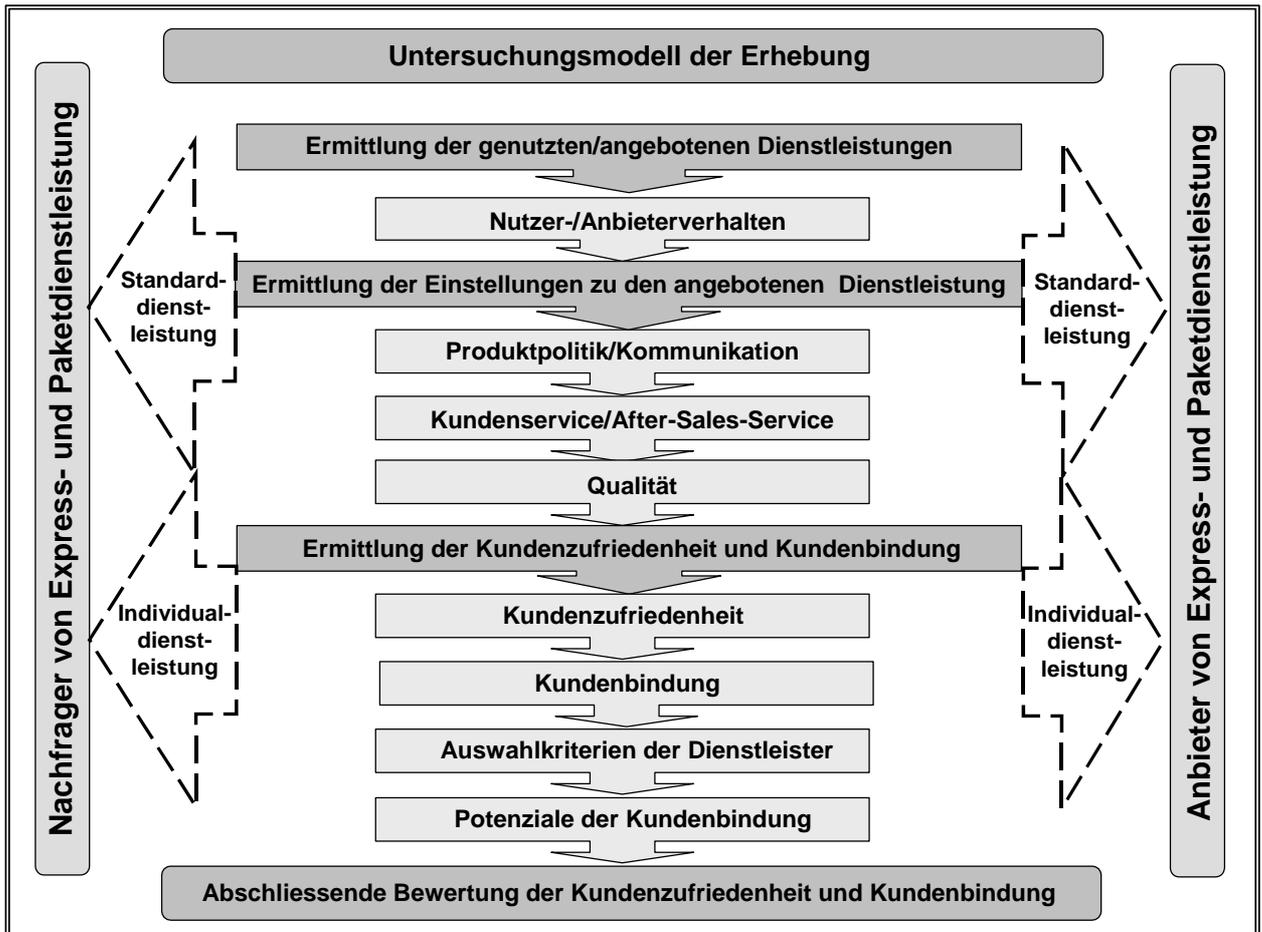
¹²³ Vgl. Töpfer, A.; Zehn Schritte zur Messung und Steigerung der Kundenzufriedenheit, 1999, S. 229 und Homburg, C.; Kundenorientierung mit System, 1998, S. 68

¹²⁴ Vgl. Kastin, K.S.; Marktforschung mit einfachen Mitteln, S. 227ff.

¹²⁵ Vgl. hierzu auch Homburg, C.; Kundenorientierung mit System, 1998, S. 68

¹²⁶ Vgl. Töpfer, A.; Zehn Schritte zur Messung und Steigerung der Kundenzufriedenheit, S. 229

¹²⁷ Vgl. Homburg, C.; Kundenorientierung mit System, 1998, S. 60ff.

Abbildung 5-27: Das Erhebungsmodell zur Befragung¹²⁸

Bleibt abschliessend noch die Frage zu klären, mit welchem Verfahren die Marktanalyse durchgeführt werden sollte. Verfahren zur Erhebung sind dabei Techniken die zur „Sammlung von Informationen über Vergangenheit, Gegenwart und – soweit wie möglich – Zukunft“ dienen. Der in der Anlage befindliche Erhebungsbogen stellt eine Kombination aus Fragebogen und einem standardisierten, offenen Interview dar. Er kann eher als Gesprächsleitfaden angesehen werden. Denn die Kombination von Fragebogen und Interviewleitfaden wird als sehr effektiv angesehen.¹²⁹ Die Gestaltung des Fragebogens war deshalb nicht einfach, weil er mehrere Ziele gleichzeitig verfolgte. Seine hier wichtigsten Erhebungsmethoden sind:¹³⁰

Die Interviewmethode

Die betreffenden Mitarbeiter werden bei der Interviewmethode persönlich zu den untersuchten Sachverhalten befragt. Die Interviewmethode kennt zwei Vorgehensweisen, die des offenen und verdeckten Interviews. Der Interviewer kann sich dabei standardisierter und nicht standardisierter Interviewmethoden bedienen.

Die Fragebogenmethode

Bei der Fragebogenmethode werden Erhebungsbogen an die Mitarbeiter des untersuchten Bereichs verteilt. Diese beantworten dann die Fragen aus ihrer Sicht. Eine Unterscheidung erfolgt in diesem Fall in standardisiertem und differenziertem Fragebogen. Die Fragebogenmethode ist die häufigste Methode zur

¹²⁸ Eigene Erstellung

¹²⁹ Chrobok, R.; Grundbegriffe der Organisation, 1996, 2. Aufl., S. 24

¹³⁰ Krallmann, H.; Systemanalyse im Unternehmen, 1996, 2. Aufl., S. 42ff. und die dort angegebene Literatur

„Gewinnung von Daten im Wirtschafts- und Sozialbereich.“¹³¹ Dabei enthält der Fragebogen im Normalfall drei Themenbereiche: Fragen zur Identifikation - diese dienen zur Feststellung des interviewten Unternehmens bzw. der interviewten Person; den Befragungsgegenstand betreffende Informationsfragen; Fragen zur Kontrolle - mit Hilfe der Kontrollfragen ergeben sich dann die Richtigkeit oder Plausibilität der Antworten.

Die Zusammenstellung eines Fragebogens ist der komplizierteste Teil einer „statistischen Erhebung“.¹³² Ist der Fragebogen qualitativ hochwertig, werden in der Regel auch qualitativ hochwertige Ergebnisse erzielt. Dabei sollten die Fragen einfach und eindeutig gestellt werden, um entsprechende Antworten zu erhalten. Denn die Art, wie eine Frage gestellt wird, kann oft schon die Antwort vorgeben. Mit dem Fragebogen steht und fällt also jede statistische Erhebung.

Die Berichtsmethode

Die Berichtsmethode ist der Fragebogenmethode sehr ähnlich. Die angefragten Mitarbeiter erstellen dabei Berichte über die untersuchten Arbeitsbereiche. Die Berichte werden entweder standardisiert oder frei erstellt.

Die Beobachtungsmethode

Die Beobachtungsmethode kennt zwei Vorgehensweisen: die Multimomentaufnahmen und die Dauerbeobachtung. Die wahrgenommenen Geschäftsprozesse werden bei dieser Erhebungsmethode unmittelbar zum Zeitpunkt des Geschehens dokumentiert und anschließend interpretiert. Die Beobachtung kann unter wissenschaftlichen oder alltäglichen Aspekten geschehen. Während die alltägliche Beobachtung eher zufällig geschieht, wird die wissenschaftliche Beobachtung „zielgerichtet, systematisch und methodisch“¹³³ durchgeführt. Außerdem ist zu differenzieren in Selbst- und Fremdbeobachtung.¹³⁴

¹³¹ Bohley, P.; Statistik, 2000, 7. Aufl., S. 567

¹³² Vgl. Bohley, P.; Statistik, 2000, 7. Aufl., S. 567

¹³³ Vgl. Stier, W.; Empirische Forschungsmethoden, 1999, 2. Aufl., S. 167

¹³⁴ Vgl. Rogge, H.-J.; Marktforschung, 1992, 2. Aufl., S. 72

6 Die Marktanalyse zu Kundenorientierung und Kundenbindung im Markt für Paket- und Expressdienste

In dem nachfolgenden Abschnitt folgen auf die Thesen zur vorliegenden Untersuchung die Ergebnisse der Marktanalyse.

6.1 Ziel und Aufbau der Untersuchung – Erstellung von Thesen

Auf der Grundlage des im vorigen Abschnitt ermittelten Analysemodells wurden Interviews mit Anbietern und Nachfragern von Paket- und Expressdienstleistung geführt. Gegenstand der Untersuchung war, wie bereits mehrfach erwähnt, die Ermittlung der Kundenbindung und Kundenzufriedenheit im Markt für Paket- und Expressdienstleistung.

Die einleitenden Interviews stellten zunächst Fragen über Art und Umfang der Nutzung von Standarddienstleistungen. Auch der Anteil der genutzten und angebotenen Individualdienstleistungen sollte geklärt werden. Insbesondere die großen Anbieter sind, wie in Abschnitt 4.3.3.3 bereits dargestellt, dazu übergegangen, branchen- und kundenindividuelle Produkte anzubieten. In dem Abschnitt des Fragebogens wurden die Teilnehmer befragt, inwieweit die Kunden von den Individualprodukten Kenntnis haben und in welchem Ausmaß die Dienstleister schon davon profitieren.

Nach der Feststellung des Nutzer- und Anbieterverhaltens wurde anschließend auf Anbieter- und Nachfragersicht eruiert, welche Probleme in der täglichen Auftragsabwicklung entstehen und das Anbieter-/Nachfrager-Verhältnis nachhaltig belasten. Wesentliche Themen waren hier die Qualität und der After-Sales-Services. Die Ergebnisse zu diesen Kategorien dienen zu einem späteren Zeitpunkt auch dazu, die Ergebnisse zu Kundenbindung und Kundenzufriedenheit valide zu bewerten.

Der darauf aufbauende Teil der Marktanalyse beschäftigte sich mit der Ermittlung der eigentlichen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Paket- und Expressdienstmarkt. Dieser Bereich war aus Komplexitätsgründen nur von den Kunden der Paket- und Expressdienstleister zu beantworten. Der erste Abschnitt dieses Erhebungsbereiches diente dazu zunächst die Zufriedenheit der Kunden mit den Produkten und dem Preis-/Leistungs-Verhältnis zu erfragen. Daran anschließend erfolgte dann die Untersuchung der Kundenbindung. Sehr bedeutungsvoll war zudem die Frage, nach welchen Entscheidungskriterien die Nachfrager ihren Paket- und Expressdienstleister auswählen.

Den Abschluss des Fragebogens, welcher von Anbietern und Nachfragern zu beantworten war, die Frage nach der Zukunft der Kundenbindung im Markt für Express- und Paketdienstleistung.

Ein weiteres Problem, welches im Vorfeld der Marktanalyse geklärt werden musste, war die Frage, wie die Erhebung repräsentativ zu gestalten ist. Seitens der Anbieter war diese Frage relativ eindeutig zu klären.¹ Auf der Nachfragerseite gestaltete sich eine repräsentative Bestimmung der Kunden von Paket- und Expressdienstleistern weitaus schwieriger. Im Idealfall sollte die Erhebung den Querschnitt der Kundenstruktur von Paket- und Expressdienstleistern darstellen. Da Paket- und Expressdienstleister aber regional sehr unterschiedliche Schwerpunkte in ihrer Kundenstruktur haben, ist es äußerst schwierig, aus dieser Praxis Durchschnittsmerkmale einer typischen Kundenstruktur der Dienstleister abzuleiten. Auch tun sich Anbieter von Paket- und Expressdienstleistung in der Regel sehr schwer, ihre Kundenstruktur offen zu legen. Die Gründe dafür liegen einerseits in betrieblichen Belangen (Verschwiegenheit);

¹ Siehe hierzu auch Abschnitt 5.4.2

zum anderen unterteilen die Dienstleister ihre Kunden, wie die Ausführungen im Abschnitt fünf gezeigt haben, oftmals nicht nach Branchen, sondern vielmehr nach Umsätzen.

Zum Vergleich, in welchem Umfang die Marktanalyse repräsentativ war, müssen so vergleichbare Marktuntersuchungen heran gezogen werden. Als Beispiel für typische Kundenstrukturen soll der Fragebogenrücklauf einer vorhergehenden Untersuchung dienen: siehe dazu Abbildung 6-1.

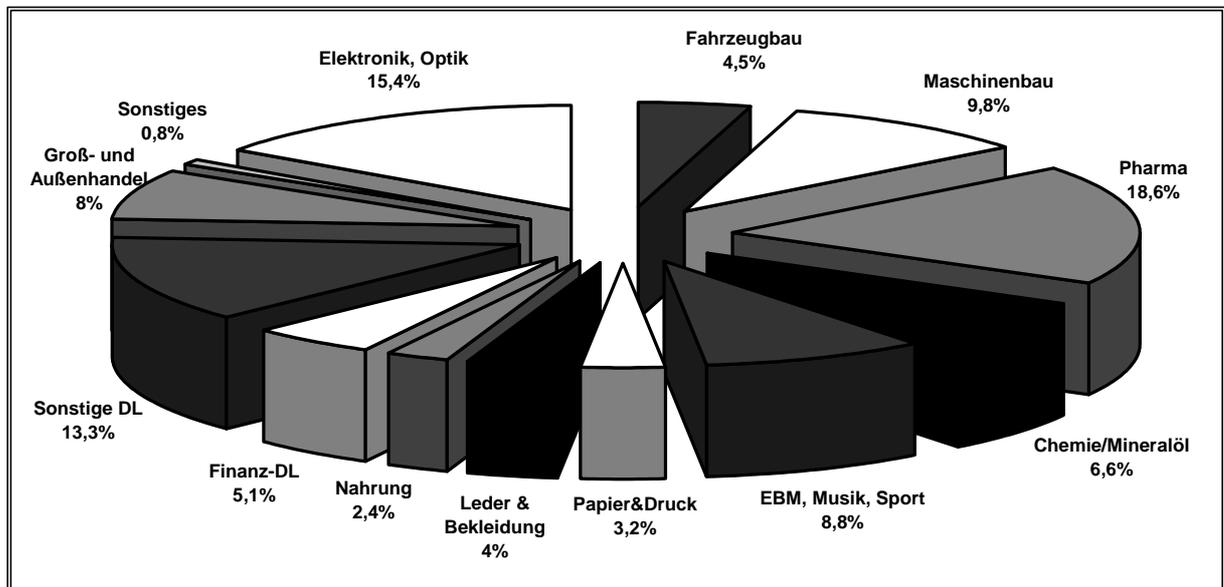


Abbildung 6-1: Fragebogenrücklauf nach Branchen²

Dieser Rücklauf wurde im Rahmen einer Marktuntersuchung im Bereich der Paket- und Expressdienstleistung im Rhein-Main-Gebiet erzielt. Gegenstand der Erhebung war die Ermittlung von Versenderstrukturen und -potenzialen im Bereich von Paket- und Expressdiensten. Das Besondere an dieser Untersuchung ist, dass fast die Hälfte der befragten Unternehmen aus den Branchen Pharma, Elektronik/Optik sowie sonstige Dienstleistungen kommt.

Wie bereits in Abbildung 5-2 und in Abschnitt 5.1.3 dargestellt, ist ein wichtiger Bestandteil einer Marktuntersuchung die Entwicklung von Thesen. Gemäß der Abbildung 5-2 erfolgt dies in der an die Definitionsphase anschließende Designphase.

Die Thesen sind im Vorfeld der Befragung aufzustellen und werden nach Auswertung der Ergebnisse auf ihre Anwendbarkeit bzw. Richtigkeit untersucht.

Die nachfolgenden acht Thesen wurden auf der Grundlage von zwei Vorgehensweisen entwickelt. Zum einen wurden einige Thesen auf Basis der im Abschnitt 5.3 bearbeiteten Kundenzufriedenheitsanalysen der Vergangenheit entwickelt. Hieraus ergab sich beispielsweise die These, dass Nutzer von Paket- und Expressdienstleistung trotz ansprechender Kundenzufriedenheit nur eine geringe Bindung zu ihrem Dienstleister aufweisen. Die restlichen Thesen sind das Ergebnis von Vorgesprächen, welche mit Verladern und Entscheidern für die Auftragsvergabe von Paket- und Expressdienstleistung geführt wurden. Diese Vorgespräche wurden ebenfalls mit Vertretern von Paket- und Expressdienstleistung geführt. Als Ergebnis dieser Vorgespräche sind beispielsweise die Thesen zu sehen, welche sich mit der Nutzung und Kenntnis von Standard- und Individualdienstleistung beschäftigen. Nachfolgend werden nun die Thesen aufgeführt, die im Rahmen der Erhebung geklärt werden sollen:

² Eigene Erstellung in Anlehnung an Pfohl, H.-C., Pieper, C.; Struktur- und Potenzialanalyse des Marktes für Express- und Paketdienstleistungen, 1994, S. 2ff.

1. Die Nachfrager von Paket- und Expressdienstleistungen nutzen in der Regel mehr als einen Paket- und Expressdienstleister und differenzieren die Anbieter nach Standard- und Individualdienstleistungen.
2. Die Individualdienstleistungen werden im Vergleich zu den Standarddienstleistungen nur zu einem geringen Teil genutzt.
3. Vielen Nutzern von Paket- und Expressdiensten sind das gesamte Produktspektrum und die dazugehörigen Preise der Dienstleister nicht oder nur teilweise bekannt.
4. Der After-Sales-Service der Paket- und Expressdienstleister und die Bearbeitung von Qualitätsproblemen ist nach Einschätzung der Kunden ein Problembereich in der täglichen Auftragsabwicklung.
5. Die Nutzer von Paket- und Expressdienstleistungen haben trotz einer zufriedenstellenden Kundenzufriedenheit nur eine geringe Kundenbindung.
6. Die Nutzer von Express- und Paketdienstleistungen sind trotz einer ansprechenden Zufriedenheit nicht bereit, Preissteigerungen zu akzeptieren.
7. Das Hauptentscheidungskriterium, nach dem die Kunden ihren Dienstleister auswählen, ist das Preis-/Leistungs-Verhältnis der angebotenen Dienstleistung.
8. Supply-Chain-Management, Efficient-Consumer-Response und Outsourcing sind wichtige Chancen für Paket- und Expressdienstleister, die Kunden stärker an sich zu binden.

Im nun folgenden 6.2 erfolgt nun die Darstellung der ermittelten Ergebnisse. Die Verifizierung der soeben dargestellten Thesen wird dann im Abschnitt 6.3 bearbeitet. Darin erfolgt dann die Behandlung der Frage, inwieweit die Thesen zutreffen oder keine Bestätigung finden.

6.2 Darstellung der Ergebnisse der Marktanalyse

6.2.1 Vorgehen und Auswertung der Erhebung

Einleitend sollen zunächst noch einige allgemeine Bemerkungen zum Vorgehen und zur Auswertung der vorliegenden Erhebung gemacht werden.

Im Anhang 10.1 und 10.2 sind die Fragebogen zur vorliegenden Untersuchung beigelegt. Die Auswertung der Fragen erfolgte nach folgendem Schema.

Die Darstellung der Ergebnisse dieser Marktanalyse erfolgt in tabellarischer Form oder in Form von Abbildungen. Die Fragen der Erhebung, bei denen es keine vorformulierten oder standardisierten Antworten gab (wie z.B. Umsätze, Mitarbeiter im Unternehmen, Mitarbeiter in der Logistikabteilung) wurden im Rahmen der Auswertung in Cluster zusammengefasst und graphisch gruppiert dargestellt. In diesem Bereich der Aufbereitung der Daten wurden die Angaben der befragten Anbieter und Nachfrager zusammengefasst.

Im Großteil des Fragebogens konnten die Teilnehmer ihre Einschätzungen zu den einzelnen Themenbereichen mit den Noten eins bis fünf bewerten. Die Note eins stellte die bestmögliche Bewertung dar, die Note fünf die schlechteste. Die von den Teilnehmern bewerteten Noten wurden separat nach Anbieter und Nachfrager erfasst. Für Anbieter und Nachfrager wurde dann der Durchschnitt über alle Antworten gebildet. Die durchschnittlichen Noten der Anbieter und Nachfrager werden im nun folgenden Abschnitt gegenüber gestellt. Zusätzlich werden die Ergebnisse der Erhebung interpretiert.

Um einen möglichst hohen Rücklauf zu erhalten musste der Fragebogen zwei wesentliche Eigenschaften aufweisen. Zum einen musste er interessant konzipiert sein, zum anderen durfte die Beantwortung der Fragen einen zeitlich erträglichen Rahmen nicht übersteigen.

Die empirische Erhebung wurde in drei Phasen durchgeführt. In der ersten Phase wurden Pre-Interviews geführt. In dieser Phase wurde der Fragebogen auf seine Praxistauglichkeit überprüft. Zudem konnten aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse auch ein Großteil der Thesen entwickelt werden. In der zweiten Phase wurden die interessierten Teilnehmer mittels des Fragebogens in einem geleiteten Interview zu ihren Einstellungen befragt. In der dritten Phase wurden die Fragebogen per Post an Interessierte verschickt.

Die Teilnehmer dieser empirischen Erhebung konnten aufgrund der Unterstützung von Herrn Professor Vahrenkamp – Lehrstuhl für Logistik und Produktionswirtschaft in Kassel – gewonnen werden. Ergänzt wurden diese Kontakte durch eine Adressdatenbank, welche auf der Grundlage einer Literaturrecherche aufgebaut wurde. Angeschrieben wurden sowohl Anbieter als auch Nachfrager von Paket- und Expressdienstleistungen. Um eine höhere Rücklaufquote der Fragebogen aus dem Postversand zu erhalten, wurde diese Maßnahme mittels telefonischer Rückfragen gestützt. Der Versand der Fragebogen per Post hatte insgesamt eine Rücklaufquote von ca. 26%. Dabei war der Streuverlust jedoch bei den Nachfragern wesentlich höher als bei den Anbietern.

Insgesamt konnten somit über 30 Unternehmen gewonnen werden, die an dieser empirischen Erhebung teilnahmen. Die Teilnehmer der Erhebung kamen ausschliesslich aus Deutschland. Aufgrund der Lehrstuhlkontakte lag ein Schwerpunkt der Erhebung im logistischen Drehkreuz von Nordhessen.

Auf Seiten der Paket- und Expressdienstleister waren hier alle wichtigen Anbieter vertreten. Es nahmen durchweg Ansprechpartner teil, welche Organisatorisch im Marketing/Vertrieb angesiedelt waren. Auf Nachfragerseite nahmen Vertreter aus sehr unterschiedlichen Branchen teil, wie Abbildung 6-10 zeigt. Beteiligt haben sich aus Nachfragersicht, dies war bei der Bewertung der Fragen sehr wichtig, nur Personen, die unmittelbar in die Auftragsvergabe an die Dienstleister involviert waren. Leider muss auf eine Vorstellung der teilnehmenden Unternehmen im weiteren Verlauf verzichtet werden. Aus unternehmenspolitischen Gründen haben sehr viele Unternehmen Wert darauf gelegt, nicht erwähnt zu werden.

Es kann nicht eindeutig und abschliessend geklärt werden, dass es sich bei der vorliegenden Untersuchung um eine repräsentative Erhebung handelt. Ein entsprechender Vergleich mit vorhergehenden Untersuchungen erfolgt in Abschnitt 6.4.

Von den insgesamt erfragten Daten wurden ca. 52% mittels Interview aufgenommen. Die restlichen 48% der Informationen ergaben sich aus dem Rücklauf der Fragebogen per Post.

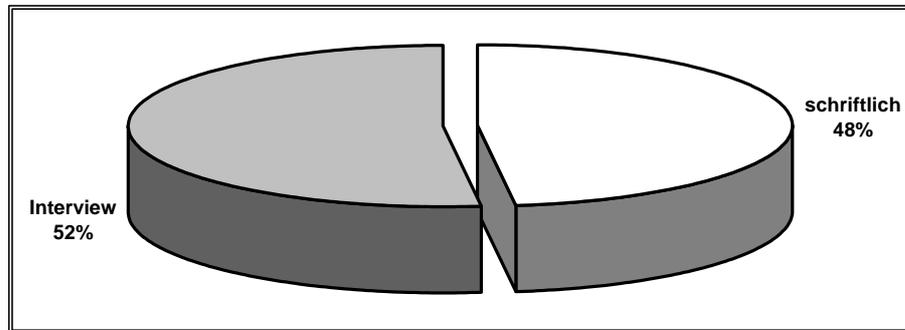


Abbildung 6-2: Zwei Formen der Datenerhebung³

Die Reihenfolge der Ergebnisdarstellung dieses Abschnitts orientiert sich an dem im Anhang befindlichen Fragebogen.

Nachdem die Ergebnisse in diesem Kapitel dargestellt werden, erfolgt im anschliessenden Abschnitt 6.1 die Überprüfung der Thesen aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse. Darauf aufbauend werden die Erkenntnisse mit den Ergebnissen von vorhergehenden Untersuchungen im Markt für Logistikdienstleistung und KEP-Markt verglichen.

6.2.2 Allgemeine Angaben zur Umfrage

Im Bereich der allgemeinen Informationen wurden zunächst die wirtschaftlichen Eckdaten der teilnehmenden Unternehmen festgestellt sowie deren Branchenzugehörigkeit. Die ermittelten Eckdaten wurden nicht genutzt, bereits zu diesem Zeitpunkt erste Vergleiche zwischen Anbietern und Nachfragern anzustellen.

6.2.2.1 Allgemeine Angaben zu den teilnehmenden Unternehmen

Zunächst werden allgemeine Frage zu den teilnehmenden Unternehmen behandelt. Dieser Komplex wurde in gleicher Form bei Anbietern und Nachfragern erhoben.

Fragestellung: Konzernumsatz der befragten Unternehmen

Die erste Frage galt neben Angaben zu Ansprechpartner und Adresse des Unternehmens, dem Umsatz der Teilnehmer. Wie in der Erhebung festgestellt wurde, sind die Unternehmen bei Angaben über Umsätze sehr zurückhaltend. Dies spiegelt sich auch in der Rücklaufquote von ca. 80% bei dieser Frage wieder. Die restlichen 20% machten keine Angaben zu den erzielten Umsätzen (Die Unternehmen wurden nach ihren Umsätzen in den Geschäftsjahren 2002 oder 2000/2003 befragt).

Unterteilt wurden dann die Unternehmen aufgrund ihrer Angaben in die Umsatzkategorien bis eine Milliarde Euro, eins bis zehn Milliarde Euro, 10 – 25 Milliarden Euro und einen Umsatz grösser als 25 Milli-

³ Anm.: alle befragten Unternehmen

arden Euro. Der Grossteil der Unternehmen, ca. 40%, befindet sich im Bereich des Umsatzes bis eine Milliarde Euro. Der Rest teilt sich wie folgt auf.

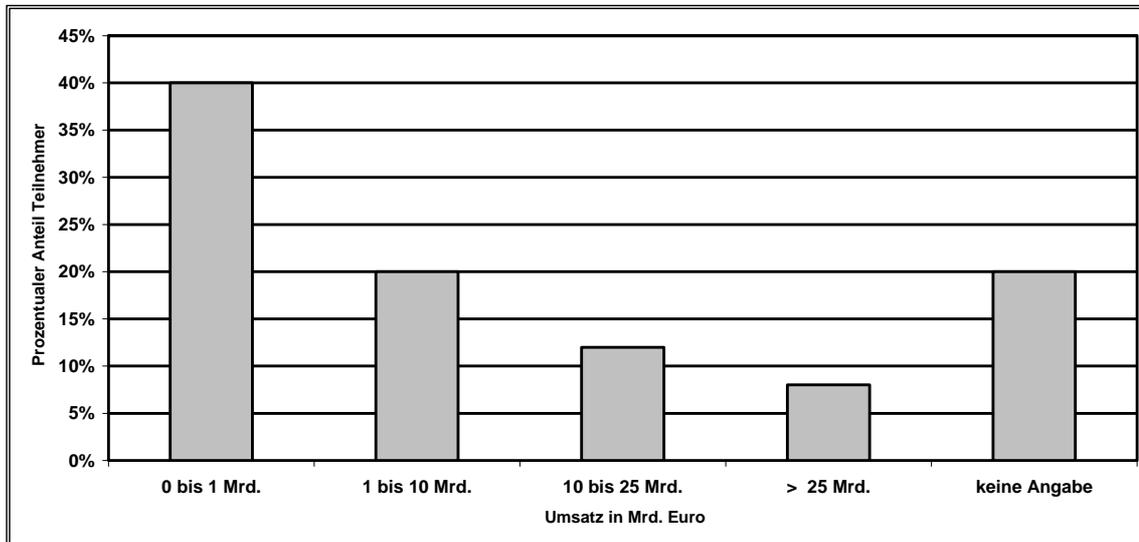


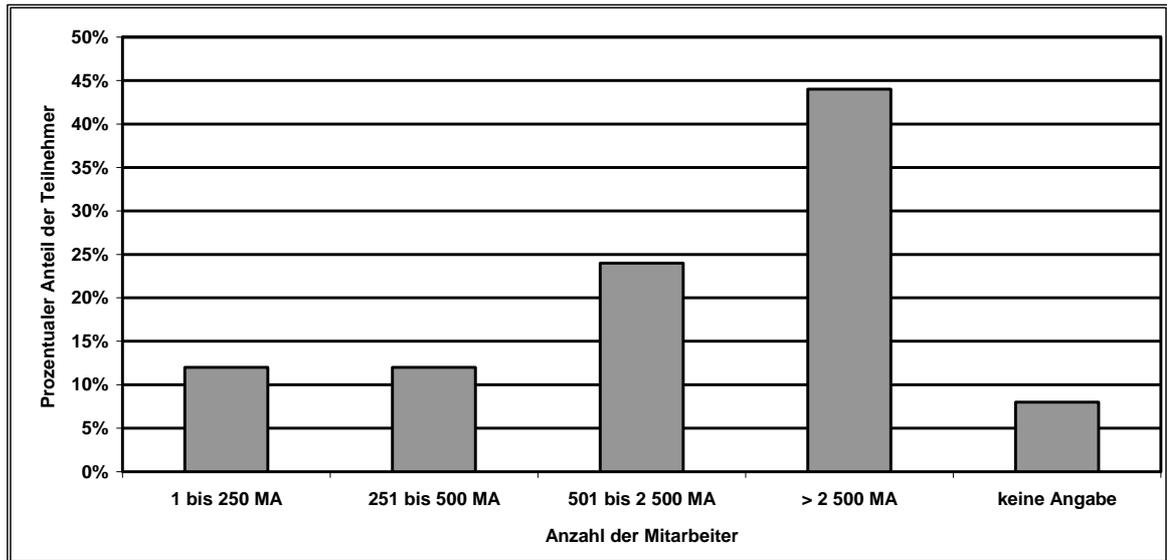
Abbildung 6-3: Umsätze der befragten Unternehmen⁴

Fragestellung: Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen

Die zweite Frage galt der Mitarbeiterzahl. Auch diese Frage wurde von einigen Teilnehmern nicht oder nicht auswertbar beantwortet. Mit einem Anteil von ca. 8% fiel diese Kategorie aber geringer aus, als beim Umsatz. Bedingt durch die Struktur der teilnehmenden Unternehmen erschien es sinnvoll, eine Unterteilung der Mitarbeiterzahl in die Kategorien 1 – 250 Mitarbeiter, 251 – 500 Mitarbeiter, 501 – 2 500 Mitarbeiter und mehr als 2 500 Mitarbeiter vorzunehmen.

Wie in Abbildung 6-4 zu erkennen, verteilt sich die Mitarbeiterzahl in einem anderen Verhältnis, als dies beim Umsatz der Fall ist. Der Grossteil der befragten Unternehmen befand sich Segment mit mehr als 2 500 Mitarbeitern. Dies lässt wohl den Rückschluss zu, dass die befragten Unternehmen zum großen Teil aus sehr personalintensiven und dienstleistungsorientierten Branchen kommen. Die Verteilung der restlichen Teilnehmer lässt sich an der Abbildung 6-4 erkennen:

⁴ Anm.: Umsätze im Geschäftsjahr 2002 bzw. 2002/2003 – Basis: alle befragten Unternehmen

Abbildung 6-4: Anzahl Mitarbeiter der befragten Unternehmen⁵

6.2.2.2 Allgemeine Angaben zu den teilnehmenden Anbietern

Die anschließenden Fragen richteten sich auf Tätigkeitsschwerpunkten, die vorhandene und ange-tre-bte Kundenstruktur und auf Kennziffern, wie Mitarbeiterzahl, Konzernumsatz und Umsatz der Nieder-lassung im Erhebungsbereich.

Einige Interviewpartner machten zu den Fragen Kennzahlen, Mitarbeiterzahl und Umsätze keine Anga-ben. Teilweise hatten die ermittelten Zahlen enorme Bandbreiten, sodass eine grafische Darstellung nicht sinnvoll erschien. Bei den Sendungszahlen wurden beispielsweise Angaben zwischen 11,3 Millionen und 3,5 Milliarden pro Jahr (unternehmensweit) gemacht.

Auch die Mitarbeiterzahl zeigte deutliche Unterschiede auf; denn sie lag zwischen 16 000 und 360 000 Mitarbeitern. Deshalb ließen sich grafisch und im Detail nur zwei Themengebiete darstellen.

Fragestellung: Wo sind die Tätigkeitsschwerpunkte der Paket- und Expressdienste?

Bei der Frage nach dem Kernbereich, hatten die Anbieter die Möglichkeit zwischen den Bereichen Paket-dienst, Expressdienst, Kurierdienst und Spedition zu wählen. Auch über die prozentuale Verteilung der Umsätze in den einzelnen Geschäftsbereichen sollten die befragten Unternehmen Angaben machen. Aus den erfassten prozentualen Angaben der befragten Unternehmen wurde dann der Mittelwert gebil-det. Demnach ergab sich folgende Verteilung bei den Aktivitäten der Teilnehmer

⁵ Basis: alle befragten Unternehmen

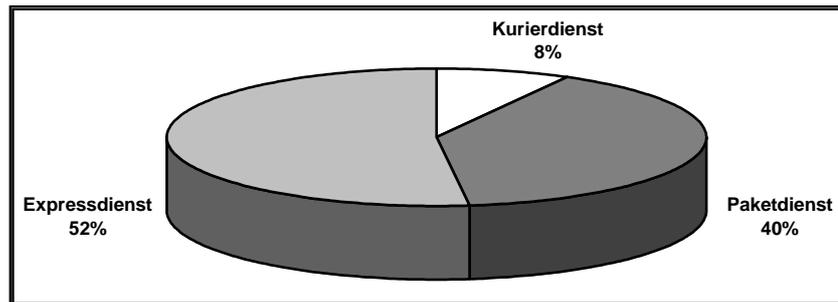


Abbildung 6-5: Tätigkeitsschwerpunkte der Anbieter⁶

Obwohl das Ziel der vorliegenden Arbeit darin liegt, Kundenorientierung und Kundenbindung im Markt für Paket- und Expressdienstleistung zu ermitteln, kamen einige Angaben und Einschätzungen der Anbieter auf Grundlage ihrer Tätigkeit im Bereich der Kurierdienste zustande. Um das Ergebnis der Erhebung möglichst unverfälscht auszuwerten, wurden Einstellungen und Ergebnisse, welche sich aus der Zusammenarbeit mit Kurierdiensten ergaben, herausgerechnet.

Fragestellung: Welchen Branchen werden von Paket- und Expressdienstleistern bevorzugt ?

Ein sehr interessanter Aspekt im einleitenden Bereich der Erhebung war die Frage nach den Tätigkeitsschwerpunkten der Paket- und Expressdienstleister. Vorgegeben waren 13 repräsentative Branchenschwerpunkte. Sie reichten von der Automobilindustrie bis zum Groß- und Einzelhandel.

Die Interviewpartner waren zudem aufgefordert, den Anteil dieser Branchen an der Gesamtkundenstruktur zu nennen.

Die Erhebung zeigte, dass nur wenige Teilnehmer eine solche Einteilung vornehmen konnten. Begründet war dies zum einen in der Tatsache, dass Teilnehmer eine derartige Gliederung ihrer Kundenstruktur nicht vorgenommen hatten.⁷ Zum anderen waren aber auch einige Teilnehmer nicht bereit, vorhandene Zahlen weiterzugeben.

Die größte Übereinstimmung bei den Kundenswerpunkten gab es bei folgenden Branchen:

- Elektrotechnik/Photo/Optik/Halbleiter,
- Pharma/Kosmetik,
- Chemie/Kunststoffe,
- Unterhaltungselektronik/Telekommunikation,
- Versandhandel.

Erwähnenswert ist noch die Tatsache, dass alle im Fragebogen aufgeführten Branchen zumindest eine Nennung verzeichneten.

⁶ Basis: alle befragten Unternehmen

⁷ Anm.: siehe hierzu auch Kapitel 5.2

6.2.2.3 Allgemeine Angaben zu den teilnehmenden Nachfragern

Mit der Auswertung allgemeiner Angaben der Nachfrager von Paket- und Expressdienstleistung befasst sich der folgende Abschnitt.

Fragestellung: Wieviele Mitarbeiter sind am Unternehmensstandort beschäftigt ?

Um die Bandbreiten sinnvoll darstellen zu können, wählte der Verfasser die Kategorien 1 – 50 Mitarbeiter, 51 – 250 Mitarbeiter, 251 – 500 Mitarbeiter sowie mehr als 500 Mitarbeiter. Wie das nachfolgende Schaubild verdeutlicht, befinden sich mit 35,3% der größte Teil der befragten Unternehmen im Bereich zwischen 251 – 500 Mitarbeitern.

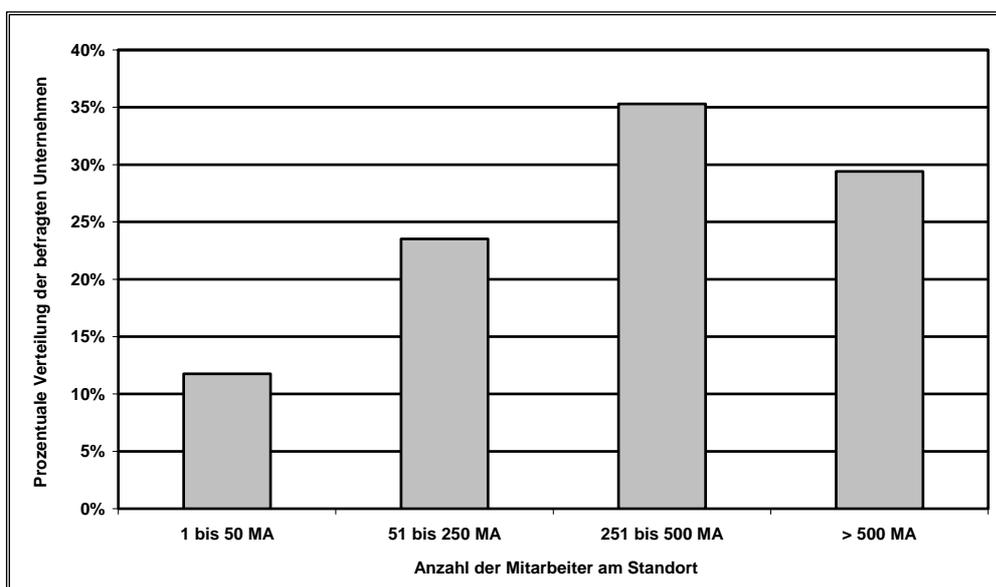


Abbildung 6-6: Anzahl Mitarbeiter am Unternehmensstandort⁸

Fragestellung: Wieviel Mitarbeiter sind in der Logistik beschäftigt ?

Mit der abschliessenden Frage wurden die Unternehmen befragt, wieviel Mitarbeiter in ihren Logistikabteilungen vorgehalten werden. Die Einteilung dabei erfolgte in 1 – 25, 25 – 50, 51-250 und mehr als 250 Mitarbeiter. Die Ergebnisse verteilten sich relativ gleichmässig. Mit fast 30% waren die Bereiche von 1 – 25 Mitarbeitern und 51 – 250 Mitarbeitern gleich gross und deckten den grössten Teil der befragten Unternehmen ab.

⁸ Basis: alle befragten KEP-Nachfrager

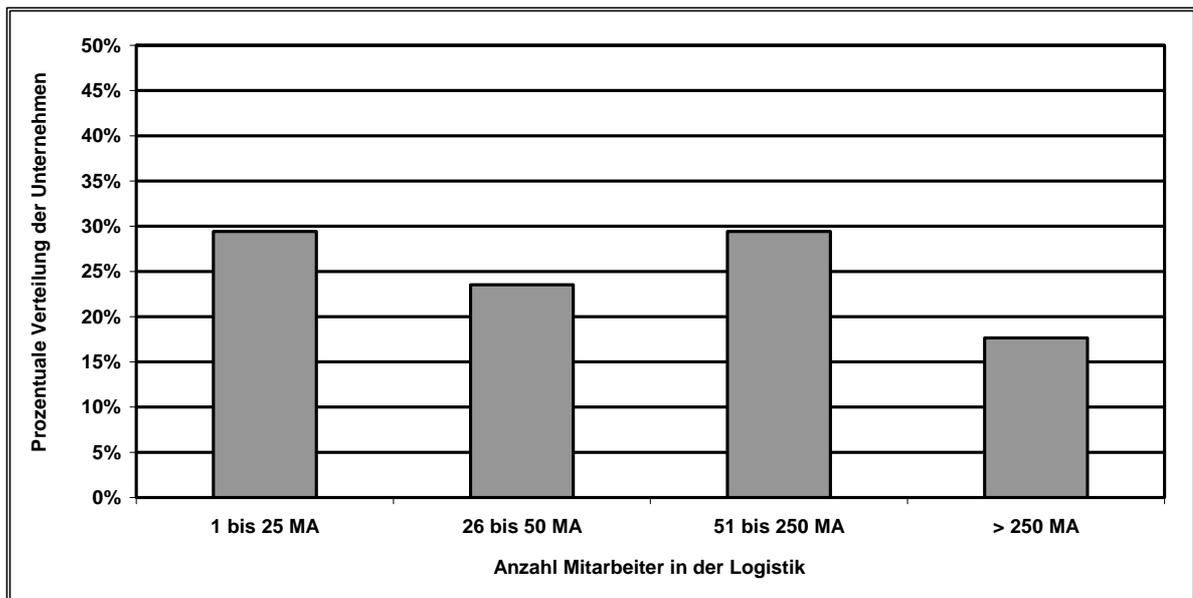


Abbildung 6-7: Anzahl der Mitarbeiter in der Logistik⁹

Eine für den weiteren Verlauf der Erhebung wichtige Frage war die Feststellung der Anzahl eingesetzter Paket- und Expressdienstleister.

Fragestellung: Wieviel Paket- und Expressdienste sind im Unternehmen eingesetzt ?

Bei diesem Thema gab es interessante Ergebnisse. Mehr als 40% der befragten Unternehmen antworteten, dass sie mehr als drei Paket- und Expressdienstleister einsetzen. Die Gründe dafür sind sehr unterschiedlich.

Eine Ursache liegt in den ganz unterschiedlichen Produktspektren der Dienstleister. Viele der befragten Verlager setzen beispielsweise die Overnight-Dienste ein. Ein weiterer Grund für die grosse Anzahl an Dienstleistern ist darin zu sehen, dass diese nicht in allen Regionen den gleichen Leistungsstandard haben. So nutzen einige der befragten Unternehmen die Dienstleister als lokale Partner nur für ausgewählte Regionen, wo das Angebotsspektrum stimmt. Einige der Teilnehmer gehen sogar soweit, dass sie für einzelne Länder eigene Ausschreibungen machen, um damit den Paket- und Expressdienstleister mit dem besten Produktportfolio herauszufinden.

Die grosse Anzahl an Paket- und Expressdienstleistern ist wohl auch begründet in der oftmals sehr heterogenen Versandstruktur der Verlager. Der Versand der Pakete erfolgt über Paketdienstleister, eiliges Stückgut wird über Expressdienstleister verladen. Es sei noch erwähnt: oftmals sind auch gewachsene Strukturen der Grund, warum Verlager mehrere Paket- und Expressdienstleister nutzen.

Überraschend war auch die Tatsache, dass keines der befragten Unternehmen lediglich einen Dienstleister einsetzt. Die Gründe dafür liegen wohl in der Sorge der Verlager sich bei der exklusiven Nutzung nur eines Dienstleisters in eine wirtschaftliche/preisliche Abhängigkeit zu begeben.

⁹ Basis: alle befragten KEP-Nachfrager

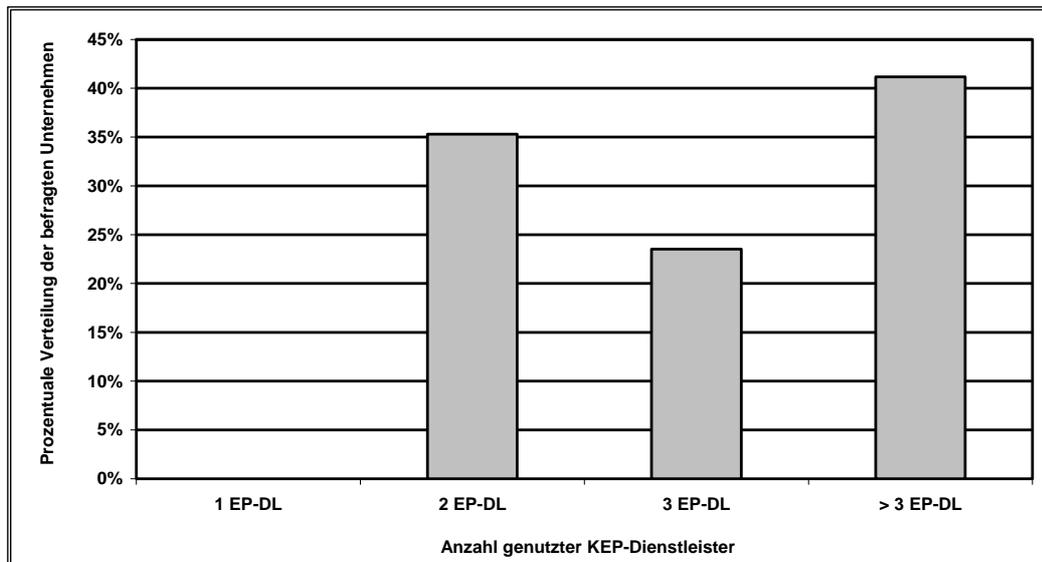


Abbildung 6-8: Anzahl genutzter Paket- und Expressdienstleister¹⁰

Die Frage nach dem Sendungsvolumen der teilnehmenden Verlager baute auf den vorhergehenden Fragen auf.

Fragestellung: Wieviel Sendungen pro Monat werden im Durchschnitt versandt ?

Für die grafische Auswertung und Darstellung dieser Frage, war es ebenfalls notwendig, Bandbreiten für die Verlager festzulegen. Auf der Grundlage der gewonnen Erkenntnisse wurden Spektren von¹¹ bis zu 500, zwischen 501 – 2 500 Sendungen und mehr als 10 000 Sendungen festgelegt.

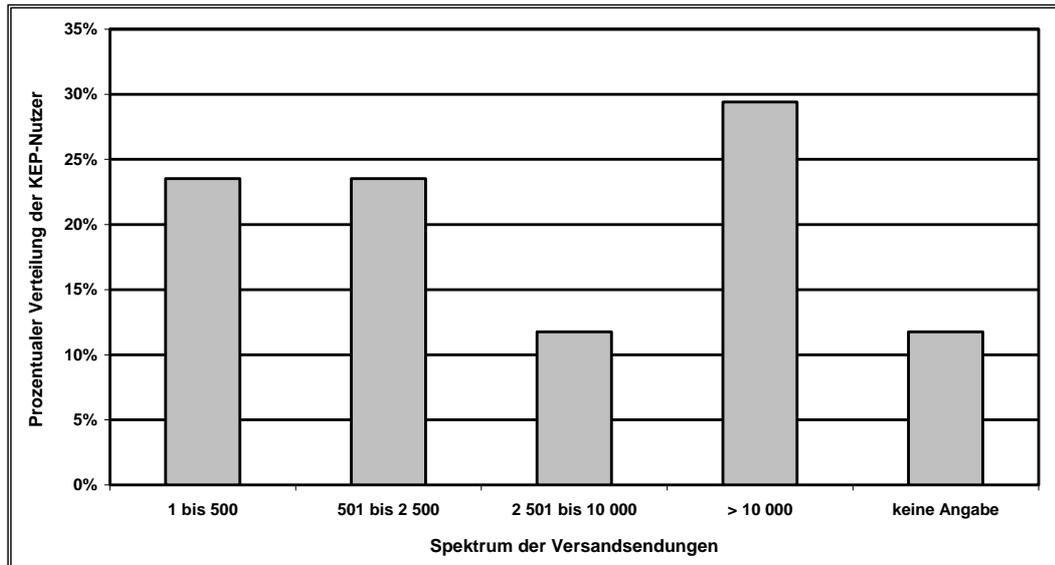
Die Abbildung 6-9 verdeutlicht die sehr grosse Bandbreite an Ausgangssendungen bei den teilnehmenden Verladern.

So verteilen sich die Kategorien 1 – 500, 501 – 2 500 und mehr als 10 000 Sendungen pro Monat relativ gleich. Die Kategorien 1 – 500 Sendungen und 501 – 2 500 Sendungen liegen mit fast 24% sogar gleich auf. Die grösste Anzahl der Teilnehmer wird mit fast 30% durch das Versandvolumen von mehr als 10 000 Sendungen abgedeckt.

Abschliessend sei noch erwähnt, dass einige Unternehmen aus Datenschutzgründen hier keine Angaben machten.

¹⁰ Basis: alle befragten KEP-Nachfrager

¹¹ Anm.: die Sendungszahl wurde pro Monat ermittelt

Abbildung 6-9: Anzahl Versandsendungen pro Monat¹²

Die letzte Frage des Themenbereichs zielte auf die den Verladern zugehörige Branche.

Fragestellung: Welche Branchen wurden durch die Erhebung abgedeckt?

Diese Frage war eine offene, bei der zwar einige Branchen vorgegeben waren, die befragten Unternehmen aber auch zusätzlich eigene Angaben machen konnten. Die Einteilung der Branchen erfolgte in Anlehnung an die bereits durchgeführten empirischen Erhebungen, welche in Abbildung 6-1 vorgestellt wurden bzw. in der Abbildung 6-65 zum Vergleich der Ergebnisse herangezogen werden. Wie Abbildung 6-10 zeigt, wird ein Grossteil der Verladerbranche durch die Marktanalyse repräsentiert. Die meisten Nennungen waren im Bereich Elektrotechnik/Photo/Optik/Halbleiter sowie der Pharma/Kosmetik zu verzeichnen. Ebenfalls sehr stark vertreten war der Bereich Transport/Spedition/Logistik. Dieser Bereich stellt eine Besonderheit in der Kundenstruktur von Paket- und Expressdienstleistern dar. Die Verladern aus Transport, Spedition und Logistik bedienen sich dabei der Paket- und Expressdienstleister als Subunternehmer. Für ihre Kunden nutzen sie die Paket- und Expressdienstleistung, um ihr eigenes Produktportfolio in den Bereichen zu erweitern, die sie selbst nicht abdecken können, beispielsweise beim Paketversand. Diesen können Stückgutspeditionen über die klassischen Paketdienste wesentlich effektiver abwickeln.

Bedauerlicherweise konnte leider kein Interviewpartner in den für die Paket- und Expressdienste so wichtigen Branchen Maschinenbau, Papier/Druck sowie Chemie/Kunststoff gewonnen werden. Daher ist es hier nicht eindeutig möglich von einer repräsentativen geführten Umfrage zu sprechen.

¹² Anm: pro Monat – Basis: alle befragten KEP-Nutzer

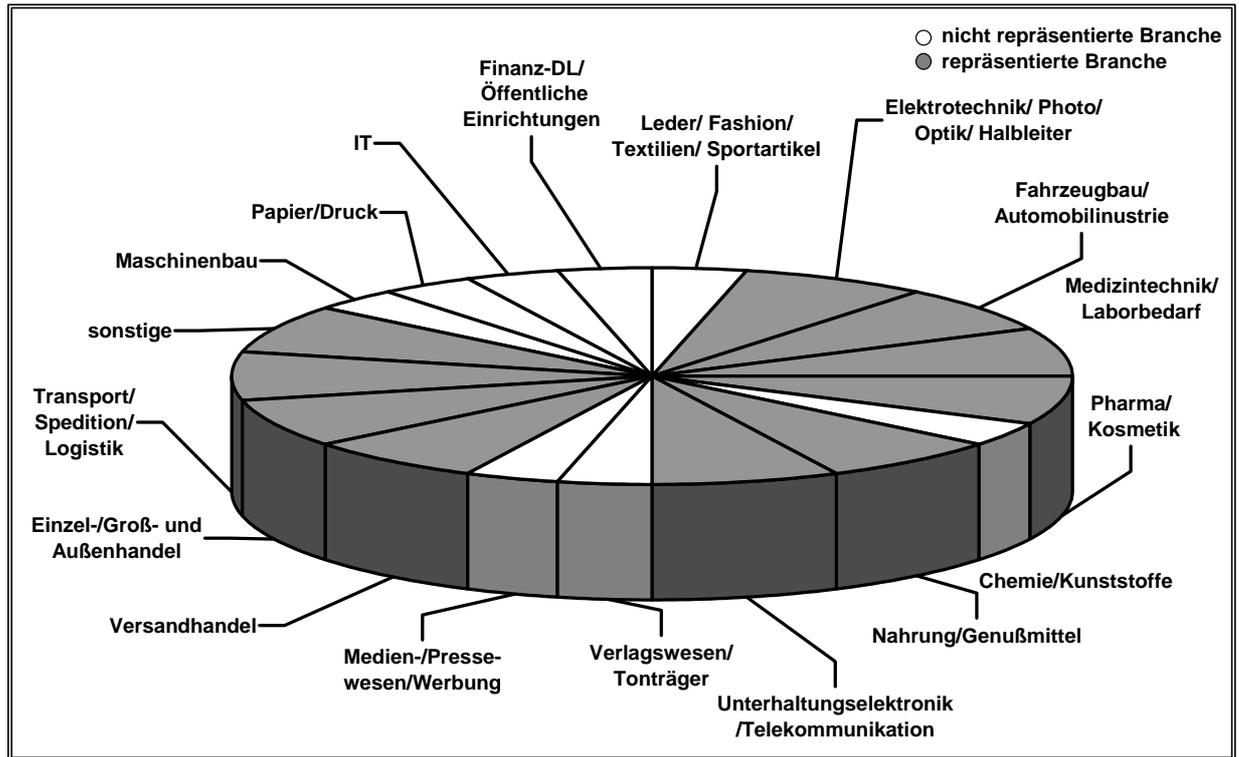


Abbildung 6-10: Repräsentierte Branchen der Erhebung¹³

¹³ Basis: alle befragten KEP-Nachfrager – Mehrfachnennungen möglich

6.2.3 Allgemeine Angaben zu den genutzten und angebotenen Produkten

Dieser Abschnitt stellt die in der Paket- und Expressdienstleistung angebotenen und nachgefragten Produkte separat nach Angebot und Nachfrage sowie Standard- und Individualdienstleistung dar. Die Befragung der Teilnehmer erfolgte auch für diesen Bereich mittels eines offenen Interviews/Fragebogens, damit Teilnehmer auch die Möglichkeit hatten, nicht vorgegebene Produkte zu ergänzen.

6.2.3.1 Angaben zu den angebotenen Produkten der Anbieter

Die Dienstleister wurden zunächst nach ihren angebotenen Standarddienstleistungen befragt, anschließend folgten Fragen zu den Individualdienstleistungen. Bezüglich der angebotenen Standarddienstleistungen hatten die Teilnehmer folgende alternativen Antwortmöglichkeiten: Zustellung am Folgetag, Zustellung am Folgetag bis 12:00 Uhr, Zustellung am Folgetag bis 9:00/10:00 Uhr und Zustellung eiliger Dokumentensendungen.

Fragestellung: Welche Standarddienstleistungen bieten die Anbieter an ?

Alle befragten Unternehmen bieten die Zustellung am Folgetag national und international an. Die drei weiteren Kategorien bieten ebenfalls alle Unternehmen auf nationaler Ebene an, zu ca. 90% auch international. Im Bereich der Standarddienstleistungen kann somit von einem gleichartigen Angebot gesprochen werden. Zu den Standarddienstleistungen zählten einige Anbieter darüber hinaus noch die Kategorien: zeitdefinierte Zustellung für einige ausgesuchte Länder, zeitdefinierte Zustellung generell, Zustellung von Sendungen zu einem vom Kunden vorgegebenen Fixtermin und die Abholung von Sendungen.

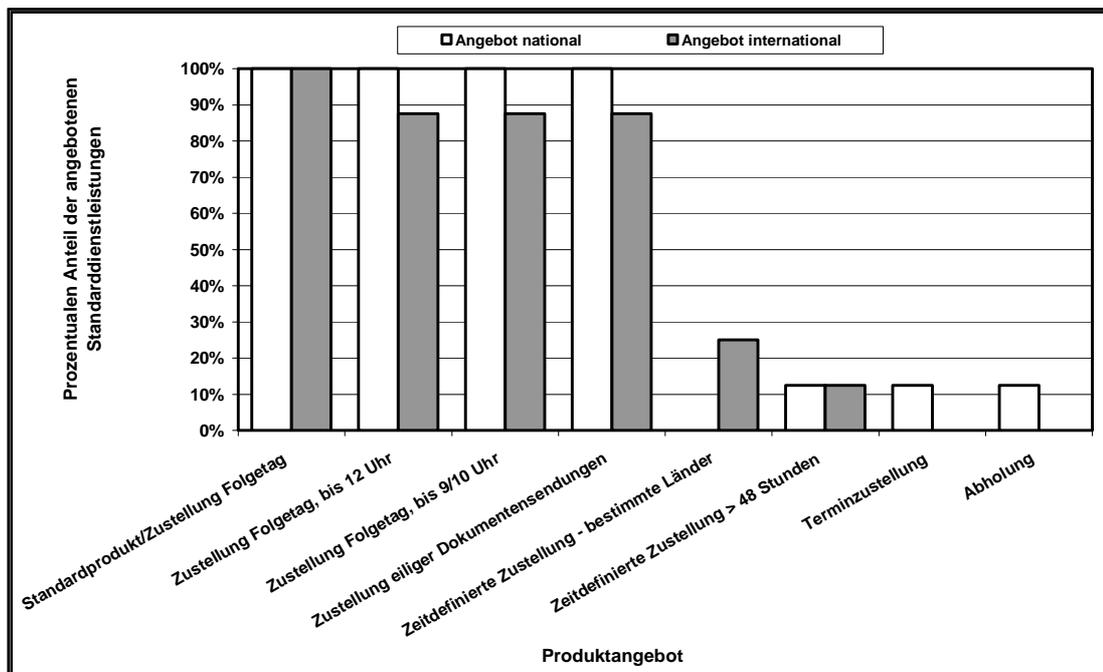


Abbildung 6-11: Das Angebot an Standarddienstleistungen der Anbieter¹⁴

¹⁴ Basis: alle befragten Paket- und Expressanbieter

Ein wesentlich breiteres Spektrum konnte erwartungsgemäß bei den angebotenen Individualdienstleistungen verzeichnet werden.

Fragestellung: Welche Individualdienstleistungen bieten die Dienstleister an?

Zu den Individualdienstleistungen im nationalen Bereich zählten alle befragten Unternehmen den Transport von Übermaßen, die Spätabholung sowie die Samstagsabholung. National und international wurde von den Anbietern der Paket- und Expressdienstleistungen gleichermaßen die Sendungszusammenführung, die Zollabfertigung sowie die Abwicklung einer Sendung mit Konnossement erwähnt. Alle Anbieter führten auch den Austausch- und Rückholservice als Individualdienstleistung an. Dieser Service ist aber nicht von allen Anbietern zu erhalten. Im weiteren wurden die Services Tracking&Tracing, Gefahrguttransporte, Zustellung am Folgetag bis 8:00 Uhr, Nachnahmeservice, aber auch so neuartige Produkte wie Lagerhaltung oder Bestandsmanagement ermittelt. Auch diese Services gehörte nmit ca. 70% bei vielen Anbietern zum Produktportfolio. International sind diese Produkte allerdings noch nicht so verbreitet.

Bleibt abschließend noch zu erwähnen, dass die im Verlauf dieser Arbeit vorgestellten innovativen Produkte noch nicht von vielen Anbietern offeriert wurde. So hatte das C-Teile-Management bei den Anbietern so gut wie noch keine Verbreitung. Ähnlich verhielt es sich bei der produktionssynchronen Belieferung von Kunden.

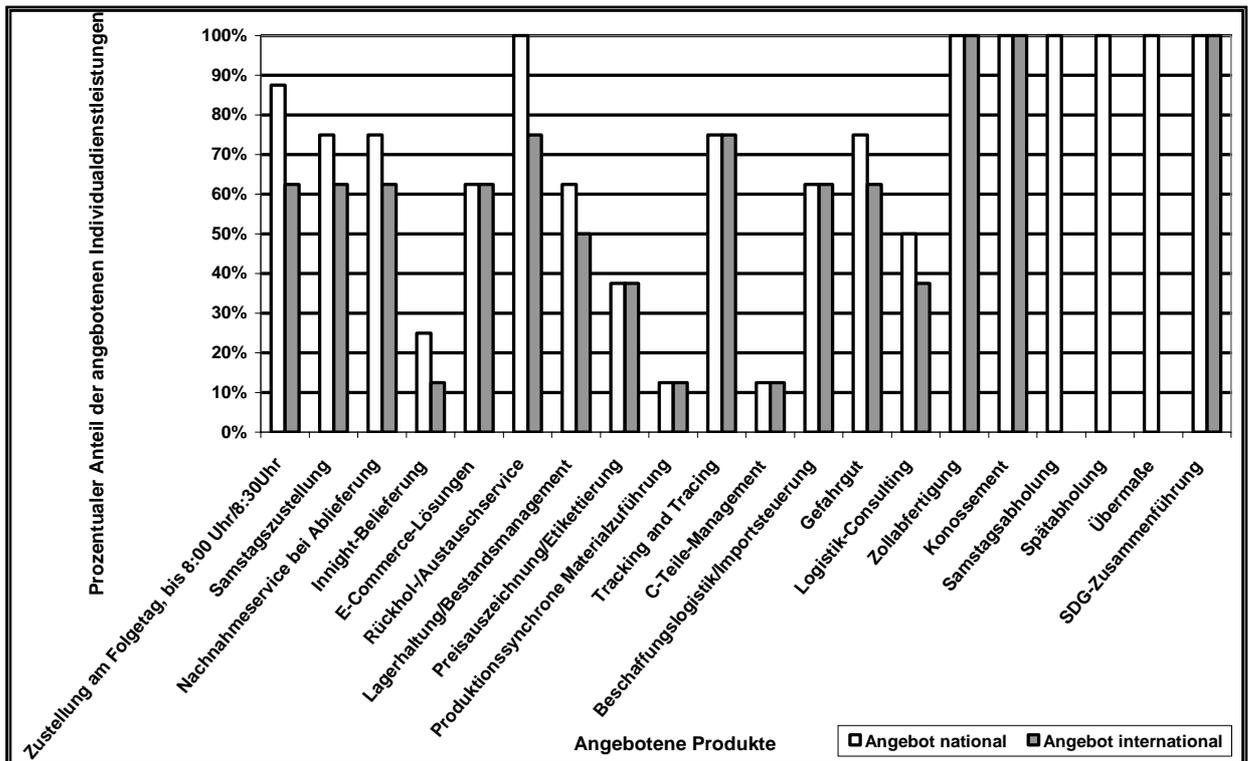


Abbildung 6-12: Das Angebot an Individualdienstleistungen der Anbieter¹⁵

¹⁵ Basis: alle befragten Paket- und Expressanbieter

6.2.3.2 Angaben zu den genutzten Produkten der Nachfrager

Dieser Abschnitt wendet sich unter dem Aspekt Nutzungsgewohnheiten der Kunden von Paket- und Expressdienstleistung Fragen zu, in welchem Umfang die Nachfrager die Standarddienstleistungen nutzen.

Fragestellung: Welche Standarddienstleistungen werden von Ihnen genutzt?

Das ausgewertete Ergebnis dieser Frage stellt keine grosse Überraschung dar: Ein Großteil der befragten Unternehmen nimmt das Standardprodukt „Zustellung am Folgetag“ in Anspruch. Neben den Produktkategorien sollten die Teilnehmer auch eine Einschätzung zur Intensität der genutzten Produkte abgeben: Die Kunden der Paket- und Expressdienstleister nutzen bis zu 75% das Standardprodukt „Zustellung am nächsten Tag“. Wesentlich weniger intensiv, aber mit der zweithäufigsten Zustimmung reüssierte das Produkt „Zustellung am Folgetag bis 12:00 Uhr“. Dieses Standardprodukte nutzte ein Interviewpartner gar bis zu 30%.

Die Nutzung von Sendungen mit der Zustellung am Folgetag bis 9:00/10:00 Uhr und der Transport eiliger Dokumente fanden hingegen kaum Erwähnung.

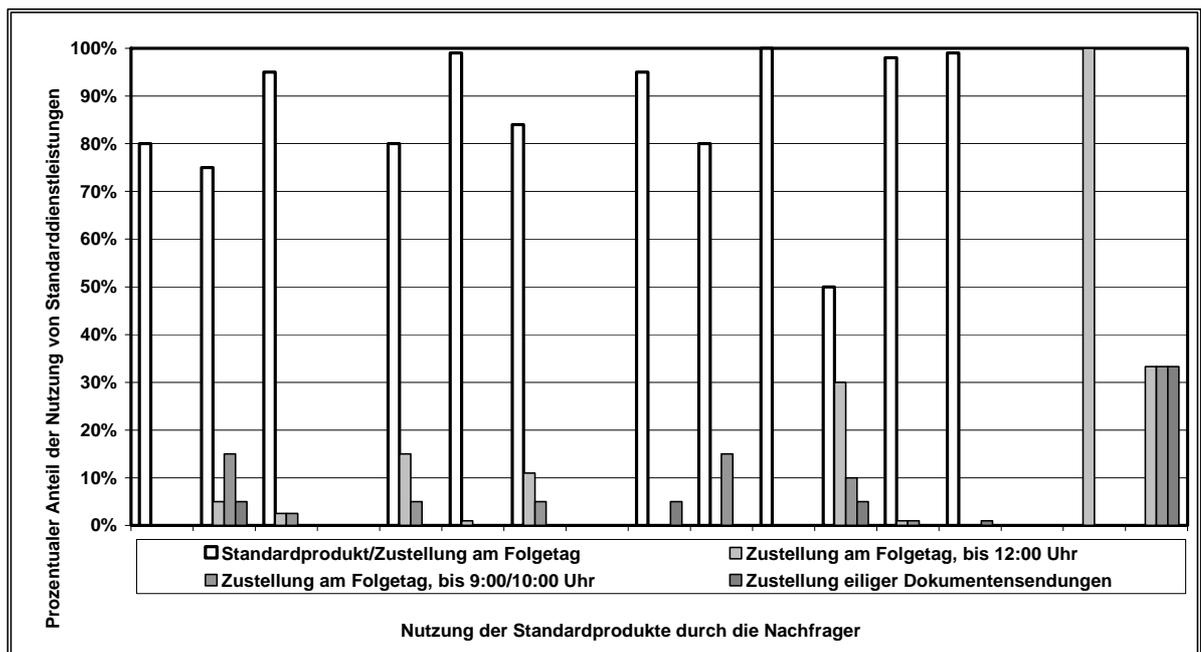


Abbildung 6-13: Die Nachfrage nach Standarddienstleistungen¹⁶

¹⁶ Basis: alle befragten Nachfrager nach Paket- und Expressdienstleistung

Abschließend hatten die Verlager auf die Frage zu antworten, in welchem Maße sie Individualdienstleistungen nutzen.

Fragestellung: Welche Individualdienstleistungen werden von Ihnen genutzt?

Auch in diesem Abschnitt hatten die Befragten die Möglichkeit zwischen mehreren Individualdienstleistungen zu wählen bzw. auch individuelle Angaben zu machen.

Die Ergebnisse dieses Themenbereiches veranschaulicht die Abbildung 6-14. Die Grafik teilt dabei die Individualdienstleistungen in drei Gruppen ein: Dienstleistungen, die im Fragebogen enthalten waren und von den Interviewteilnehmern genutzt werden, sind beispielsweise die Samstagszustellung, der Nachnahmeservice bei Ablieferung oder die In-night-Belieferung.

Daneben gab es auch Vorschläge zu Dienstleistungen, die keiner der Befragten nutzt, wie zum Beispiel Logistik-Consulting, Lagerhaltung und das Bestandsmanagement.

In der dritten Gruppe befinden sich dann die Dienstleistungen, welche nicht vorgegeben waren, aber von den Interviewpartnern explizit erwähnt wurden: Eingangsverzollung oder die späte Abholung bei gleichzeitig früher Zustellung.

Die meisten Nennungen bei den individuellen Dienstleistungen entfielen dabei auf das Tracking & Tracing, die speziellen auf die Kunden individuell zugeschnittenen Produkte, die Eingangsverzollung und die Beschaffungslogistik bzw. Importsteuerung.

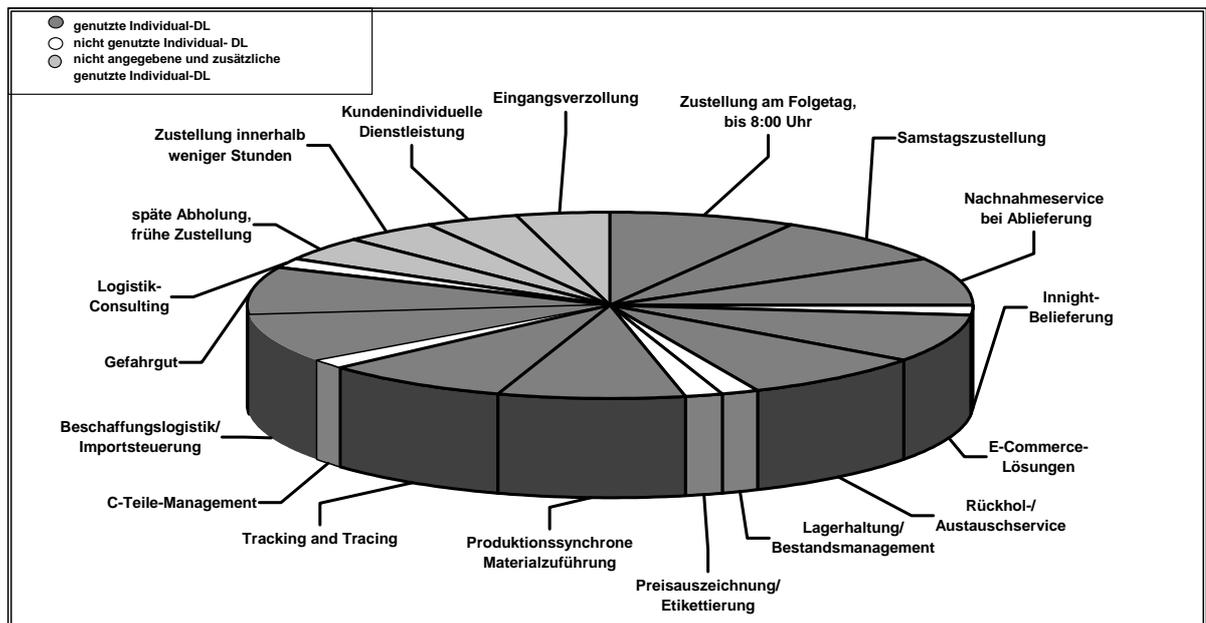


Abbildung 6-14: Die Nachfrage nach Individualdienstleistungen¹⁷

Die Bearbeitung der Antworten machte deutlich, dass vielen Nutzern, insbesondere den kleinen und mittleren Kunden, das umfangreiche Produktspektrum noch nicht bekannt ist. Denn nur der geringste Teil der angebotenen Dienstleistungen werden von den Kunden genutzt bzw. haben die Kunden Kenntnis von genommen.

¹⁷ Basis: alle befragten Nachfrager nach Paket- und Expressdienstleistung – Mehrfachnennungen möglich

6.2.4 Einschätzungen zur Kundenorientierung der Dienstleistungen

Der Abschnitt dient zur Einschätzung der Kundenorientierung der angebotenen und nachgefragten Dienstleistungen unterteilt sich in die Teilbereiche der Kundenorientierung nämlich nach:

- den angebotenen Preisen und Produkten;
- der Flexibilität der Dienstleistungen;
- der Kommunikation zwischen Anbieter und Nachfrager;
- den After-Sales-Service;
- der Bearbeitung von Qualitätsproblemen.

Im Gegensatz zu den vorhergehenden Abschnitten werden im Bereich der Markterhebung die Einschätzungen der Anbieter und Nachfrager gegenübergestellt. Außerdem erfolgt die Bewertung der Fragen mit einer Note von eins bis fünf, wobei die Note eins volle Zustimmung bedeutete und fünf die totale Absage zur vorgelegten Frage.

6.2.4.1 Beurteilungen zu den angebotenen Produkten und Preisen

Aussage: Der Kunde kennt alle Standarddienstleistungen und setzt sie zielgerichtet ein

Ein Ergebnis, welches nicht sonderlich überrascht, lieferte die Auswertung dieser Frage. Mit der durchschnittlichen Bewertung aller Nachfrager und Anbieter liegen die Ergebnisse mit 1,9 und 2,0 sehr eng beieinander.



Abbildung 6-15: Kenntnis der Standardprodukte¹⁸

Eine wesentliche größere Abweichung sollte die Frage nach der Nutzenorientierung der Standarddienstleistungen bringen.

Aussage: Der Kunde empfindet die Standarddienstleistung nutzenorientiert gestaltet

In diesem Bereich lagen die Einschätzungen der Anbieter und die wahrgenommene Nutzenorientierung der Nachfrager immerhin 0,5 Punkte auseinander. Während die Anbieter ihre Standardprodukte im Schnitt mit der Note 1,6 bewerteten, gaben die Nachfrager den Produkten die Note zwei. Dies belegt die noch bestehende Ausbaunotwendigkeit der Standarddienstleistungen Richtung Kundenorientierung.

¹⁸ Anm.: Basis in diesem Kapitel waren alle befragten Unternehmen



Abbildung 6-16: Nutzenorientierung von Standarddienstleistungen

Aussage: Die Preise für Standarddienstleistungen sind dem Kunden bekannt und verständlich

Eine wesentlich größere Übereinstimmung war bei der Frage zu verzeichnen, inwieweit den Kunden das Preissystem bekannt und verständlich ist. Hier liegen die Einschätzungen der Anbieter und Nachfrager nur 0,2 Punkte auseinander. Allerdings haben die Nachfrager dieses Thema lediglich mit der Note 2,0 bewertet. Daraus lässt sich die Aufforderung an die Anbieter der Standarddienstleistungen herauslesen, ihr Beratungs- und Informationspolitikpotenzial zu verbessern.



Abbildung 6-17: Kenntnis der Preise von Standardprodukten

Nach dem Fragenkomplex zu Standarddienstleistungen wurden die Teilnehmer zu den gleichen Fragen in Bezug auf die Individualdienstleistungen konfrontiert. Dieser Bereich lieferte überraschende Ergebnisse.

Aussage: Der Kunde kennt alle Individualdienstleistungen und setzt diese zielgerichtet ein

Überraschend war zunächst das Ergebnis zur Frage nach der Kenntnis und dem zielgerichteten Einsatz von Individualdienstleistungen: Anbieter der Dienstleistungen schätzen ihre Situation viel schlechter ein, als diese in der Wirklichkeit ist. Sie bewerteten die Kenntnissituation im Durchschnitt mit der Note 3,0. Demgegenüber gaben die Nachfrager nach Individualdienstleistungen aber an, die Individualdienstleistungen gut bis sehr gut zu kennen. Aufgrunddessen konnte bei dieser Frage kundenseitig ein Mittelwert von 1,8 festgestellt werden. Er liegt damit sogar knapp vor der Beurteilung der Standarddienstleistungen.

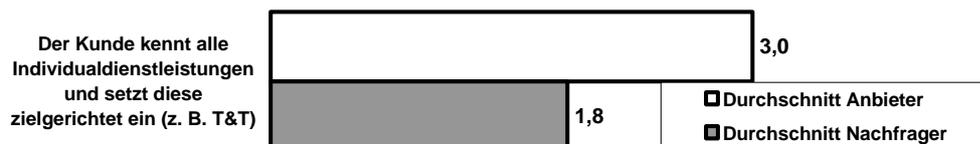


Abbildung 6-18: Kenntnis der Individualprodukte

Aussage: Der Kunde empfindet die Individualdienstleistungen nutzenorientiert gestaltet

Übereinstimmung herrscht dagegen bei Anbietern und Nachfragern bezüglich der Einschätzung, ob die Individualdienstleistungen „fit for use“ gestaltet sind.

Die Nachfrager schätzten mit der Note 2,1 diese Frage genauso ein wie die Frage nach der Nutzenorientierung der Standardprodukte. Diese Einschätzung überraschte ein wenig. Was in den Interviews ebenfalls auffiel – die Individualdienstleistungen erhielten von den Anbietern bezüglich der Kundenorientierung eine schlechtere Bewertung als die Standarddienstleistungen. In den geführten Interviews wurde zudem deutlich, dass die Anbieter mit dem Umfang und der Art der angebotenen Individualdienstleistungen zum großen Teil nicht zufrieden sind. Die Anbieter von Paket- und Expressdienstleistungen sollten erkennen, dass in diesem Bereich noch enormer Handlungsbedarf besteht.



Abbildung 6-19: Nutzenorientierung von Individualdienstleistungen

Den Abschluss dieses Fragenkomplexes bildete die Frage, inwieweit Nutzer mit Preisen der Individualdienstleistungen vertraut sind.

Aussage: Die Preise für Individualdienstleistungen sind dem Kunden bekannt und verständlich

Auch hier schätzten die Anbieter ihre Situation viel schlechter ein, als in der Realität vorhanden. Mit der Durchschnittsnote 2,5 bewerteten sie den Kenntnisstand der Nachfrager bezüglich der angebotenen und abgerechneten Preise eher durchschnittlich.

Die Nachfrager dagegen bewerteten ihr Wissen bezüglich der Produktpreise der Individualdienstleistungen mit der Durchschnittsnote von 2,1 wesentlich besser. Dieses Ergebnis täuscht m.E. allerdings über die Realität ein wenig hinweg. In den mit den Nachfragern geführten Interviews entstand nämlich der Eindruck, dass sich die Nachfrager in diesem Bereich ein wenig überschätzen.



Abbildung 6-20: Kenntnis der Preise von Individualdienstleistungen

6.2.4.2 Beurteilungen zur Flexibilität der Dienstleistungen

Die Flexibilität zwischen Anbieter und Nachfrager in der täglichen Auftragsabwicklung ist ein einflussreicher Faktor zur Kundenbindung und Kundenorientierung. Im nachfolgenden Abschnitt geht es darum, wie Anbieter und Nachfrager die Flexibilität im stark standardisierten Markt für Paket- und Expressdienstleistung einschätzen.

Aussage: Auf kurzfristige Anfragen des Kunden bezüglich veränderter Produktangebote wird flexibel reagiert

Ein sehr grosse Diskrepanz zwischen „Sein und Schein“ wurde bei der Bearbeitung dieser Frage festgestellt.

Während sich die Anbieter mit einer durchschnittlichen Notenbewertung von 1,5 als sehr flexibel ansahen, war die Sichtweise der Nachfrager eine ganz andere. Mit einem Notenunterschied von mehr als einer Note wurde bei der Frage nach der Flexibilität eine der größten Differenzen zwischen Anbietern und Nachfragern innerhalb dieser Marktanalyse festgestellt.

Mit der Note 2,7 bekamen die Anbieter eine sehr schlechte Bewertung. Sie macht deutlich, dass die Anbieter in Sachen Flexibilität einen enormen Nachholbedarf haben.

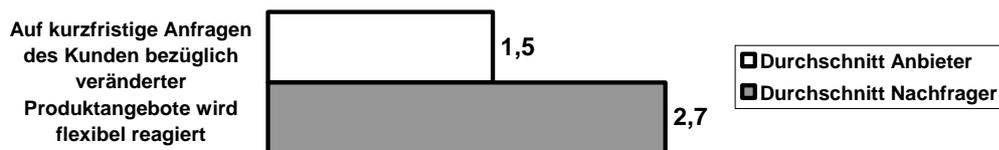


Abbildung 6-21: Flexibles Eingehen auf veränderte Produkthanforderungen

Ein ähnliches Ergebnis wurde auch bei der nachfolgenden Frage erzielt.

Aussage: Verbesserungsvorschläge des Kunden in der täglichen Auftragsabwicklung werden schnell umgesetzt

Auch bei dieser Frage lassen sich zwischen der Einschätzung der Anbieter und dem Empfinden der Nachfrager große Unterschiede feststellen. Die Logistikdienstleister haben m. E. eine zu positive Einstellung zu der angebotenen Dienstleistung. Sie bewerteten ihre eigene Flexibilität mit der durchschnittlichen Note 2,0. Demgegenüber schätzten die Nachfrager diese Fähigkeit mit einer Gesamtnote 2,7 ein. Die Aussage ist ein Beleg dafür, dass vielen Anbietern noch nicht bewußt ist: ein hoher Standardisierungsgrad der Dienstleistung geht zu Lasten einer flexiblen Auftragsabwicklung, ein Umstand der sehr negativ auf die Kunden wirkt.

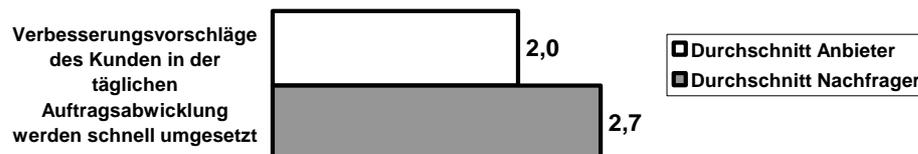


Abbildung 6-22: Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen

6.2.4.3 Einschätzungen zur Kommunikation zwischen Anbietern und Nachfragern

Probleme im täglichen Geschäft zwischen Anbietern und Nachfragern resultieren sehr oft aus fehlerhafter oder unzureichender Kommunikation. Zusammenfassend ist für den Bereich der Kommunikation festzustellen, dass alle Antworten sich im Notenbereich von Gut bewegen.

Zunächst wurden Verladern und Dienstleistern die Frage gestellt, ob zwischen den beiden Parteien ein permanenter und ausreichender Dialog läuft.

Aussage: Abstimmungsgespräche zwischen Anbieter und Nachfrager finden permanent statt

Bei der Einschätzung bezüglich der Abstimmungsgespräche zwischen Anbietern und Nachfragern, waren sehr große Unterschiede zwischen beiden zu erkennen. Sehr viele der befragten Paket- und Expressdienstleister waren sich sicher, dass die Abstimmungsgespräche mit ihren Kunden in ausreichendem Maße geführt werden. Die Dienstleister vergaben daher bei der Beantwortung der Frage durchweg die Noten eins und zwei. Wesentlich schlechter schätzten die Kunden ihre Situation ein, was die Bewertung dieser Frage mit den Noten Gut bis Befriedigend verdeutlicht. In den Interviews wurde deutlich, dass sich besonders die kleinen und mittleren Verlager in Sachen Kommunikation vernachlässigt fühlen.



Abbildung 6-23: Einschätzung zur allgemeinen Kommunikation

Ein Bereich der Kommunikation, der die wahrgenommene Kundenorientierung der Produkte ganz wesentlich beeinflusst, ist die Beratung bei der Auftragsvergabe.

Aussage: Die Kommunikation/ Beratung bei Auftragsvergabe ist sehr gut

Die Auswertung der ermittelten Ergebnisse zeigt eine zu der vorherigen Frage zu identische Verteilung der Noten auf. Auch in diesem Bereich schätzen sich die Anbieter viel stärker ein, als dies letztendlich beim Kunden ankommt. Die Werte zeigen zudem auch, dass die Anbieter ein enormes Potenzial gerade im wichtigen Geschäftsbereich Auftragsvergabe verschenken.

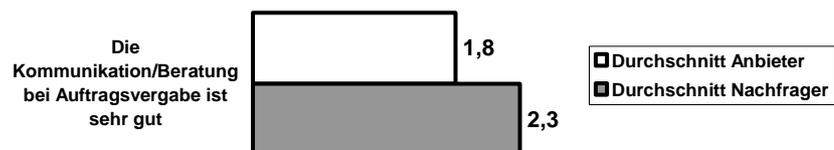


Abbildung 6-24: Einschätzung der Kommunikation bei Auftragsvergabe

Aussage: Die Ansprechpartner sind ohne Probleme zu erreichen und zeitlich ausreichend verfügbar

Wie gut ein Anbieter zu erreichen ist, stellt im Zeitalter der Call-Center in vielen Branchen ein Problem dar. Als Ergebnis kann festgestellt werden, dass Anbieter und Nachfrager die Situation gleichermaßen mit der durchschnittlichen Note Gut bewerten. Größere Differenzen sind in diesem Bereich nicht zu erkennen.



Abbildung 6-25: Erreichbarkeit der Ansprechpartner

Größere Unterschiede zwischen den Einschätzungen der Dienstleister und den Empfindungen der Ver-lader wurde aber bei den beiden darauffolgenden Fragengebieten festgestellt.

Aussage: Die Ansprechpartner überzeugen durch Freundlichkeit und Fachwissen

Die Frage nach Fachwissen und Freundlichkeit der Ansprechpartner schätzten die Dienstleister erwartungsgemäß sehr positiv ein. Sie vergaben durchweg Noten zwischen Sehr Gut und Gut. Eine insgesamt positive Einstellung wurde aber auch bei den Nachfragern festgestellt. Die Einschätzungen lagen aber im Schnitt eine halbe Note unter denen der Dienstleister.

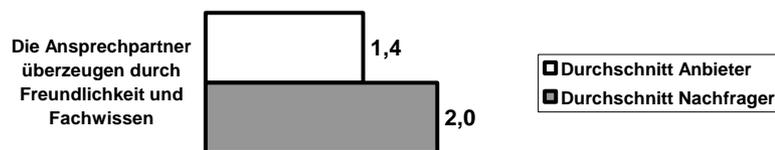


Abbildung 6-26: Fachwissen und Freundlichkeit der Ansprechpartner

Aussage: Die Auftragsannahme ist immer telefonisch/via Internet zu erreichen

Auch beim Aspekt der Erreichbarkeit der Auftragsannahme gaben beide Parteien eine gute Bewertung ab. Dabei ist die durchschnittliche Note Gut der Nachfrager wohl näher an der Realität der Bewertung der Anbieter.

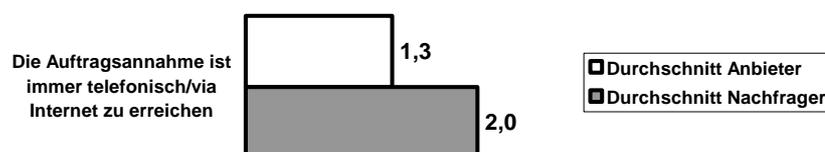


Abbildung 6-27: Erreichbarkeit der Auftragsannahme

6.2.4.4 Bewertungen zum Kundenservice/After-Sales-Service

Ein wesentlicher Einflussfaktor auf die Kundenzufriedenheit stellt der Kundenservice dar. Es ist ein Sammelbegriff, der die Bereiche Pre-Sales-Service, After-Sales-Service und den Service während der Leistungserstellung umfasst. Im folgenden werden die Bereiche After-Sales-Service und Services während der Dienstleistung näher betrachtet.

Bei der Auswertung der Ergebnisse für diesen Bereich fielen besonders die zum Teil sehr großen Unterschiede zwischen den Einschätzungen der Paket- und Expressdienstleister und den Wahrnehmungen der Kunden auf.

Aussage: Nachforschungen und Beschwerden werden umgehend bearbeitet und beantwortet

Bei der Beantwortung dieser Frage gab es sehr extreme Einschätzungen: Während die Dienstleister sich selbst fast ausschließlich mit der Note Sehr Gut bewerteten, sahen dies die Nutzer differenzierter. Zwar gaben die Kunden diesem sensiblen Thema fast durchweg die Note zwei; die extrem gute Einschätzung der Dienstleistung konnten sie jedoch nicht teilen. Dies Gegenüberstellung der Ergebnisse zeigt, dass auch bei diesem Thema die Dienstleister eine zu positive Sichtweise ihrer Angebote haben.



Abbildung 6-28: Reaktion der Dienstleister auf Beschwerden¹⁹

Ein für die Kunden sehr leidiges Thema im Bereich des After-Sales-Service ist die nachträgliche Änderung der Transport- oder Dienstleistungsrechnung.

Aussage: Änderungen in der Rechnungserstellung werden umgehend bearbeitet

Anlass für diese Frage war die Tatsache, dass die Dienstleister in der Vergangenheit insbesondere im Bereich der nachgelagerten Auftragsabwicklung Schwächen zeigten. Eine davon ist auch die nachträgliche Änderung der Rechnung, diese in der Regel aus einer falsch oder unvollständig ausgestellten Frachtrechnungen resultiert. Auch hier gibt es wieder zwei unterschiedliche Einschätzungen. Für die Dienstleister, so stellte sich im Rahmen der Interviews heraus, hat dieses Thema keine besondere Priorität. Daher stuften sie ihre eigene Leistung diesbezüglich mit der Note Gut ein. Wesentlich negativer sahen hingegen die Kunden diesen Teil der Auftragsabwicklung. Sie stuften die Dienstleister dabei fast ausschließlich mit der Note Befriedigend ein.

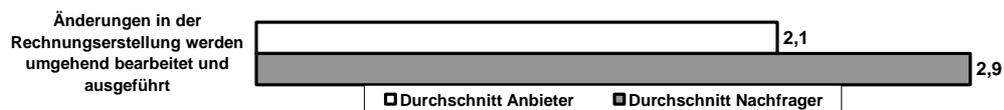


Abbildung 6-29: Bearbeitung von Änderungen in der Rechnungserstellung

¹⁹ Basis in diesem Abschnitt: alle befragten Unternehmen

Auch die Erstellung von Abliefernachweisen ist erfahrungsgemäß ein Anlass zu Kundenunzufriedenheit.

Aussage: Fehlende Abliefernachweise werden umgehend geliefert

Viele der interviewten Dienstleister zeigten sich überrascht über diese Frage. Wegen des fast durchgängig vorhandenen Tracking&Tracing schenken die Dienstleister diesem Thema fast keine Beachtung mehr. Daher benoteten sie fast durchgängig mit Sehr Gut und Gut. Ganz anders dagegen die Wahrnehmung der Kunden: Diese gaben im Durchschnitt die Note 2,5. Auch hier zeigt sich, dass viele Dienstleister ihren Fokus zu stark nur auf die eigentliche Auftragsabwicklung legen und dabei die vor- und nachgelagerten Aktivitäten vernachlässigen.

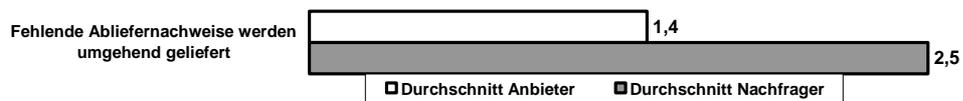


Abbildung 6-30: Bearbeitung von Abliefernachweisen

Obwohl die Paket- und Expressdienstleister in der Regel einen sehr hohen Qualitätsstandard aufweisen können, wurden dennoch die Bearbeitung beschädigter oder verloren gegangener Pakete thematisiert, um auch eventuelle Unzufriedenheiten hierbei auf die Spur zu kommen.

Aussage: Beschädigte oder verlorene Pakete werden umgehend und ohne administrativen Aufwand ausgeglichen

Die Anbieter und Nachfrager wurden dazu interviewt, wie und mit welchem Aufwand beschädigte und verloren gegangene Pakete beglichen werden. Überraschenderweise erkannten einige der befragten Dienstleister für diesen Bereich der Auftragsabwicklung spontan einen Nachholbedarf. Deshalb vergaben sie dazu Noten von Gut bis Befriedigend. Ähnlich schätzten auch die Nachfrager dieses Thema ein, wobei ihre Bewertung stärker Richtung Befriedigend gingen.

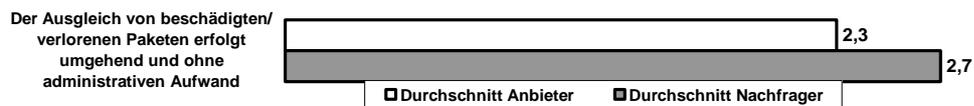


Abbildung 6-31: Ausgleich von beschädigten bzw. verlorenen Paketen

Aussage: Der Verlust von Paketen sowie Transportschäden werden kulant abgewickelt

Hier stand die Kulanz der Dienstleister auf dem Prüfstand. Besonders die geführten Interviews machten deutlich, dass das Thema Kulanz zunehmend an Bedeutung verliert. Zum einen muss gesagt werden, dass aufgrund der qualitativ hochwertigen Produkte der Paket- und Expressdienstleister diese Thematik von den Anbietern nicht sonderlich wichtig genommen wird. Zum anderen war in den Interviews festzustellen, dass aufgrund des immensen Preiskampfes im Bereich der Paket- und Expressdienstleistung, den Kunden solche Bonbons immer weniger zugestanden werden können.

Die Beurteilung dieses Themas ist allerdings für die Anbieter und Nachfrager im Bereich zwischen Gut und Befriedigend ähnlich.



Abbildung 6-32: Reaktion auf verlorene Pakete bei unklarer Sachlage

6.2.4.5 Einschätzungen zur Behandlung von Qualitätsproblemen

Das Thema Qualität ist ebenfalls, ähnlich dem After-Sales-Service, kein zentrales Thema in Verbindung mit Kundenzufriedenheit. Wie die Ausführungen in Abschnitt 5.3 zeigen, kommt die Qualität in unregelmäßigen Abständen aber immer wieder auf Tapet. Den Einstieg in diese Thematik bildete die Frage, wie schnell und unbürokratisch Qualitätsprobleme von den Dienstleistern beseitigt werden.

Aussage: Qualitätsprobleme werden schnell und unbürokratisch beseitigt

Die in der nachfolgenden Abbildung dargestellten Ergebnisse zeigen, dass die Aussagen der Anbieter und der Nachfrager nahe beieinander liegen. Während die Anbieter diese Frage im Durchschnitt mit der Note Gut bewerten, haben die Nutzer mit der durchschnittlichen Note 2,4 geantwortet.

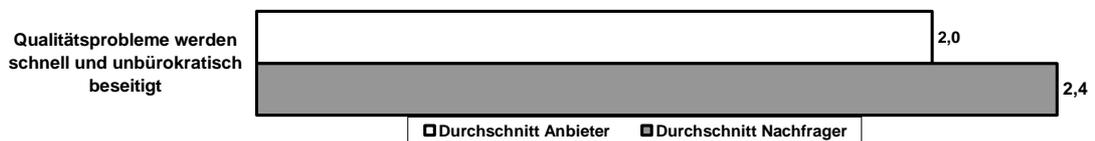


Abbildung 6-33: Beseitigung von Qualitätsproblemen²⁰

Ein wesentlich gravierenderer Unterschied zwischen den Aussagen der Anbieter und den Nachfragern war bei der Behandlung der Frage zu erkennen, wie die Dienstleister auf Kundenbeschwerden reagieren.

Aussage: Auf Kundenbeschwerden wird angemessen reagiert

Insgesamt wurden die Wahrnehmungen und Empfindungen zu diesem die Kundenzufriedenheit wesentlich beeinflussenden Thema gut bewertet. Lediglich die Divergenz der Aussagen der Anbieter und Nachfrager ist sehr überraschend. Während die Dienstleister diese Frage mit einer durchschnittlichen Note von 1,4 bewerten, was nach Auffassung des Verfassers einen überhöhten Wert darstellt, scheint die Einschätzung der Nachfrager wesentlich realistischer zu sein.

²⁰ Basis in diesem Abschnitt: alle befragten Unternehmen



Abbildung 6-34: Bearbeitung von Kundenbeschwerden

Aussage: Qualitätsmängel an Verpackungseinheiten treten kaum auf

Die Beantwortung dieser Frage weist eine nicht unwesentliche Differenz auf. Allerdings ist hier das hohe Niveau der Noten auffällig. Dies lässt m. E. den Rückschluss zu, dass Qualitätsmängel an den Verpackungseinheiten kein wesentlicher Einflußfaktor für die Kundenzufriedenheit im Markt für Express- und Paketdienstleister ist.

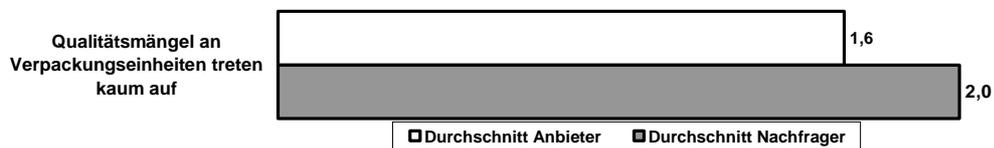


Abbildung 6-35: Bearbeitung von Qualitätsproblemen an der Verpackung

Zum Abschluss des Themenbereichs Qualität wurde nach den Hauptgründen für Beschwerden beim Dienstleister gefragt.

Aussage: Beschwerden beim Dienstleister erfolgen in der Hauptsache aus folgenden Problem-bereichen

Die Interviewpartner und Bearbeiter der Fragebogen hatten die Möglichkeit, zu wählen zwischen vier Beschwerdegründen:

- mangelnde Produktleistung,
- mangelnde Serviceleistung,
- mangelhafte Abstimmung zwischen Dienstleister und Nachfrager,
- unfreundliche oder inkompetente Mitarbeiter beim Dienstleister.

Erste wichtige Erkenntnis aus dieser Frage – sowohl Anbieter als auch Nachfrager sehen unfreundliche oder inkompetente Mitarbeiter nicht als Grund für Beschwerden in der täglichen Auftragsabwicklung an. Aus Nachfragersicht verteilen sich die Gründe für Beschwerden ziemlich gleichmässig, wobei mangelhafte Prozesse und mangelnde Abstimmung als Hauptgründe für Probleme in der täglichen Auftragsabwicklung mit 36% den höchsten Wert erreicht. Diese Einschätzung teilen auch die Anbieter. Hier wird der Spitzenwert von 50% erreicht und damit sind sich die Anbieter wohl im Klaren, dass im Bereich der Kommunikation noch ein sehr großes einiges Verbesserungspotenzial gibt, das es zu nutzen gilt. Ebenfalls interessant im Bereich der Anbieter: mit durchschnittlichen 38% schätzten sie die mangelnde Produktleistung als Grund für Beschwerden der Kunden ein. Dies überrascht umso mehr, als die Anbieter der Express- und Paketdienstleistung die Frage nach der Nutzenorientierung der angebotenen Produkte im Abschnitt 6.2.4.1 mit der durchschnittlichen Note 1,8 bewerteten. Aber auch die Nachfrager gaben diesem Abschnitt einen Wert von über 30%, wodurch sich noch ein Steigerungspotenzial im Bereich der

Produktpolitik erkennen lässt. Ähnliches ist nach Einschätzung des Verfassers auch bei der Serviceleistung zu erkennen.

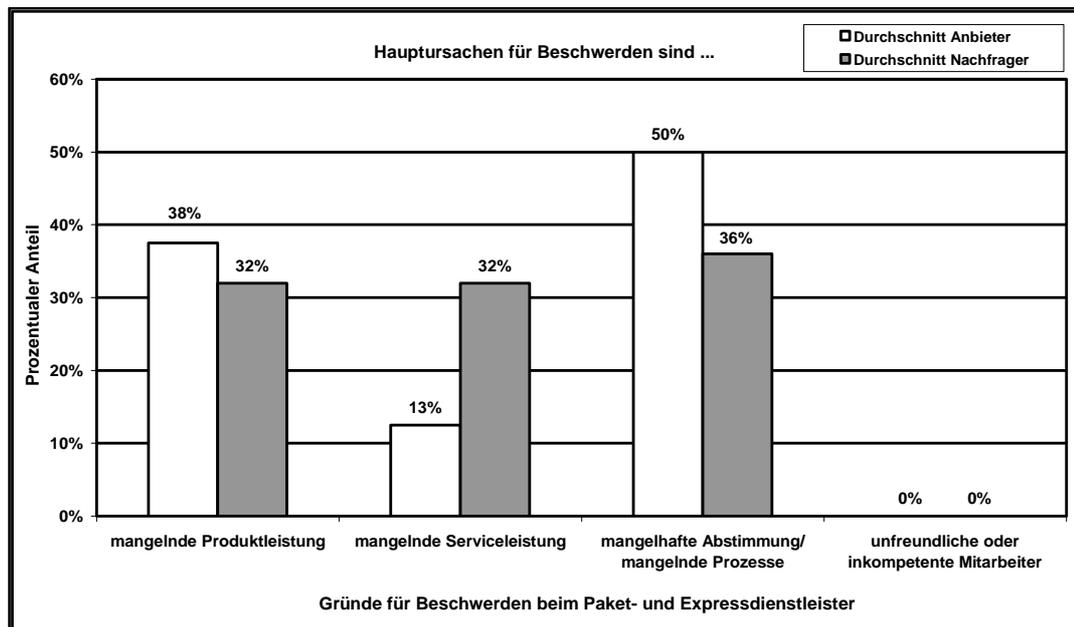


Abbildung 6-36: Gründe für Beschwerden beim Dienstleister

6.2.5 Aussagen zur Bindung zum Paket- und Expressdienstleister

Das letzte große Kapitel dieser empirischen Erhebung thematisiert die Kundenbindung im Markt für Paket- und Expressdienstleistung. Dieser Abschnitt unterteilt sich in drei Bereiche: Der erste klärt die Frage, wie stark die Kundenbindung bei Nachfragern von Paket- und Expressdienstleistung ist; aus Komplexitätsgründen wurden die Fragen dazu nur den Kunden der Dienstleister gestellt. Der zweite Bereich geht der Frage auf den Grund, nach welchen Kriterien die Kunden ihren Dienstleister auswählen. Im letzten Bereich wird erörtert, wo Dienstleister und Kunden zukünftige Potenziale der Kundenbindung im Markt sehen.

6.2.5.1 Kundenbindung der Nachfrager zu Ihrem Paket- und Expressdienstleister

Dieser Abschnitt war – wie bereits erwähnt – nur von den, an der Marktanalyse teilnehmenden Verladern zu beantworten. Zunächst war zu klären, wie zufrieden die Nachfrager mit den angebotenen Dienstleistungen sind, um sie dann nach der Intensität ihrer Kundenbindung zu befragen.

Aussage: Ich bin mit den angebotenen Dienstleistungen sehr zufrieden

Die Auswertung der Aussagen lieferte überraschende Ergebnisse: Die befragten Kunden bewerteten diese Frage mit der durchschnittlichen Note 1,9 (!) Dieses Ergebnis war verblüffend. Bis auf eine Ausnahme wurde den Dienstleistern die Note Sehr Gut und Gut vergeben. Dieses Ergebnis war nach dem Verlauf der Marktanalyse nicht zu erwarten.



Abbildung 6-37: Zufriedenheit der Kunden mit den Dienstleistungen²¹

Die nachfolgenden Fragen sollten in Erfahrung bringen, wie zufrieden die Kunden mit dem angebotenen Preis-/Leistungs-Verhältnis sind.

Aussage: Ich bin mit dem Preis-/Leistungs-Verhältnis der angebotenen Produkte zufrieden

Die Ergebnisse zur Zufriedenheit mit dem angebotenen Preis-/Leistungs-Verhältnis ähnelten dem der vorhergehenden Frage. Auch bei diesem Thema bekamen die Dienstleister mit der durchschnittlichen Note 2,2 eine unerwartet gute Bewertung. Bei der Bewertung dieser Frage gab es keine Ausreisser; keine Note war schlechter als Befriedigend.



Abbildung 6-38: Zufriedenheitswerte beim Preis-/Leistungs-Verhältnis

Die angebotenen Dienstleistungen und das Preis-/Leistungs-Verhältnis wurden von den Kunden sehr positiv bewertet. Das war Grundlage dafür zu klären, wie sich diese Kundenzufriedenheit auf die Kundenbindung niederschlägt. Zum Einstieg ging der Autor der Sensibilität der Kunden nach.

Aussage: Ich bin damit einverstanden, folgende Preissteigerungen pro Jahr zu akzeptieren

Gefragt wurden die Teilnehmer in welchem Rahmen sie bereit seien, Preissteigerungen zu akzeptieren. Vorgegeben wurde die Spektren ein bis zwei Prozent, mehr als zwei Prozent und keine Bereitschaft, Preissteigerungen zuzustimmen.

Zu einem Preissteigerungsspektrum von ein bis zwei Prozent war mit über 45% ein Grossteil der befragten Unternehmen bereit. Obwohl sich die Kunden mit den angebotenen Produkten sehr zufrieden zeigten, waren 13% der befragten Paket- und Expresskunden nicht bereit, den Anbietern Preissteigerungsraten von mehr als zwei Prozent zu gewähren. Rund 35% der Teilnehmer dieser Umfrage waren sogar grundsätzlich nicht bereit, den Anbietern überhaupt Preissteigerungen einzuräumen. Ein weitaus geringerer Teil bemerkte in dem offen gehaltenen Fragenbereich, dass sie die Frage nicht pauschal beantworten könnten. Preiserhöhungen gestanden sie in unregelmäßigen Abständen zu und handelten diese individuell aus.

²¹ Basis in diesem Abschnitt: alle befragten Express- und Paketdienstnachfrager

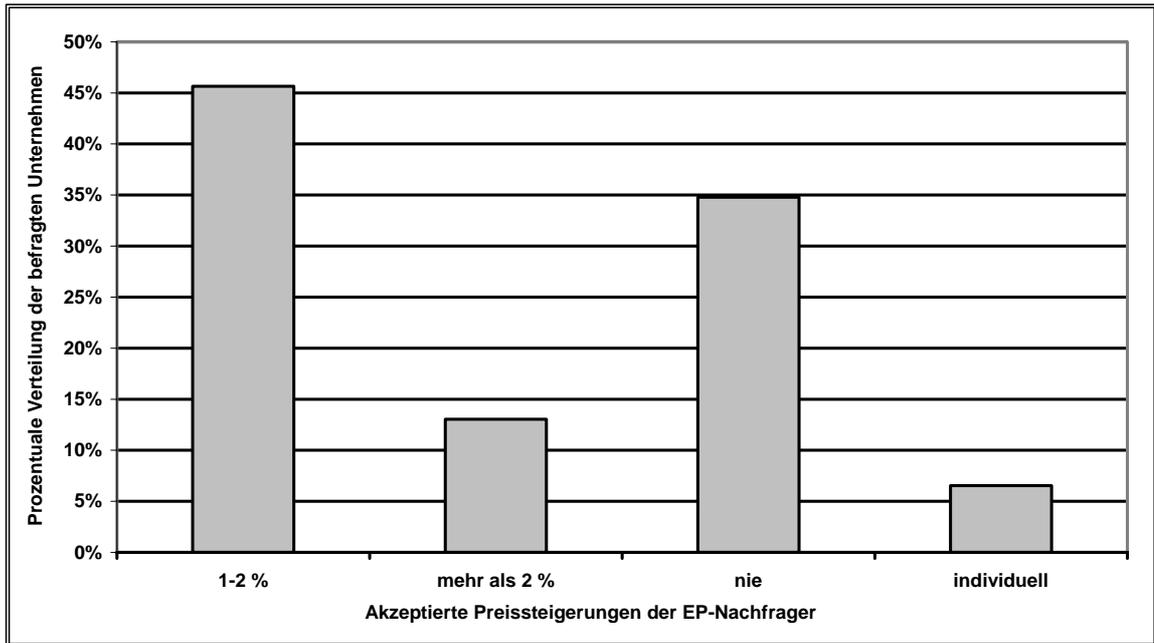


Abbildung 6-39: Akzeptanz von Preissteigerungen

Aussage: Die Ausschreibungen der Transporte erfolgt in folgenden Abständen

Auch dieser Fragenbereich war offen gehalten. Zudem hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, zwischen Ausschreibungshäufigkeiten wie jedes Jahr/alle zwei Jahre/seltener/nie zu wählen. Trotz der hierbei festgestellten hohen Kundenzufriedenheit der Verlager, war auch bei dieser Frage eine sehr geringe Kundenbindung festzustellen. Über die Hälfte der befragten Unternehmen schreiben die Express- und Paketdienstleistungen jedes Jahr oder alle zwei Jahre aus. Dagegen schreibt mit ca. 15% der Teilnehmer nur ein geringer Teil seine Transporte nie aus.

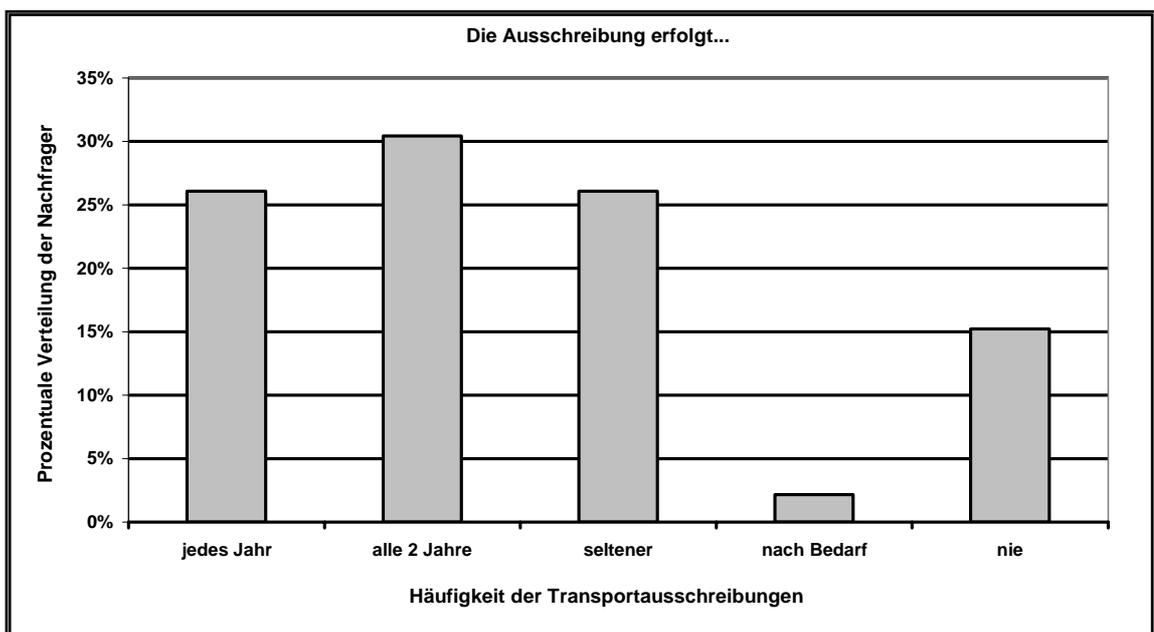


Abbildung 6-40: Anzahl der Transportausschreibungen im Zeitablauf

Hintergrund der Frage nach der Exklusivität ihrer Dienstleisterverträge war eine Entwicklung Ende der 1990-er Jahre, wonach einige Paket- und Expressdienstleister aufgrund des verstärkten Wettbewerbs die exklusive Nutzung eines Dienstleisters vorschrieben.

Aussage: Ich bin grundsätzlich damit einverstanden, einen Exklusivvertrag mit einem Paket- und Expressdienstleister abzuschliessen

Das Ergebnis: die exklusive Bindung an einen Express- und Paketdienstleister war für viele befragte Unternehmen kein größeres Thema mehr. Es waren auch nur neun Prozent der befragten Unternehmen bereit, einen solchen Exklusivvertrag zu unterzeichnen. Wie die Interviews deutlich machten, ist es den Kunden viel wichtiger, die unterschiedlichen Stärken der Dienstleister zu nutzen. Diese Stärken können sich beispielsweise auf bestimmte territoriale Regionen beziehen oder auch im Angebot von Nischenprodukten liegen.

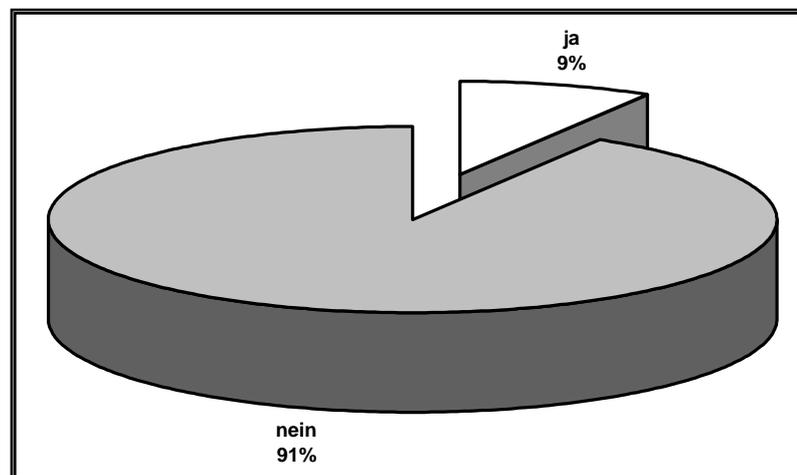


Abbildung 6-41: Akzeptanz eines Exklusivvertrages durch Kunden

Die beiden nachfolgenden Fragen sind im Zusammenhang zu sehen. Zunächst wurde nochmals die Frage geklärt, in welchem Umfang die Verlager unterschiedliche Paket- und Expressdienstleister einsetzen. Daran schloss sich die im Zusammenhang mit der Kundenbindung wichtige Frage an, inwieweit die Verlager bereit sind, ihre Dienstleister zu wechseln.

Aussage: Ich nutze im Durchschnitt folgende Anzahl von Paket- und Expressdiensten

Die Frage zur Anzahl der eingesetzten Paket- und Expressdienstleister ist bereits in 6.2.2.3 näher behandelt und in Abbildung 6-8 dargestellt. Die nachfolgende Grafik verdeutlicht nochmal die Feststellung, dass über 40% der Kunden mehr als drei Dienstleister einsetzen. Keines der befragten Unternehmen setzte hingegen nur einen Dienstleister exklusiv ein.

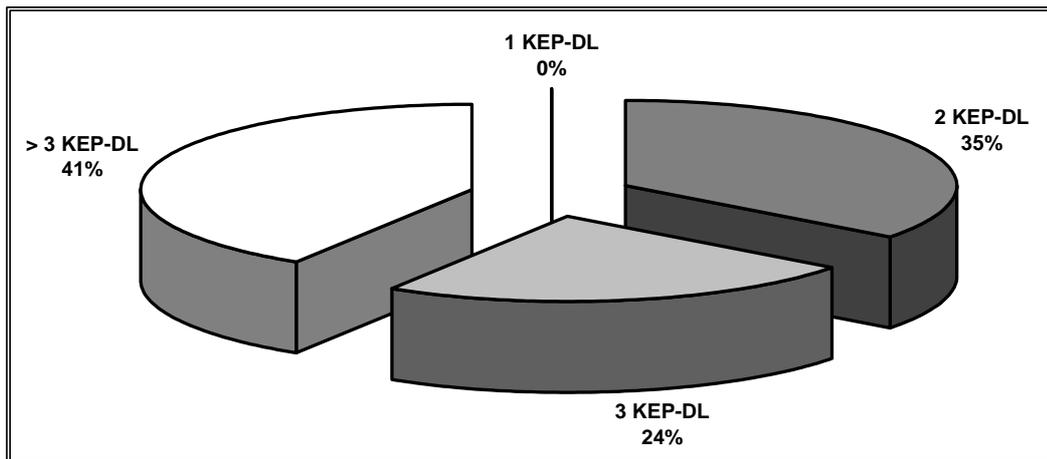


Abbildung 6-42: Anzahl der genutzten Dienstleister

Auf diese Vorfrage aufbauend, sollte noch geklärt werden, in welchem Umfang die Verlagerer bereit sind, ihren Dienstleister zu wechseln.

Aussage: Ich bin bereit, das Verhältnis meiner Paket- und Expresssendungen neu zu verteilen

Einen weiteren Beleg für die geringe Kundenbindung im Markt für Express- und Paketdienstleistung liefert die Auswertung dieser Frage. Fast die Hälfte der interviewten Unternehmen war nach eigener Aussage bereit, ihren Dienstleister zu wechseln. Dieses Ergebnis muss ebenfalls vor dem Hintergrund gesehen werden, dass die befragten Verlagerer mit den angebotenen Dienstleistungen durchaus zufrieden waren.

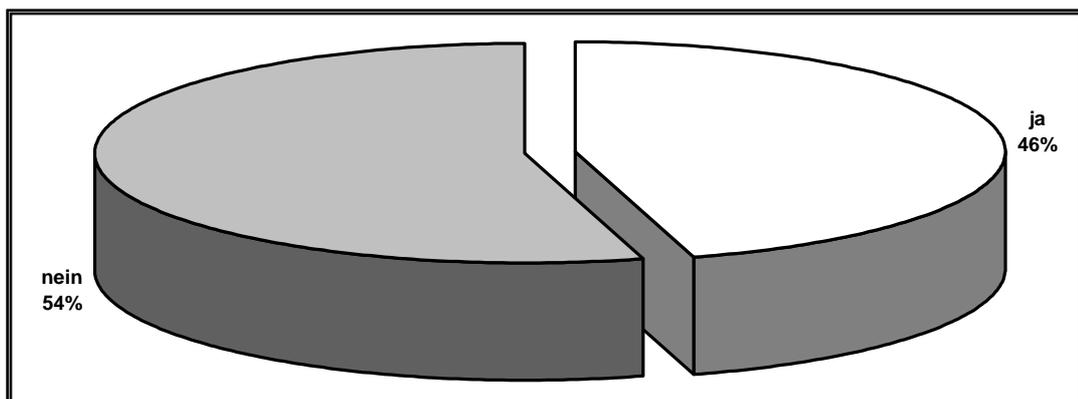


Abbildung 6-43: Bereitschaft zur Neuverteilung von Aufträgen

Im Zusammenhang mit der Frage nach eingesetzten Dienstleistern sollten die Teilnehmer auch die Frage beantworten, inwieweit unterschiedliche Bar-Code-Standards die tägliche Auftragsabwicklung belasten.

Aussage: Bei dem Einsatz von mehreren Paket- und Expressdienstleistern steht die Nutzung mehrerer Barcode-Labels ein Problem im Tagesgeschäft dar

Die Auswertung dieser Frage verstärkt auch die Erkenntnis, dass sich die Branche durch eine geringe Kundenbindung auszeichnet. Denn auch der Einsatz unterschiedlicher Bar-Code-Labels beim Versand hält die Kunden nicht davon ab, unterschiedliche Dienstleister zu nutzen und es verdeutlicht die extreme Austauschbarkeit der angebotenen Produkte.

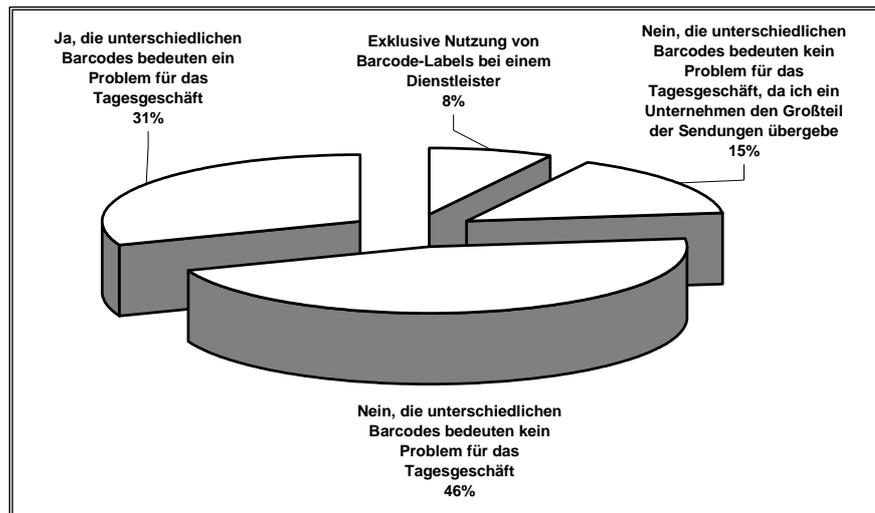


Abbildung 6-44: Probleme durch Nutzung unterschiedlicher Barcodelabels

6.2.5.2 Aussagen über Entscheidungskriterien zur Wahl des Dienstleisters

Nachfolgend geht es darum, zu klären, aufgrund welchen Entscheidungskriterien die Nachfrager ihren Dienstleister auswählen. Die Fragen zu dieser Thematik wurden sowohl den Anbietern als auch Nachfragern gestellt. Einleitend ging es um die Frage, inwieweit das Preis-/Leistungs-Verhältnis entscheidend ist für die Wahl des Paket- und Expressdienstleisters.

Aussage: Das Preis-/Leistungs-Verhältnis ist entscheidend für die Wahl des Dienstleisters

In den mit den Dienstleistern geführten Interviews wurde dem Verfasser sehr schnell deutlich, dass das Thema Preis-/Leistungs-Verhältnis eine zentrale Stellung bei der Vergabe von Paket- und Expressaufträgen einnimmt. Diese Einschätzung fand dann ihren Niederschlag in der Bewertung der Frage. Die Paket- und Expressdienstleister vergaben durchweg Noten zwischen Sehr Gut und Gut. Dass die Anbieter mit ihrer Einschätzung richtig lagen, bestätigt die durchschnittlich vergebene Note 1,3. Nur eine Antwort der Verlader lag im Bereich Befriedigend und nur wenige bewerteten diese Frage mit Gut.

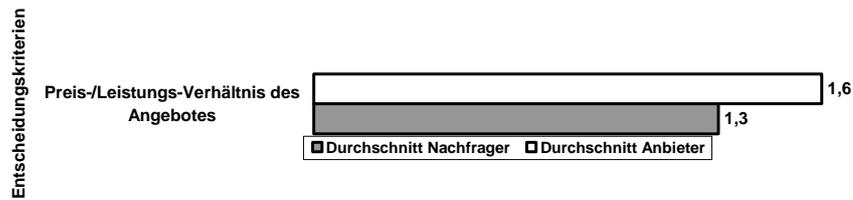


Abbildung 6-45: Wichtigkeit bei Auftragsvergabe: Preis-/Leistungs-Verhältnis²²

Als weiterer Einflussfaktor für die Vergabe von Paket- und Expressdienstleistung wurde nach der Flexibilität der Auftragsabwicklung bei den Teilnehmern gefragt.

Aussage: Die Flexibilitäät der Auftragsabwicklung ist entscheidend für die Wahl des Dienstleisters

Einschätzung der Dienstleister und die Wahrnehmung der Nachfrager liegen bei diesem Kriterium sehr nahe beieinander. Beide bewerten mit der Durchschnittnote Gut auf hohem Niveau, wobei die Anbieter diese Anforderung noch etwas wichtiger einschätzten.

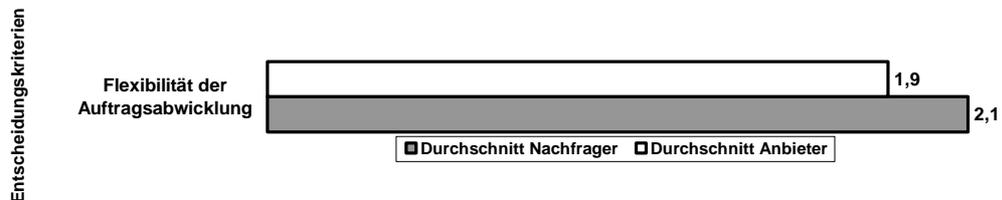


Abbildung 6-46: Wichtigkeit bei Auftragsvergabe: flexible Auftragsabwicklung

Die Pünktlichkeit der Ablieferversprechen als Auswahlkriterium des Dienstleisters war Thema der anschließenden Frage.

Aussage: Die Einhaltung der Pünktlichkeit ist entscheidend für die Wahl des Dienstleisters

Auf den ersten Blick fällt auf, dass sowohl Verlager als auch Dienstleister dieses Kriterium als gleichermaßen wichtig ansehen. Beide liegen mit ihren Einschätzungen im Notenbereich Sehr Gut. Was zudem auffällt - die Nachfrager das Kriterium Pünktlichkeit der Ablieferversprechen für die Auftragsvergabe als genauso wichtig ansahen, wie das Kriterium Preis-/Leistungs-Verhältnis der Dienstleistung.

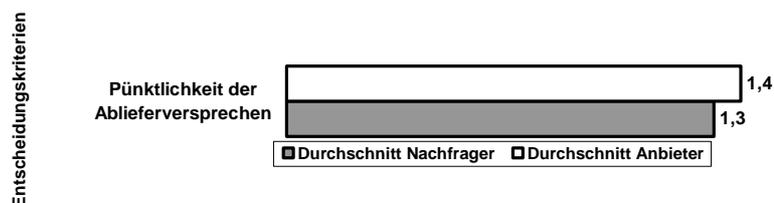


Abbildung 6-47: Wichtigkeit bei Auftragsvergabe: Pünktlichkeit

²² Basis in diesem Abschnitt: alle befragten Unternehmen – Entscheidungskriterien bewertet nach Noten

Wie wichtig ist eine schnelle Reaktion der Dienstleister auf Kundenanforderungen bei der Vergabe neuer Paket- und Expressdienstaufträge?

Aussage: Die Schnelligkeit auf Kundenanforderungen ist entscheidend für die Wahl des Dienstleisters

Die Darstellung der Ergebnisse zu diesem Thema zeigt: das Kriterium schnelle Reaktion auf Kundenanforderungen von den Nachfragern wird auch als sehr wichtig angesehen. Allerdings sind die Werte nicht so extrem, wie bei Pünktlichkeit der Ablieferversprechen oder beim Preis-/Leistungs-Verhältnis der Dienstleistung.

Was noch auffällt: mit 0,2 Differenzpunkten liegen Einstellungen der Kunden sowie Einschätzungen der Dienstleister sehr eng beieinander.

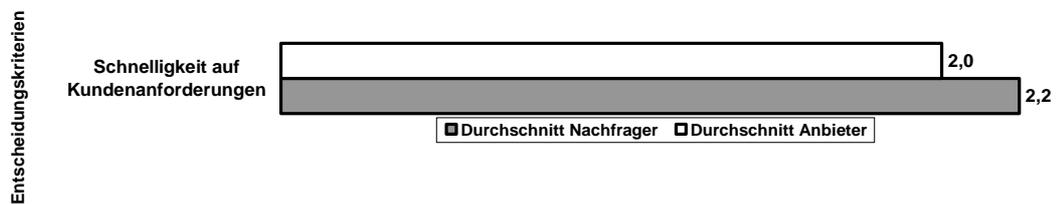


Abbildung 6-48: Wichtigkeit bei Auftragsvergabe: Reaktion auf Kundenwünsche

Aussage: Die kompetente Reklamationsbearbeitung ist entscheidend für die Wahl des Dienstleisters

Bei der Frage nach einer kompetenten Reklamationenbearbeitung als Kriterium zur Vergabe von Aufträgen vergaben Anbieter und Nachfrager ähnliche Bewertungen, wie zur vorhergehenden. Die kompetente Reklamationsbearbeitung war, so wurde in den Interviews deutlich, in den 1990-er Jahre für Dienstleister ein kritisches Thema, da dies seinerzeit noch nicht zum Kerngeschäft der Auftragsabwicklung gehörte. Mittlerweile fühlen sich die Dienstleister in diesem Bereich besser aufgestellt, was sie mit der Note Gut zum Ausdruck bringen.

Nicht ganz so positiv bewerteten die Kunden: Sie vergaben hier Noten zwischen Gut und Befriedigend. Aufgrund der zunehmenden Bearbeitung von Reklamationen über Call-Center, ist bei der Reklamationenbearbeitung insbesondere für mittlere und kleine Kunden eine Servicelücke entstanden.

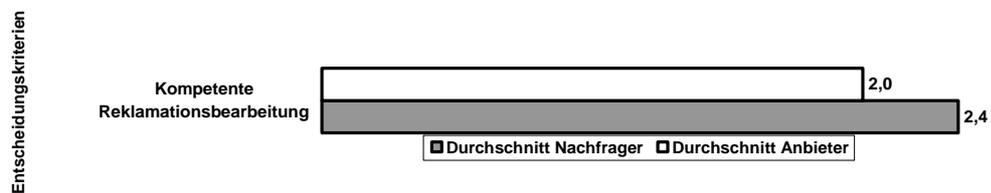


Abbildung 6-49: Wichtigkeit bei Auftragsvergabe: Reklamationsbearbeitung

Der nachfolgenden Aussage liegt die These zugrunde, dass der persönliche Kontakt von besonderer Bedeutung ist, bei der Vergabe von Paket- und Expressdienstaufträgen.

Aussage: Der persönliche Kontakt ist entscheidend für die Wahl des Dienstleisters

Wie die Abbildung 6-50 zeigt, sehen viele Dienstleister bei der Vergabe von Kundenaufträgen, den persönlichen Kontakt noch immer als bedeutungsvoll an. Ganz anders sehen dies die Nachfrager von Paket- und Expressdienstleistung. Sie bewerten das Kriterium Auftragsvergabe mit Noten zwischen Gut bis Ausreichend. Zudem überraschte auch die schlechte Bewertung der Verlager. Auch die Beantwortung dieser Frage macht nach Auffassung des Autors deutlich, wie gering die Kundenbindung in diesem Markt und wie wenig sie durch andere Kriterien als den Preis und die Leistung beeinflusst werden kann.

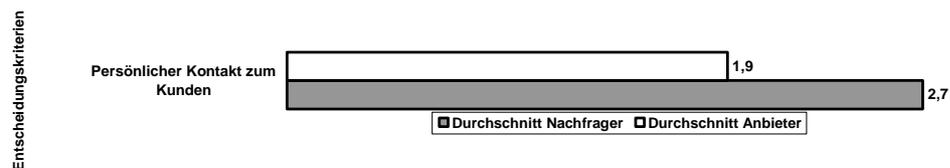


Abbildung 6-50: Wichtigkeit bei Auftragsvergabe: persönlicher Kontakt

Kommunikation und die Verlässlichkeit der Vereinbarungen sind ein gewichtiger Baustein für die Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Nachfrager. Dies verdeutlichen die Antworten.

Aussage: Die Einhaltung der Absprachen ist entscheidend für die Wahl des Dienstleisters

Wie Abbildung 6-51 zeigt, war diese Frage sowohl für Anbieter als auch für Nachfrager von enormer Bedeutung. Die Einhaltung der Absprachen ist nach deren Einschätzung für die Wahl des Dienstleisters überraschenderweise sogar wichtiger, als das Kriterium des Preis-/Leistungs-Verhältnis. Die Einhaltung der gemeinsamen Vereinbarungen genießt die gleiche Priorität wie die Einhaltung der Ablieferversprechen. Unterm Strich bleibt somit festzuhalten, dass die zuverlässige Einhaltung der Absprachen eines der wichtigsten Einflussfaktoren der Kundenbindung ist.

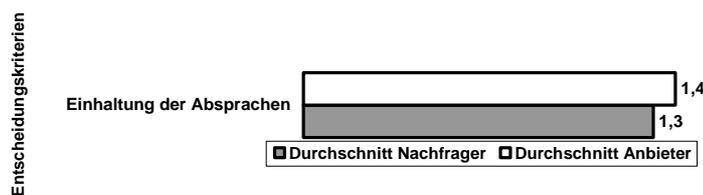


Abbildung 6-51: Wichtigkeit bei Auftragsvergabe: Einhaltung von Absprachen

Die nächste Aussage sollte der Frage auf den Grund gehen, wie bedeutsam bei der Wahl des Dienstleisters die Erreichbarkeit der Ansprechpartner ist.

Aussage: Die Erreichbarkeit der Ansprechpartner ist entscheidend für die Wahl des Dienstleisters

Dieser Fakt wurde von den Nachfragern entsprechend angesiedelt. Die Dienstleister bewerteten durchgängig mit den Noten Sehr Gut und Gut. Was bei der Auswertung der Frage außerdem auffiel – Anbieter und Nachfrager stufen das Thema gleich wichtig ein. Auch die Nachfrager bewerteten die Frage mit der durchschnittlichen Note 1,9.

Aus Sicht des Verfassers wird dieses Thema von den Paket- und Expressdienstleistern allerdings nicht offensiv genug angegangen. Einige der kleinen und mittelständischen Verlager sahen gerade die Erreichbarkeit bei den Dienstleistern als Problem an.

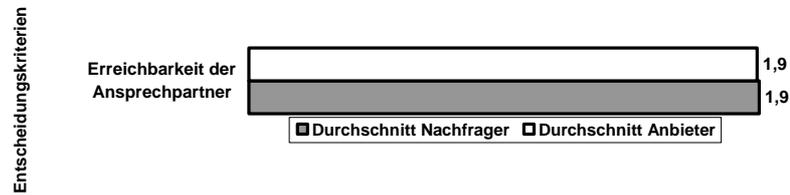


Abbildung 6-52: Wichtigkeit bei Auftragsvergabe: Erreichbarkeit des Dienstleisters

Insbesondere in den 1990-er Jahren wurden durch die zunehmende Standardisierung der Paket- und Paketprodukte Qualitätssprünge bei den Dienstleistern erreicht. Doch wie wichtig sind diese Qualitätsstandards heute bei der Vergabe von Paket- und Expressaufträgen?

Aussage: Die Qualität der Dienstleistung ist entscheidend für die Wahl des Dienstleisters

Die hohe Bewertung dieser Aussage zeigt, dass auch heute noch gute Qualität ein sehr wichtiges Kriterium bei der Vergabe von Paket- und Expressdienstaufträgen ist. Das Ergebnis lässt auch den Rückschluss zu, dass die Anbieter von Paket- und Expressdiensten hohen Wert auf die qualitative Ausprägung der angebotenen Dienstleistung legen. Die Befragung zeigte somit deutlich auf, dass gute Qualität und Zuverlässigkeit die wichtigsten Kriterien bei der Vergabe externer Express- und Paketdienstleistungen sind.



Abbildung 6-53: Wichtigkeit bei Auftragsvergabe: Qualität der Dienstleistung

Der letzte Bereich dieses offenen Fragenkomplexes sollte dazu dienen, die weichen Einflussfaktoren abzufragen, welche die Vergabe von Dienstleistungen beeinflussen. Dazu wurde erfragt, wie wichtig den Kunden die Umweltfreundlichkeit oder das Image des Unternehmens bei der Vergabe der Dienstleistung sind.

Aussage: Die Umweltfreundlichkeit ist entscheidend für die Wahl des Dienstleisters

Umweltfreundlichkeit ist ein Thema, welches in keiner Hochglanzbroschüre der Paket- und Expressdienstleister fehlen darf. Die Befragung der Nachfrager und Anbieter zeigte aber, dass das Thema Umwelt bei der Vergabe von Aufträgen eine sehr untergeordnete Rolle spielt. Mit den Noten Befriedigend und Ausreichend wurde dieses Thema sowohl von Anbietern als auch von Nachfragern am schlechtesten von allen bewertet.

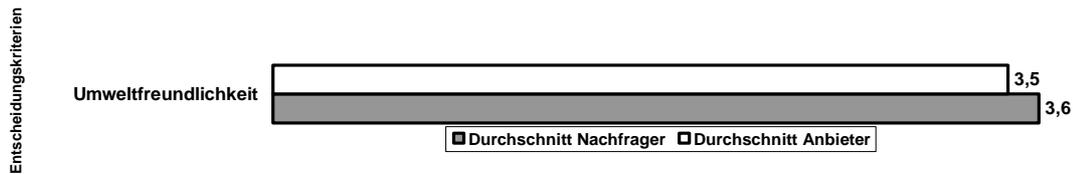


Abbildung 6-54: Wichtigkeit bei Auftragsvergabe: Umweltfreundlichkeit

Aussage: Das Image des Unternehmens ist entscheidend für die Wahl des Dienstleisters

Ein wesentlich differenzierteres Ergebnis lieferten die Ergebnisse der Frage, wie groß der Einfluss des Images für die Wahl des Dienstleisters ist. Insbesondere die grossen Anbieter der Paket- und Expressdienstbranche sahen das Image ihres Unternehmens und ihrer Produkte als entscheidendes Kriterium bei der Wahl des Dienstleisters an.

Nicht so deren Kunden: Viele Kunden reagierten in den Interviews überrascht über diese Frage. Für die meisten befragten Kunden ist das Image des Dienstleisters kein Thema bei der Vergabe der Dienstleistung. Daher bewerteten sie diese Frage auch nachrangig mit Noten wie Befriedigend und gar Ausreichend.

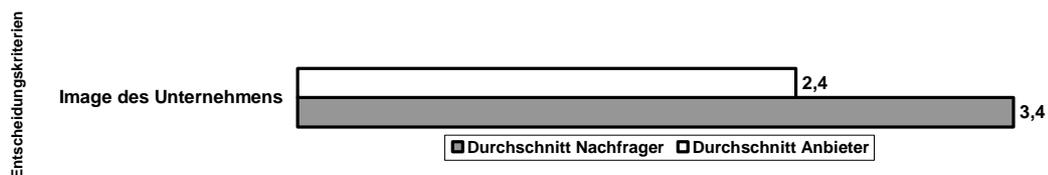


Abbildung 6-55: Wichtigkeit bei Auftragsvergabe: Image des Dienstleisters

Die letzte Bereich dieses Fragenkomplexes behandelte den Aspekt, wie wichtig die Geschäftsbeziehung für die Wahl des Dienstleisters ist.

Aussage: Die Dauer der Geschäftsbeziehung ist entscheiden für die Wahl des Dienstleisters

Die Dauer der Geschäftsbeziehung und der persönliche Kontakt zum Kunden sind Kriterien, die insbesondere die Anbieter von Express- und Paketdienstleistung als wichtig ansehen. Anspruch und Wirklichkeit liegen in diesem Bereich aber auseinander. Die Nachfrager wiesen dieser Frage eine untergeordnete Rolle zu. Von einigen Paket- und Expresskunden wurde diese Frage gar nur mit der Note Ausreichend bewertet.

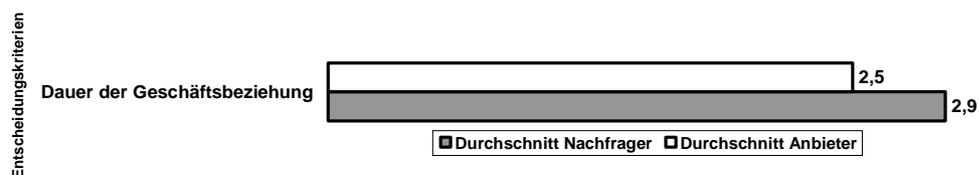


Abbildung 6-56: Wichtigkeit bei Auftragsvergabe: Dauer von Geschäftsbeziehung

Bleibt abschließend noch zu bemerken, dass einige Nachfrager den Wunsch nach einer besseren Datenanbindung zum Dienstleister äußerten. Die Möglichkeit der Datenanbindung als Entscheidungskriterium

für die Wahl des Paket- und Expressdienstleisters wurde in den Interviews als Kategorie nicht explizit abgefragt, sondern von einigen Nachfragern selbst ins Gespräch gebracht – offensichtlich ein Bedarf der Praxis.

6.2.5.3 Einschätzungen zu den Zukunftspotenzialen der Kundenbindung

Im nun abschließenden Kapitel wurden Anbieter und Konsumenten des Paket- und Expressdienstmarktes befragt, wo sie die Zukunftspotenziale in diesem Markt sehen. Auch hier gabe es einige interessante Ergebnisse. Bei diesen abschließenden Fragen hatten Anbieter und Nachfrager einige vorgegebene Fragen zu beantworten; außerdem hatten sie die Möglichkeit den Themenkomplex um eigene Vorschläge zu ergänzen.

Aussage: Supply Chain Management hat zukünftig Potenzial zur Kundenbindung

Von Anbietern und Nachfragern wollten wir zunächst wissen, inwieweit das Supply Chain Management ein zukünftiges Potenzial für die Kundenbindung darstellte. Zunächst musste in einigen Interviews geklärt werden, was mit dem Thema Supply-Chain-Managements gemeint ist: Als Supply-Chain „wird ein unternehmensübergreifendes virtuelles Organisationsgebilde (Netzwerk) bezeichnet, das als gesamtheitlich zu betrachtendes Leistungssystem spezifische Wirtschaftsgüter für einen definierten Zielmarkt hervorbringt. Beispiele für Supply-Chains sind etwa die „Lieferketten der Automobilindustrie oder die textile Wertschöpfungskette.“²³ Das Supply-Chain-Management versucht hierbei „ die effiziente Integration von Lieferanten, Produzenten, Verteilern und Einzelhändlern, sodass Waren in den richtigen Mengen, an den richtigen Orten und zur richtigen Zeit bereitgestellt werden. SCM zielt auf eine Minimierung der systemweiten Kosten bei Erreichung einer hohen Liefertreue ab.“²⁴

In Bezug auf die vorliegende Fragestellung wurde in den Interviews die Supply-Chain folgendermaßen erklärt.

Seit einigen Jahren sind Logistikdienstleister insbesondere im Bereich der Kontraktlogistik verstärkt mit der Organisation der Supply-Chain beschäftigt. Sie organisieren die Abholung von Waren bei Lieferanten, beliefern Zwischen- oder Montagelager taktgenau und ihre Kunden produktionssynchron.

Nun ist dieser Trend auch bei Paket- und Expressdienstleistern zu erkennen. Im Rahmen dieses Themenbereichs sollte in Erfahrung gebracht werden, in welchem Umfang sich Dienstleister vorstellen können Organisator dieser Lieferketten zu sein und inwieweit die Kunden von Paket- und Expressdienstleistern bereit sind, eigene Kernaktivitäten der Auftragsabwicklung an sie abzugeben.

Das Ergebnis überrascht: während die Anbieter den Bereich des Supply-Chain-Managements als zukünftiges Betätigungsfeld für sich sahen, reagierten die Nachfrager doch wesentlich reservierter. Die Differenz von 0,8 Punkten spricht eine deutliche Sprache. Doch muss auch angemerkt werden, dass besonders die kleinen Verlagerer dieses Thema eher negativ bewerteten.

²³ Vgl. o.V.; de.wikipedia.org/wiki/Supply_Chain_Management vom 22.7.05

²⁴ Vgl. o.V. www1.gb0304.voestalpine.com/servicesseiten/glossar vom 22.7.05

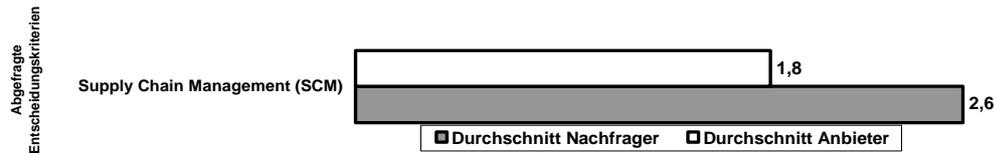


Abbildung 6-57: Das Kundenbindungspotenzial von Supply Chain Management²⁵

Ein weitverbreitetes Thema in der Logistikdienstleistung ist die Efficient-Consumer-Response (ECR). Im Folgenden Abschnitt ist zu klären, was ECR meint und wie wichtig dieses Thema in Zukunft im Markt für Paket- und Expressdienstleistung werden kann.

Aussage: Efficient Consumer Response hat zukünftig Potenzial zur Kundenbindung

Was meint das Konzept Efficient-Consumer-Response? ECR kann definiert werden als „unternehmensübergreifende Kooperation zwischen Hersteller und Handel.“²⁶ ECR „optimiert die Wertschöpfung auf dem gesamten Weg von der Produktion bis zum Verkauf an den Endverbraucher. Ziel ist es, den Kunden besser, schneller und zu geringeren Kosten zu bedienen. Ansatzpunkte für ECR bilden die Logistik zwischen Hersteller und Händler (Efficient Replenishment), sowie das Warengruppen-Management (Category Management).“²⁷

Für die Paket- und Expressdienstleister bedeutet ECR sich in eine Lieferkette zu integrieren und für eine optimale Kundenversorgung Sorge zu tragen.

Bei der Efficient-Consumer-Response zeigt sich das gleiche Bild wie beim Supply-Chain-Management. Die Erwartungen der Dienstleister liegen im Bereich der Note Gut, während sich die Einschätzung der Kunden hauptsächlich im Notenbereich Befriedigend befand. Die Gründe hierfür liegen zum einen darin, dass Nachfrager dem Outsourcing noch immer sehr skeptisch gegenüberstehen. Denn für viele Verlager ist der Einsatz von Paket- und Expressdienstleistern noch immer gleichbedeutend mit der Vergabe eines Transportauftrags. Viele kleine und mittlere Verlager kennen hier bei weitem noch nicht ihre Möglichkeiten. Der andere Grund liegt wohl darin, dass sehr viele Ansprechpartner mit Efficient-Consumer-Response noch nichts anfangen konnten.

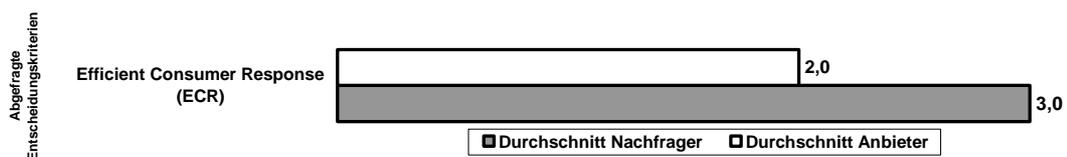


Abbildung 6-58: Das Kundenbindungspotenzial von Efficient Consumer Response

Die nächste Frage sollte aufklären, in welchem Maße eine kundenindividuelle Produktion der Dienstleister dazu führen kann, die Kundenbindung mit ihren Nachfragern nachhaltig zu verbessern.

²⁵ Basis in diesem Abschnitt: alle befragten Unternehmen – die Entscheidungskriterien wurden nach Noten bewertet

²⁶ Vgl. o.V.; de.wikipedia.org/wiki/Efficient_Consumer_Response vom 22.7.05

²⁷ Vgl. o.V.; www.init-institut.de/glossar.htm vom 22.7.05

Aussage: Die Individualisierung der Kundenbedürfnisse hat zukünftig ein grosses Potenzial zur Kundenbindung

Der Verfasser dieser Arbeit hat im Rahmen der geführten Interviews den Eindruck gewonnen, dass diese Aussage bei den Verladern auf ein wesentlich höheres Interesse stieß als bei den Dienstleistern. Hintergrund dieser Feststellung ist wohl die Tatsache, dass die Verlager mit den stark standardisierten Paket- und Expressprodukten nicht immer zufrieden sind. Die Frage zielte nun darauf ab, inwieweit ein auf die Wünsche des Kunden zugeschnittenes Produkt die Kundenbindung erhöhen kann. Die Bewertung von Nachfragern und Anbietern mit der Note Gut zeigt, dass die Paket- und Expressdienstleister in Zukunft sehr gute Möglichkeiten haben durch kundenindividuelle Produktion die „Abhängigkeit“ ihrer Kunden zu erhöhen.

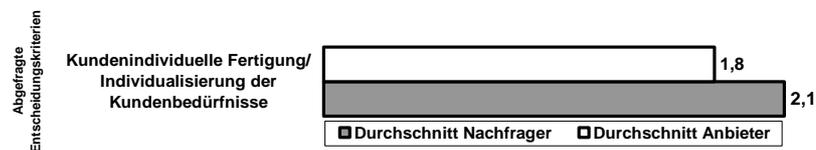


Abbildung 6-59: Das Kundenbindungspotenzial individualisierter Produkten

Aussage: Outsourcing/Konzentration auf Kernkompetenzen hat zukünftig grosses Potenzial zur Kundenbindung

Anschließend wurden die Teilnehmer der Marktanalyse befragt, in welchem Umfang sie das von ihnen nach wie vor Skeptisch betrachtete Outsourcing und die damit verbundene Konzentration auf die Kernkompetenzen als Möglichkeit ansehen, sich längerfristig aneinander zu binden. Bei der Beantwortung herrschte Einigkeit, was die geringe Differenz in der Benotung zum Ausdruck bringt. Insgesamt ist aber zu erkennen, dass sowohl Anbieter als auch Nachfrager dieser Frage sehr positiv gegenüberstehen.

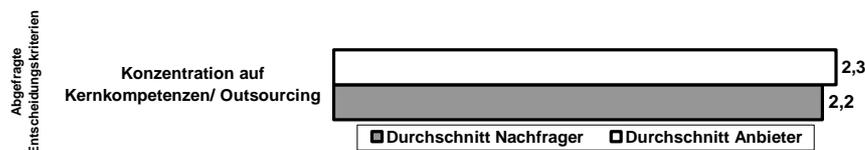


Abbildung 6-60: Das Kundenbindungspotenzial von Outsourcing

Der gemeinsame Aufbau neuer Geschäftsfelder war in der Umfrage ebenfalls Thema für die Potenziale der Kundenbindung.

Aussage: Diversifikation/Aufbau neuer Geschäftsfelder hat zukünftig ein großes Potenzial zur Kundenbindung

Viele Anbieter haben sich durch den Aufbau neuer Geschäftsfelder bereits in einigen Industriebereichen etabliert. So hat sich beispielsweise TNT im Bereich der Krankenhauslogistik und der medizinischen Versorgung bereits einen Namen gemacht. Aber auch andere große Anbieter wie DHL oder UPS sind beispielsweise im Bereich des Automotive sehr engagiert. Dass die Aktivitäten der Dienstleister auch bei

den befragten Kunden sehr gut ankommen sind, beweist die hohe Wertigkeit bei der Beantwortung der Frage.

Offensichtlich liegen Anspruch und Wirklichkeit in diesem Bereich nur unwesentlich auseinander.

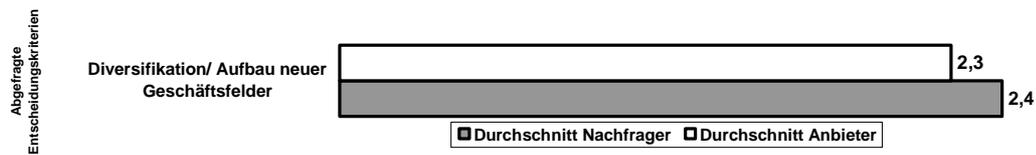


Abbildung 6-61: Das Kundenbindungspotenzial durch neue Geschäftsfelder

Aussage: Die Bildung von Kooperationen und strategischen Allianzen hat zukünftig ein großes Potenzial zur Kundenbindung

Dass die Bildung von Kooperationen und strategischer Allianzen für die Anbieter und Nachfrager eine nicht zu unterschätzende Möglichkeit und Chance darstellt, sich langfristig aneinander zu binden, haben die Teilnehmer der Marktanalyse erkannt: die durchschnittliche Benotung Gut der Anbieter und Nachfrager spricht dafür.

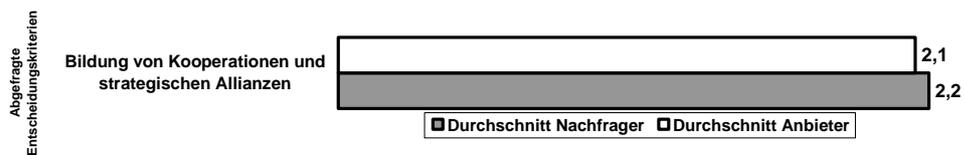


Abbildung 6-62: Das Kundenbindungspotenzial von langfristigen Kooperationen

Im Zeitalter der Globalisierung werden die Ansprüche an Dienstleister immer internationaler. Diesem Sachverhalt ging die folgende Frage nach:

Aussage: Der Aufbau und das Management globaler Netzwerke hat zukünftig ein grosses Potenzial zur Kundenbindung

Das Ziel des gemeinsamen Aufbaus globaler Netzwerke ist sowohl bei Nachfragern als auch bei Anbietern von immenser Wichtigkeit. Das Ergebnis dieser Befragung: Sowohl Anbieter als auch Nachfrager bewerten den gemeinsamen Aufbau solcher Netzwerke als wichtig (Bewertung mit der Note Gut).



Abbildung 6-63: Das Kundenbindungspotenzial durch globale Netzwerke

Der letzte geschlossene Bereich dieser Befragung stellte die Frage dar, ob die Erhöhung der Kostentransparenz zu einer verbesserten Kundenbindung führen könne.

Aussage: Die Erhöhung der Kostentransparenz hat zukünftig ein grosses Potenzial zur Kundenbindung

Hier zeigten vor allem die Anbieter kein besonders intensives Interesse. Sie bewerteten dieses Thema in der Regel Befriedigend. Wesentlich sensibler reagierten die Nachfrager nach Paket- und Expressdienstleistung auf dieses Thema. Sie vergaben meist die Bewertung Gut.

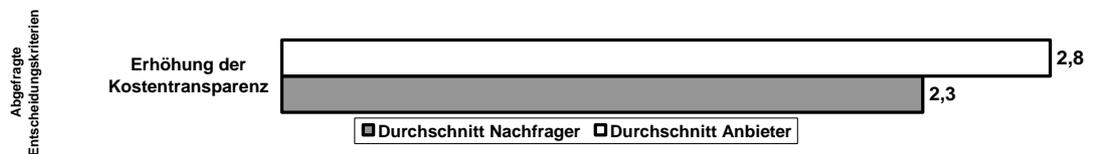


Abbildung 6-64: Das Kundenbindungspotenzial von höherer Kostentransparenz

Abschließend ist auf die offenen Aussagen zum Thema Kundenbindung einzugehen. Insbesondere die Nachfrager wurden darauf angesprochen, welche Möglichkeiten sie sähen sich stärker an den Dienstleister zu binden. Mehrfach genannt wurde hier die Forderung nach einer integrierten Produktpalette – in der Fachpresse unter dem Begriff One-Stop-Shopping zusammengefasst. Viele Kunden erklärten, dass es noch immer mühsam sei mit einem Ansprechpartner alle Probleme des täglichen Geschäfts zu lösen. Für die unterschiedlichen Produkte gibt es ganz unterschiedliche Ansprechpartner.

Desweiteren, so wurde in den Interviews deutlich, wünschen sich die Verlager ein Angebot von Komplettprodukten, zum Beispiel auch die Verladung von Stückgut über den eigenen Paket- und Expressdienstleister. Da die Verlager dieses Produkt bereits anbieten, besteht hier offensichtlich bezüglich der Produktinformation noch ein Nachholbedarf.

Als dritter grosser Fragenkomplex wurde von kleineren und mittleren Versendern noch die Möglichkeit angesprochen, die Auftragsabwicklung zu vereinfachen, z. B. bei Verwendung unterschiedlicher Labels sowie der Bearbeitung von Reklamationen. Für viele dieser Teilnehmer stellt es ein schwieriges Unterfangen dar, bei Reklamationen auf Anhieb den richtigen Ansprechpartner zu erreichen bzw. eine zeitnahe und kompetente Auskunft zu erhalten.

6.3 Zusammenfassung der Ergebnisse und Verifizierung der Thesen

In diesem Abschnitt sind die in Kapitel 6.1 vorgestellten Thesen bezüglich ihrer Gültigkeit zu überprüfen.

1 Die Nachfrager von Paket- und Expressdienstleistungen nutzen in der Regel mehr als einen Paket- und Expressdienstleister und differenzieren die Anbieter nach Standard- und Individualdienstleistungen.

Diese These ist differenziert zu betrachten und kann sowohl mit ja als auch mit nein beantwortet werden. Was die Anzahl der genutzten Paket- und Expressdienstleister betrifft, ist die These eindeutig mit ja zu beantworten. Das überraschende Ergebnis dieser Befragung war, dass kein Nachfrager einen Dienstleister exklusiv nutzt. Ein Großteil der befragten Paket- und Expresskunden nutzten zwei Dienstleister, ein noch viel größerer Teil gar mehr als zwei.

Der zweite Teil der These ist weder mit ja noch mit nein zu beantworten, da sich kein eindeutiger Trend erkennen lässt.

Betrachtet man die Ergebnisse bei Paket- und Expresskunden, welche sich aus dem Bereich Transport/Spedition/Logistik rekrutierten, kann die Hypothese eindeutig mit ja beantwortet werden.

Es fiel auf, dass dieses Verladerspektrum die Dienstleister separat nach Standard- und Individualdienstleistungen einsetzt. Ganz anders fällt die Nutzung bei den industriellen Verladern aus. Es wurde in den geführten Interviews sehr schnell deutlich, dass die Verlager ihre Dienstleister in der Regel nach geographischen Gesichtspunkten auswählen. So werden in Europa und weltweit die Dienstleister in den Regionen eingesetzt, in denen sie ihre Stärken haben. Die Frage, in welchem Ausmaß die Dienstleister für Standard- und Individualdienstleistungen eingesetzt werden, spielte bei den Interviewpartnern aus dem Bereich des Versandhandels eine untergeordnete Rolle. In diesem Verlagerbereich wurden in der Regel nur Standarddienstleistungen genutzt.

2. Die Individualdienstleistungen werden in einem sehr geringen Verhältnis gegenüber den Standarddienstleistungen genutzt.

Bevor diese These bewertet werden soll, ist zunächst noch einmal der Unterschied zwischen Individual- und Standarddienstleistung herauszustellen. Als Standarddienstleistungen hat der Verfasser folgende Produkte festgelegt:

- Zustellung am Folgetag;
- Zustellung am Folgetag bis 12:00 Uhr;
- Zustellung am Folgetag bis 9:00/10:00 Uhr;
- Zustellung eiliger Dokumentensendungen.

Alle anderen angebotenen Dienstleistungen wurden dann unter der Rubrik Individualdienstleistungen eingeordnet. Nach Auswertung der Ergebnisse kann diese These eindeutig mit ja beantwortet werden. Wie die Abbildung 6-13 verdeutlicht, werden Standarddienstleistungen in einem wesentlich größeren Ausmaß als die Individualdienstleistungen genutzt. Dabei wird das Standardprodukt *Zustellung am Folgetag* am häufigsten in Anspruch genommen. Lediglich ein Interviewpartner nutzte zu 100% Individualdienstleistungen. Wie in Abbildung 6-14 dargestellt, wurde bei den genutzten Individualdienstleistungen ein sehr breites und umfangreiches Produktspektrum genannt.

Dies reichte von der Samstagzustellung über die Eingangverzollung bis hin zum Gefahrguttransport. Der verhältnismäßige Anteil dieser Sendung an den gesamt verladenen Sendungen hielt sich jedoch meist im Bereich von fünf bis zehn Prozent.

3 Vielen Nutzern von Paket- und Expressdiensten sind das gesamte Produktspektrum und die dazugehörigen Preise der Dienstleister nicht oder nur teilweise bekannt.

Bei der Bearbeitung dieser These wurden nach Auffassung des Verfassers einige interessante Ergebnisse erzielt. Kein überraschendes Ergebnis lieferte zunächst die Bearbeitung der Standarddienstleistungen. Bei der Frage, inwieweit die Kunden die von den Verladern angebotenen Standarddienstleistungen kennen, wurde fast durchweg die Note *Gut* vergeben. Einschätzungen von Verladern und Kunden waren fast deckungsgleich.

Ein anderes Bild stellte sich bei der Frage dar, in welchem Umfang die Kunden die angebotenen Individualdienstleistungen kennen. Viele der befragten Unternehmen waren der Auffassung, dass sie das Angebot an Individualdienstleistungen nur teilweise kennen und entsprechend zielgerichtet einsetzen. In diesem Bereich haben die Anbieter der Individualdienstleistungen noch einen sehr großen Nachholbedarf bezüglich der Produktinformationen.

Bei der Frage nach der Kenntnis über die Preise der angebotenen Produkte wurde ein ganz ähnliches Ergebnis erzielt. So waren nach Einschätzung der Kunden und Anbieter die Preise klar, verständlich und nachvollziehbar.

Anders sah es hingegen bei den Individualdienstleistungen aus. Hier waren die Einschätzungen von Verladern und Dienstleistern sehr unterschiedlich. Während die Nachfrager in den Interviews deutlich machten, dass die Preise für die Individualdienstleistungen klar und verständlich seien, sahen das die Verloader ganz anders.

Auch für diesen Bereich wurde deutlich, dass es in der Informationsversorgung der Kunden noch Defizite gab.

4. Der After-Sales-Service der Paket- und Expressdienstleister und die Bearbeitung von Qualitätsproblemen ist nach Einschätzung der Kunden ein Problembereich in der täglichen Auftragsabwicklung.

Die Auswertung der Ergebnisse zu dieser These lieferte ebenfalls einige interessante Erkenntniswerte. Die These war vor dem Hintergrund zu sehen, dass die Paket- und Expressdienstleister ihre Auftragsabwicklung sehr stark standardisiert haben, wobei die nachgelagerten Prozesse wie der After-Sales-Service oft vernachlässigt wurden.

In diesen Bereich fallen beispielsweise die Nachforschungen bei verlorenen Paketen, Änderungen beim Rechnungsbetrag oder der Ausgleich von verlorenen und beschädigten Paketen.

Bezüglich der Qualität gehören in diesen Bereich die Bearbeitung von Qualitätsproblemen oder der Umgang mit Kundenbeschwerden.

Die Einstellung zu diesem Thema war interessanterweise bei allen Fragen fast identisch. Die Anbieter der Paket- und Expressdienstleistungen gingen die gestellten Fragen sehr defensiv an. Nach deren Einschätzung ist der Bereich des Kunden- und After-Sales-Service ein Bereich, der auf jeden Fall noch Verbesserungspotenzial aufweist. Dementsprechend wurde die eigene Leistungsfähigkeit in diesem Bereich eher durchschnittlich bewertet.

Ganz anders, und dies überrascht, ist die Einstellung der Nachfrager zu diesem Thema. Bei ihnen wurden fast durchweg gute bis sehr gute Ergebnisse erzielt. Nach Auffassung der interviewten Kunden stellt

dieser Bereich der Auftragsabwicklung keinen größeren Problemfaktor dar. So lieferte die Beantwortung der Frage, ob der Dienstleister angemessen und umgehend auf Nachforschungen reagiert, mit der fast durchweg vergebenen Note *Sehr Gut* einen Spitzenwert.

Dieses Ergebnis macht damit deutlich, dass der Kunden- und After-Sales-Service der Dienstleister eine eher untergeordnete Rolle spielt und nach Einschätzung der Verlager keinen Grund für einen Anbieterwechsel darstellt.

5. Die Nutzer von Paket- und Expressdienstleistungen haben trotz einer ansprechenden Kundenzufriedenheit nur eine geringe Kundenbindung.

In einem der zentralen Bereiche der vorliegenden Arbeit ging es darum, Einschätzungen der Kunden von Paket- und Expressdienstleistungen über deren Kundenbindung in Erfahrung zu bringen. Aus Komplexitätsgründen wurden diese Fragen nur den Nachfragern der Dienstleistung gestellt. Seitens der Anbieter wurde vom Autor für die Einschätzung dieser Fragen eine Überforderung vermutet.

Nach Aufbereitung der Ergebnisse kann festgestellt werden, dass auch diese These durchaus mit ja beantwortet werden kann. Wie die vorliegenden Ergebnisse in Abbildung 6-37 und Abbildung 6-38 zeigen, waren die Nutzer der Express- und Paketdienstleistung in dieser Befragung mit den angebotenen Produkten *Gut* bis *Sehr Gut* zufrieden.

Ähnlich, allerdings nicht so extrem ausgeprägt, verhielten sich die Kunden bei der Einschätzung, in welchem Maße sie mit dem angebotenen Preis-/Leistungs-Verhältnis zufrieden waren. Auch in diesem Bereich zeigte sich eine durchaus positive Einschätzung der Kunden, die im Mittelwert die Note *Gut* erreichte.

Leider, aus Sicht der Anbieter, zeigt diese überaus positive Einschätzung zur Kundenzufriedenheit keine Wirkung auf die Kundenbindung. Über 50% der befragten Nutzer schreiben ihre Transporte jedes oder jedes zweite Jahr aus. Dies ist der eindeutige Beleg für eine sehr geringe Kundenbindung, wenn man dies mit der Zusammenarbeit in anderen Industrien vergleicht (Automobilindustrie). Ähnlich verhielt es sich auch bei der Frage, ob Kunden bereit seien, ihren Anbieter zu wechseln. Auch diese Frage beantworteten die Kunden in einem hohen Masse positiv. Fast die Hälfte der in der Markterhebung befragten Unternehmen sind demnach bereit, ihren Dienstleister zu wechseln.

6. Die Nutzer von Express- und Paketdienstleistungen sind trotz einer ansprechenden Zufriedenheit nicht bereit, Preissteigerungen zu akzeptieren.

Auch für diesen Bereich der Marktanalyse ist zu erkennen, dass sich eine hohe Kundenzufriedenheit nicht in der Bereitschaft niederschlägt, dem Dienstleister Preissteigerungen zu gewähren.

In der Regel werden im Markt für Logistikdienstleistung aufgrund steigender Personal- und Auftragsabwicklungskosten jährliche Preissteigerungsraten von ca. 3,5 % veranschlagt.

Die Teilnehmer dieser Befragung hatten die Möglichkeit, ihre Einstellung wiederzugeben, inwieweit sie bereit sind:

- keine Preissteigerungsraten;
- Preissteigerungsraten von eins bis zwei Prozent;
- Steigerungsraten von mehr als zwei Prozent zu akzeptieren.

Die Auswertung der Ergebnisse zeigt, dass trotz durchweg positiver Einstellung zu der Leistung der Paket- und Expressdienstleister, sind nur ca. 45% der befragten Unternehmen bereit sind, den Anbietern Preissteigerungen im Bereich zwischen ein bis zwei Prozent zu gewähren.

Bis zu 35% der Teilnehmer dieser Markterhebung waren überhaupt nicht bereit, Preissteigerungen zu akzeptieren. Die These muss somit als nicht zutreffend beantwortet werden.

7. Das Hauptentscheidungskriterium, nach dem die Kunden ihren Dienstleister auswählen ist das Preis-/Leistungs-Verhältnis der angebotenen Dienstleistung.

Ein zusätzlicher wesentlicher Bestandteil der Markterhebung lag darin, festzustellen, nach welchen Kriterien die Nachfrager ihren Dienstleister auswählen. Für diesen Bereich wurden wieder die Einstellungen der Kunden und die Einschätzungen der Anbieter abgefragt.

Nach Einschätzung der Marktverhältnisse lag die Vermutung nahe, dass das Preis-/Leistungs-Verhältnis als das wichtigste Kriterium bei der Vergabe von Paket- und Expressdienstleistungen genannt wurde.

Diese These kann aber nicht uneingeschränkt bejaht werden.

Mit den Mittelwertnoten 1,3 auf Nachfragerseite und 1,6 auf Anbieterseite wurde dem Kriterium Preis-/Leistungs-Verhältnis eine enorm hohe Bedeutung beigemessen.

Es wurden allerdings noch andere Kriterien angeführt, die Anbietern und Nachfragern wichtig sind, bei der Vergabe von Paket- und Expressdienstleistungen.

Diese Kriterien hatten einen ähnlichen oder gar höheren Notenschnitt, wie der Notenschnitt beim Preis-/Leistungs-Verhältnis. Als Kriterien wurden aufgeführt;

- Pünktlichkeit der Ablieversprechen;
- Einhaltung der Absprachen;
- Qualität der Dienstleistung.

Alle angesprochenen Bereiche wurden sowohl von Anbietern als auch von Nachfragern mit durchschnittlichen Noten zwischen 1,3 und 1,4 bewertet.

Zusammenfassend kann somit gesagt werden, dass nicht nur das Preis-/Leistungs-Verhältnis als entscheidendes Kriterium bei der Vergabe von Express- und Paketdienstleistung angeführt werden kann.

Vielmehr ist es ein Mix aus unterschiedlichen Kriterien, aufgrund deren sich die Nutzer der Dienstleistung für einen Anbieter entscheiden oder auch nicht.

8. Supply-Chain-Management, Efficient-Consumer-Response und Outsourcing sind wichtige Chancen für Paket- und Expressdienstleister, die Kunden stärker an sich zu binden.

Im letzten großen Bereich der Befragung, wurden die Nachfrager und Anbieter bezüglich ihrer Einschätzung zu den zukünftigen Potenzialen der Kundenbindung und Kundenzufriedenheit erforscht. Anbieter und Nachfrager wurden interviewt, inwieweit aktuelle Entwicklungen im Bereich der Logistikdienstleistung, wie Supply-Chain-Management, Efficient-Consumer-Response oder auch Outsourcing, interessante Themen für zukünftige Kundenbindungen seien.

In den geführten Interviews konnte festgestellt werden, dass sowohl Anbieter- als auch Nachfragerseite mit den genannten Aspekten oft nichts anfangen konnten. Daher fielen die Ergebnisse hier überdurchschnittlich schlecht aus.

Nach Bereinigung dieser Ergebnisse kann allerdings festgestellt werden, dass es doch einige Bereiche gibt, bei denen die befragten Unternehmen Chancen zur Verstärkung der Kooperationen sehen. Hier

ist vor allen Dingen das Thema Supply-Chain-Management zu nennen. Efficient-Consumer-Response hingegen – und das spricht gegen die vorliegende These, wird als nicht allzu großer Kundenbindungsfaktor angesehen. Ein wesentlich wichtigerer Faktor zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung stellt die kundenindividuelle Produktion/Fertigung dar. Desweiteren wurden auch der Aufbau und das Management gemeinsamer Netzwerke als wichtige Möglichkeiten genannt Anbieter und Nachfrager aneinander zu binden.

Das Outsourcing wurde in diesem Zusammenhang zwar auch positiv bewertet – allerdings nicht so positiv, wie die beiden anderen Aspekte.

6.4 Vergleich der Erhebung mit vorhergehenden Untersuchungen

In diesem Abschnitt wird es darum gehen, die gewonnenen Erkenntnisse der Marktstudie mit den Ergebnissen der bisherigen Erhebungen im Segment der Logistik- und KEP-Dienstleistung zu vergleichen. Einleitend wird zunächst die Repräsentativität der Studie mit vorhergehenden Studien verglichen. In diesem Zusammenhang sind beispielsweise zu nennen die Studie von *Pfohl/Clemens* sowie die KEP-Studie von *Glaser*.²⁸

In Abbildung 6-65 werden die einzelnen Branchen gegenübergestellt, welche in allen drei Studien einen Rücklauf durch Interviews oder Fragebogen hatten.²⁹ Zudem erfolgt eine Gewichtung der einzelnen Branchen, d. h. die Anzahl der Rückläufe der einzelnen Branchen wurde ins Verhältnis zu den gesamten Rückläufen gesetzt. Eine Einschränkung muss beim Vergleich dieser drei Studien gemacht werden: Während die Studien von *Pfohl/Clemens* und *Glaser* im Bereich der Kurier-, Express- und Paketdienste durchgeführt wurden, hat die vorliegende Studie ihren Schwerpunkten bei den Paket- und Expressdienstleistern.

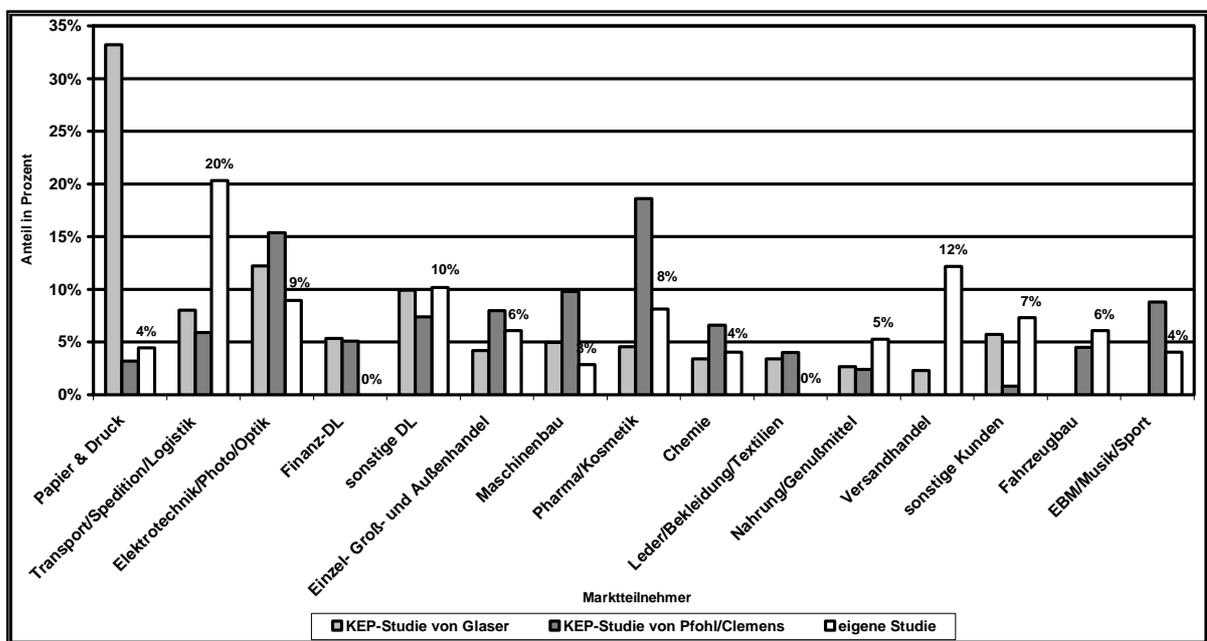


Abbildung 6-65: Fragebogenrücklauf nach Branchen

Die Gegenüberstellung der Teilnehmer bestätigt die Vermutung, dass die Kundenstruktur von KEP-Dienstleistern meist sehr heterogen ist. Aufgrund der Tatsache, dass die drei Studien regional beschränkt waren und in unterschiedlichen Einzugsgebieten durchgeführt wurden,³⁰ liegt auch der Verdacht nahe, dass dies einen Einfluss auf die unterschiedliche Verteilung der Kundenstruktur hat.

Auffällig ist zudem die unterschiedlich gewichtete Verteilung der Teilnehmer dieser Studien. Vergleicht man die vorliegende Studie mit den beiden anderen Markterhebungen, so fällt besonders auf, dass die

²⁸ Pfohl, H.-C., Pieper, C.; Struktur- und Potenzialanalyse des Marktes für Express- und Paketdienstleistungen, 1994, S. 2ff. und Glaser, J.; Kurier-, Express-, Paketdienste und Stadtlogistik, 2000, S. 11ff.

²⁹ Anm.: Mit Rücklauf ist in diesem Zusammenhang auch die Erfassung der Daten in Form eines persönlichen Interviews gemeint.

³⁰ Anm.: Die Studie von Pfohl/Clemens wurde im Grossraum Darmstadt durchgeführt, die von Glaser im Einzugsbereich von Hamburg. Bei der vorliegenden Arbeit erfolgte der Versand der Fragebogen deutschlandweit. Die Interviews wurden zum Großteil mit Unternehmen aus dem Rhein-Main-Gebiet sowie aus dem Bereich des logistischen Knotenpunktes Nordhessen durchgeführt.

Teilnehmerstruktur im Bereich Transport/Spedition/Logistik und dem Versandhandel vom „Standard“ abweicht. Dies ist wohl damit zu erklären, dass einige Teilnehmer der Erhebung in der Region Nordhessen generiert wurden. Durch die zentrale Lage Nordhessens haben sich in dieser Region nach der sogenannten Wende viele Unternehmen aus dem Bereich Logistikdienstleistung und Versandhandel niedergelassen. Zudem zeigt der Vergleich, dass alle drei Studien ein sehr breites Spektrum an Kunden von Paket- und Expressdienstleistern abdecken.

Wie bereits im einleitenden Abschnitt 6.2 erwähnt, ist es bei der vorliegenden Erhebung sehr schwer, von einer repräsentativen Erhebung zu sprechen. Da zum Zeitpunkt der Erhebung weder von den Themenschwerpunkten, noch von Teilnehmerzahl oder Teilnehmerbranchen ein Maßstab in der Branche vorlag, ist diese abschliessende Beurteilung nur schwer möglich.

In den Abschnitten 5.2 und 5.3 wurden einige Messungen zur Kundenbindung und Kundenzufriedenheit vorgestellt, welche in der jüngeren Vergangenheit im Bereich der Logistikdienstleistung, sowie im KEP-Markt durchgeführt wurden. Der weitere Verlauf dieses Abschnittes wird nun dazu dienen, die zentralen Ergebnisse dieser Studien mit den ermittelten Ergebnissen zu vergleichen. Die Chronologie der Vergleiche wird sich dabei am Aufbau des Fragebogens orientieren.

Bezüglich der Produktpolitik enthalten diese Marktanalysen einige wichtige Erkenntnisse. So war eine wesentliche Erkenntnis der CRM-Untersuchung von *Bearing Point* (Abschnitt 5.2.1), dass die Logistikdienstleister verstärkt dazu übergehen, den Kunden komplexere Lösungspakete anzubieten. Diese Feststellung deckt sich mit der, die in den geführten Interviews gemacht wurde. Wie die Abbildung 6-12 zeigt, bieten die befragten Anbieter ihren Kunden ein umfangreiches Paket an Dienstleistungen an.

Wallenburg (Abschnitt 5.2.2) stellte zudem fest, dass die Dienstleister in der Regel nicht bereit seien aus Eigeninitiative Verbesserungen beim Produktangebot vorzunehmen. Diese Einschätzung teilt der Autor der vorliegenden Arbeit nur zum Teil. Mit einem umfangreichen Produktangebot haben sich die Großen der Branche schon an die neuen Marktverhältnisse angepasst. Allerdings gaben auch einige Paket- und Expressdienstleister in den Interviews an, in diesem Bereich noch Steigerungspotenzial zu haben.

Die Umfrage der UWG AG wiederum generierte in ihrer Umfrage das Nutzerverhalten an Mehrwertdiensten (Abbildung 5-15). Genannt wurden Dienstleistungen, wie Warehousing, Fakturierung oder die Steuerung der kompletten Supply-Chain. In der vorliegenden Erhebung ergaben sich zu den genannten Dienstleistungen fast gar keine Überschneidungen. Wesentliche Produkte, welche die Nutzer von Paket- und Expressdienstleistungen in Anspruch nehmen, sind beispielsweise Rückhol- und Austauschservice, Eingangverzollung oder auch der Nachnahmeservice bei Ablieferung.

Die Tatsache, dass in beiden Erhebungen unterschiedliche Mehrwertdienste genutzt wurden, liegt nach Meinung des Verfassers darin, dass Paket- und Expressdienstleister noch nicht als Anbieter komplexerer Dienstleistungen wahrgenommen werden. Paket- und Expressdienstleister werden zur Zeit wohl von ihren Kunden noch als auf den Transport schneller und sicherer Versandsendungen reduziert angesehen.

Ein zusätzlicher Bereich der vorliegenden Marktstudie beschäftigt sich mit der Kommunikation zwischen Anbietern und Nachfragern. Bezüglich der Erreichbarkeit von Dienstleistern wurden hier sowohl von Anbietern als auch von Nachfragern gute Werte erzielt. Ganz anders hingegen die Ergebnisse der Studie der *Galileo Group* (Abbildung 5-20). Diese Marktstudie stellte fest, dass der Vertrieb der großen Dienstleister oftmals nur schwer zu erreichen ist. Zudem hielten sie nur selten Termine bezüglich der Rückrufe ein. Konkrete Angebote wurden teilweise gar erst nach neun Tagen(!) erstellt.

Bezüglich des After-Sales-Service wurden in der vorliegenden Erhebung teilweise sehr gute Werte in den unterschiedlichen Disziplinen festgestellt. Gemäss der Studie von *Bearing Point* (Abschnitt 5.2.1) ist dies auch von zunehmender Bedeutung, da 73% der Kunden gesteigerte Ansprüche sowohl an den Kundenservice (besonders an den After-Sales-Service) als auch an den Kunden individuell abgestimmte Serviceleistungen stellen.

Die Umfrage im Bereich der Stückgutspedition der *UWG AG*, Wiesbaden (Abschnitt 5.2.3) zeigte, dass sich der Markt für Logistikdienstleistungen durch einen harten Qualitätswettbewerb auszeichnet. Diesem harten Wettbewerb müssen sich auch die Anbieter von Paket- und Expressdienstleistungen stellen. Aufgrund der ausgereiften Produkte und den damit verbundenen hohen Produktstandards im Markt für Paket- und Expressdienstleistung, sind die Kunden dieses Marktes, wie die vorliegende Erhebung zeigt, mit den qualitativen Ausprägungen der Produkte zufrieden.

Als eingehende Frage zum Thema *Kundenbindung* wurde den Teilnehmern die Frage gestellt, inwieweit sie zufrieden seien mit den angebotenen Dienstleistungen. Bei dieser Frage erhielten die Dienstleister die gute Note 1,9. *Wallenburg* (Abschnitt 5.2.2) stellte ebenfalls fest, dass ca. 80% der Kunden mit ihren Dienstleister zufrieden, davon 14% sogar sehr zufrieden waren. Im Gegensatz zur vorliegenden Arbeit, stellte Wallenburg aber fest, dass die Kunden ihren Dienstleister wieder wählen würden. Dagegen wurde innerhalb dieser Marktanalyse festgestellt, dass die Kunden des Paket- und Expressdienstmarktes in einem hohen Maße bereit sind, ihren Dienstleister zu wechseln.

Zudem steht die von Wallenburg festgestellte hohe Gesamtzufriedenheit mit den angebotenen Dienstleistung nicht im Einklang mit dem Test der *Stiftung Warentest* (Abschnitt 5.3.2). In diesem Test wurde dem Dienstleister GO! die Note *Sehr Gut* vergeben. Mit zum Teil erheblichen Abständen folgten dann Anbieter wie die Deutsche Post oder GLS.

Auch die Teilnehmer der vorliegenden Marktanalyse wurden im Fragebogen und in den Interviews gebeten, für die einzelnen genutzten Dienstleister eine separate Einschätzung zur Kundenzufriedenheit abzugeben. Zu dieser Einschätzung waren die Teilnehmer, im Gegensatz zur Studie von Stiftung Warentest nicht in der Lage. Dies liegt wohl daran, dass keiner der eingesetzten Dienstleister in der Leistung positiv oder negativ aus dem Rahmen fällt.

Eine Verbindung zwischen Wallenburgs (Abschnitt 5.2.2) Frage an die Kunden, ob denn alternative Dienstleister kostengünstiger seien und der Frage der vorliegenden Arbeit wie zufrieden denn die Kunden mit dem Preis-/Leistungs-Verhältnis seien ist nicht einfach herzustellen. Der Autor der vorliegenden Arbeit geht in diesem Zusammenhang davon aus, dass die von Wallenburg befragten Unternehmen wesentlich stärker unzufrieden waren mit dem Preis-/Leistungs-Verhältnis, als das bei dieser Erhebung der Fall war. Wenn nach Wallenburg nur sechs Prozent der Meinung sind, dass der genutzte Dienstleister günstiger ist als die Konkurrenz, spricht das für eine wesentlich unzufriedenere Kundschaft, als in der vorliegenden Arbeit. Zudem stellte Wallenburg fest, dass die Kunden mit den angebotenen Preisen nur durchschnittlich zufrieden seien und der Logistikdienstleister sich aufgrund des immensen Preisdrucks nur schwer über den Preis profilieren könne.

Bearing Point (siehe Abschnitt 5.2.1) stellte bezüglich der Kundenbindung fest, dass im Markt ein zunehmender Wettbewerbsdruck entstanden ist, da die Kunden immer öfter bereit seien, den Anbieter zu wechseln. Zudem würden die Wechsel auch zunehmend von langwierigen Verhandlungen begleitet. Dies deckt sich mit der Erfahrung der vorliegenden Untersuchung. Wallenburg hingegen stellt fest, dass die Kunden ihre Dienstleister weiterhin beschäftigen, trotz auslaufender Verträge. Ausschreibungen erfolgen im Markt standardmäßig auf auslaufende Verträge. Die Ausschreibungen verfolgen in der Regel nicht das Ziel, den Anbieter zu wechseln, sondern dienen vielmehr dem Preisvergleich und der Verbesserung der Verhandlungsposition.

Diese Feststellung deckt sich nicht ganz mit den Ergebnissen dieser Erhebung. Mit fast 50% der befragten Unternehmen, die entweder jedes oder alle zwei Jahre ihre Transporte ausschreiben, ist ein viel größeres Abwanderungspotenzial zu erkennen als in den genannten Studien.

Dies korreliert übrigens auch mit der Erkenntnis einer internen Untersuchung der Post (Abschnitt 5.3.1), die Kunden auf deren Bindung zum Dienstleister ansprachen. Dort zeigten sich ca. 50% der Befragten bereit, ihren Dienstleister zu wechseln.

Eine weitere wichtige Erkenntnis innerhalb der Kundenbindung sind die Gründe, warum Kunden ihren Logistikdienstleister wechseln. *Galileo Market Intelligence* führte eine entsprechende Untersuchung in der Logistikdienstleistung durch. Wie die Abbildung 5-16 zeigt, liegen die Gründe für einen Anbieterwechsel nach dieser Erkenntnis zu 68% in der Gleichgültigkeit der Mitarbeiter. Nur 14% der Kunden wechseln ihren Anbieter, weil sie mit der Leistung des Anbieters unzufrieden sind und nur neun Prozent wechseln, weil sie von einem Konkurrenten direkt abgeworben werden.

Diese Untersuchung lässt sich vergleichen mit der Frage der vorliegenden Arbeit danach, welche Hauptgründe für Beschwerden anzuführen sind. Weder Anbieter noch Nachfrager nannten hier unfreundliche und inkompetente Mitarbeiter als Grund (Abbildung 6-36). Als Gründe für Beschwerden, die im Extremfall auch zum Anbieterwechsel führen können, wurden mangelnde Produkt- und Serviceleistung sowie mangelnde Abstimmung im Verhältnis Kunde - Anbieter genannt.

Kommen wir nun zu der Frage, nach welchen Kriterien die Kunden ihre Anbieter auswählen. *Bearing Point* (Abschnitt 5.2.1) kommt zu der Auffassung, dass der Preis nicht das entscheidende Kriterium für die Auswahl des Dienstleisters ist. Vielmehr sind die Erfüllung der Kundenerwartung, eine pünktliche Auftragsabwicklung und ein individueller Kundenservice entscheidend bei der Vergabe.

Wallenburg (Abschnitt 5.2.2) hingegen vertritt die Meinung, dass die Verbundenheit³¹ nur einen mittelmäßigen Einfluss auf die Wiederbeauftragung nimmt. Die Aufgabe der Logistikdienstleister liegt nach seiner Einschätzung darin, Vertrauen gegenüber den relevanten Entscheidungsträgern aufzubauen. Wallenburg bestätigt wie *Bearing Point* aber auch, dass der Preis in der Geschäftsbeziehung nicht der alleinige Grund für Wiederbeauftragung sei. Der Preis sei nach diesem Ansatz für eine kurzfristige Geschäftsbeziehung sehr wichtig. Bei längerfristigen Geschäftsbeziehungen verliert der Preis aber immer mehr an Relevanz.

Die Befragung von UWG, Wiesbaden, ermittelte in diesem Zusammenhang ganz andere Ergebnisse. Nach deren Erkenntnissen ist im Bereich der Speditionen der Preis das wichtigste Kriterium bei der Vergabe von Transportdienstleistung. Die Nichteinhaltung von Lieferterminen nannten Verlager aus der Industrie als den Hauptgrund für das Wechseln des Dienstleisters. Qualitätsprobleme wurden untergeordnet bewertet. Vertreter des Handels wiederum sahen Qualitätsprobleme als großes Problem an. Sie nannten Qualitätsprobleme, die Transportpreise und den Wunsch nach schnelleren Laufzeiten als Hauptgründe für das Wechseln des Dienstleisters.

In einer weiteren Untersuchung eines Logistikdienstleisters (Tabelle 5-2) zur Thematik Entscheidung für oder gegen einen Anbieter wurden die abgefragten Einflussfaktoren in Gruppen eingeteilt. Diese waren aus Sicht des Dienstleisters wettbewerbsbestimmend (Grad der Zustimmung über 75%), elementar (51 – 75%), wichtig (25 – 50%) und unwichtig (25%).

Wichtigste Eigenschaften aus Sicht der Kunden mit einem Zustimmungsgrad über 75% waren die von dem Dienstleister geforderten Eigenschaften gute Qualität, Pünktlichkeit und Einhaltung der Absprachen. Im Bereich der elementaren Eigenschaften wurden Schnelligkeit, Kompetenz oder auch ein gut ausgebautes Krisenmanagement genannt. Der Preis, die Erreichbarkeit und die Dauer der Geschäftsbeziehung hingegen waren nur in einem Teil der Kategorie wichtig.

³¹ Verbundenheit wird danach generiert durch die Einflussfaktoren Zufriedenheit mit der Leistung und das Vertrauen der einzelnen Entscheidungsträger gegenüber

Ähnliche Ergebnisse brachte die Untersuchung von *TMC Corporation Trust GmbH* (Abbildung 5-17), welche im Bereich der Logistikdienstleistung gemacht wurde, sowie eine Befragung zum gleichen Thema im KEP-Segment (siehe Abbildung 5-22). In beiden Untersuchungen wurde festgestellt, dass die Zuverlässigkeit (94% bei TMC/84 Nennungen in der KEP-Untersuchung) das Hauptkriterium der Kunden für die Beurteilung des Dienstleisters ist. Im weiteren Ranking werden TMC Corporation Trust dann die Merkmale Leistung, Service und gute Qualität genannt. Im Bereich der KEP-Kundenbefragung sind dies Pünktlichkeit, Schnelligkeit und Sicherheit.

Überraschenderweise spielt der Preis in diesen beiden Befragungen nur eine untergeordnete Rolle. Ähnlich verhält es sich bei den persönlichen Beziehungen zwischen Anbieter und Kunde. Fast identische Zahlen lieferte die Untersuchung im Bereich mittelständischer Speditions- und TUL-Dienstleister (Kapitel 5.2.4). Hier waren die Leistung und die gute Qualität (90%) wichtigste Kriterien. Der Preis (60%) spielt auch hier nur eine untergeordnete Rolle, genau wie die Dauer der Geschäftsbeziehung (40%).

In einigen Punkten konnte innerhalb der vorliegenden Arbeit Übereinstimmung mit den vorgestellten Untersuchungen festgestellt werden (Abschnitt 6.2.5.2). Einige Kriterien für die Aufrechterhaltung einer Kundenbeziehung differierten allerdings auch.

Ein wesentliches Kriterium bei der Vergabe von Paket- und Expressdienstleistung stellt auch nach dieser Untersuchung die *Zuverlässigkeit* dar. Diese wurde in der vorliegenden Befragung unter Pünktlichkeit der Abliefernversprechen und Qualität der Dienstleistung abgefragt. Beide Fragen erhielten sowohl von Anbietern als auch von Nachfragern Spitzenwerte.

Was allerdings auch einen Spitzenwert erreichte war die Frage nach der Wichtigkeit des Preis-/Leistungs-Verhältnisses. In diesem Zusammenhang wurde diese Wichtigkeit auf Seiten der Anbieter sogar mit der Spitzennote 1,3 bewertet. Nur unwesentlich geringer fiel die Bewertung der Kunden mit der Note 1,6 aus.

Sehr gute Werte erhielten auf Seiten der Anbieter und Nachfrager auch noch die Kategorien Flexibilität der Auftragsabwicklung, schnelle Reaktion auf geänderte Kundenanforderungen, kompetente Reklamationsbearbeitung und seitens der Nachfrager auch überraschenderweise der persönliche Kontakt.

Weniger wichtig waren die Faktoren Umweltverträglichkeit der erbrachten Dienstleistung, Image des Unternehmens oder die Dauer der Geschäftsbeziehung.

Abschließend werden die Potenziale der Kundenbindung und der Kundenzufriedenheit verglichen. Nach Einschätzung der Untersuchung von *UWG*, Wiesbaden, liegen die größten Potenziale der Kundenbindung darin, das Verhältnis von Preis und Leistung stärker in den Fokus zu nehmen. Nach deren Einschätzung verschenken die Dienstleister hier wesentliche Potenziale zur Differenzierung und Profilierung, obwohl sie bis dato schon an ihrem Leistungsspektrum gefeilt hätten. Zudem schlägt die Unternehmensberatung Dienstleistern vor, ihre Vertriebs- und Marketingaktivitäten ziel- und segmentgerichteter einzusetzen. Produkte und Services sind nach deren Einschätzung auf spezielle Ziel- und Kundengruppen auszurichten. Außerdem müsse die Preisgestaltung klar und verständlich sein.

Eine etwas differenziertere Sichtweise wurde in der Befragung der *TMC Corporation Trust GmbH* deutlich (Abschnitt 5.2.4). Auf Seiten der Nachfrager wurde insbesondere die Kompetenz im Bereich der IT hervorgehoben. kundenindividuelle Prozesslösungen im Bereich der IT gelten als größtes Potenzial der Kundenbindung.

Im Bereich der Anbieter waren ganz andere Themen wichtig. Ein Großteil der befragten Anbieter (72%) strebten eine bessere Marktposition durch die optimierte Gestaltung des Leistungsportfolios an, dicht gefolgt (67%) von der optimalen Gestaltung des individuellen Kundenportfolios sowie dem Streben nach optimaler Wertschöpfung und Nutzen für den Kunden. Wesentlich unwichtigere Kriterien war das Streben nach Unternehmensgröße und Umsatzstärke des Unternehmens.

Ihren Fokus wollen in diesem Zusammenhang die Anbieter verstärkt auf die Entwicklung komplexer Logistikleistungen legen. Weitere Betätigungsfelder sind hier in den Bereichen SCM, 3PL und 4PL zu suchen. Nur 44% der Anbieter von Logistikdienstleistung hingegen sehen noch ihre zukünftige Betätigungsfeld in der klassischen Spedition.

Eine ähnliche Einstellung zeigten die befragten Unternehmen im Rahmen der in Abschnitt 5.2.4 vorgestellten Marktuntersuchungen. Auch dort zeigte eine Untersuchung im Bereich der Speditions- und TUL-Dienstleister, dass die Anbieter in Zukunft ihre Produkte stärker nach kunden- und nutzenorientierten Gesichtspunkten ausrichten. Dabei liegt die Produktentwicklung ebenfalls im Bereich der komplexen logistischen Dienstleistungen.

Aus den Befragungen der vorliegenden Untersuchung konnte hingegen die Erkenntnis gewonnen werden, dass auch ganz andere Faktoren die zukünftige Kundenbindung beeinflussen. Diese wurden bereits in Abschnitt 6.2.5.3 dargestellt.

Als wichtige Kriterien für zukünftige Kundenbindung ist der gemeinsame Aufbau einer Supply-Chain mit den Dienstleistern und Kunden als Partner identifiziert. Diesem Konzept wurde besonders auf Nachfragerseite ein grosses Potenzial attestiert.

Ein weiterer zukünftig wichtiger Einflussfaktor auf die Kundenbindung sind Themen wie kundenindividuelle Fertigung oder Individualisierung der Kundenbedürfnisse. Diesen Konzepten wurden sowohl von Anbietern als auch von Nachfragern ein hohes Potenzial für eine Kundenbindung der Zukunft zugesprochen.

Einen ähnlich hoher Stellenwert ist zudem beim gemeinsamen Aufbau und beim Management globaler Netzwerke auszumachen.

Dagegen erreichten erstaunlicherweise, wie der Aufbau neuer Geschäftsfelder oder die vom Autor favorisierte Erhöhung der Kostentransparenz geringere Werte.

6.5 Weiterer Forschungsbedarf zur bearbeiteten Problemstellung

Im Verlauf dieses sechsten Kapitels wurden die Ergebnisse der Marktanalyse zur Kundenbindung und -zufriedenheit im Markt für Paket- und Expressdienste vorgestellt. Zum Abschluss dieses Abschnitts sind nun noch die Potenziale für weiteren Forschungsbedarf aufzuzeigen. Dazu soll einleitend zunächst noch einmal die Darstellung des Untersuchungsmodells dienen.

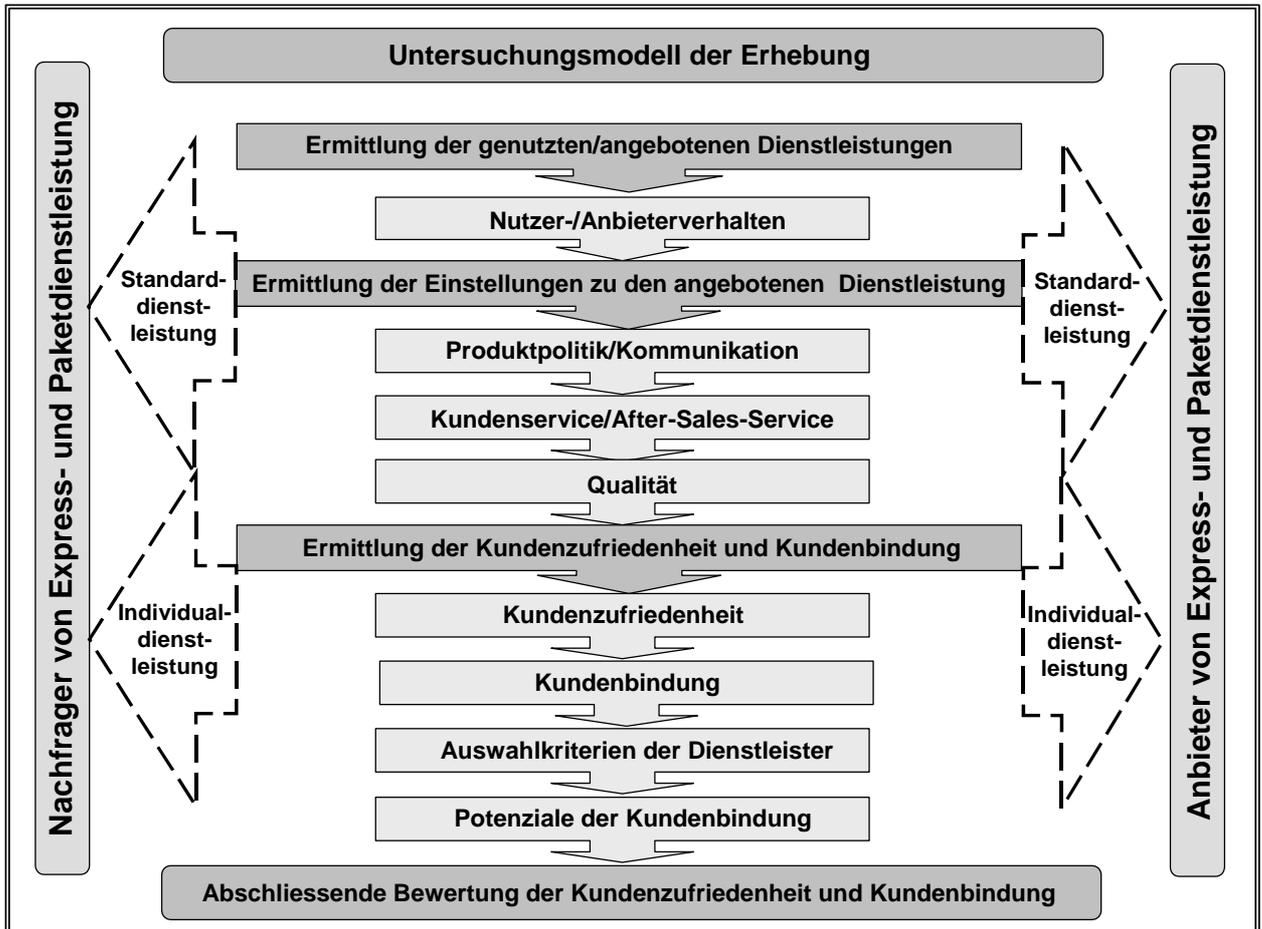


Abbildung 6-66: Das Untersuchungsmodell der Marktanalyse³²

Im ersten Abschnitt der vorliegenden Marktuntersuchung wurden zunächst das Nutzerverhalten der Kunden sowie das Anbieterverhalten der Dienstleister festgestellt. Auf diese Erkenntnisse aufbauend, gaben dann die Kunden und Dienstleister ihre Einstellungen und Einschätzungen bezüglich der Kundenorientierung der genutzten und angebotenen Dienstleistungen ab. Bewertet wurden die Dienstleistungen nach den Kategorien

- Produktpolitik/Kommunikation,
- Kunden- und After-Sales-Service,
- Qualität.

Der letzte Abschnitt untersuchte die Kundenbindung der Teilnehmer dieser Marktanalyse. Die Ermittlung der Kundenbindung wurde in Zusammenhang mit den bereits ermittelten Ergebnissen der Kundenzufriedenheit gebracht.

³² Eigene Erstellung

Die Besonderheit dieses Untersuchungsbereichs lag in der aus Komplexitätsgründen nur auf die Nachfrager zu ihrer Bindung zum eingesetzten Dienstleister ausgerichtete Befragung. Die Einschätzungen der Anbieter ergaben bei diesen Fragen keine validen Ergebnisse.

Einstellungen der Kunden und Einschätzungen der Dienstleister wurden erneut gegenübergestellt, als es um die Gründe ging, warum sich Kunden für oder gegen einen Dienstleister entscheiden.

Auch die Einstellungen zu den Potenzialen zukünftiger Kundenbindung wurden zwischen Anbietern und Nachfrager wurden verglichen.

Nach Meinung des Verfassers gibt es auf die Frage nach dem weiteren Forschungsbedarf zur Kundenorientierung und Kundenbindung im Markt für Paket- und Expressdienste drei strategische Stoßrichtungen.

Die vorliegende Untersuchung hatte zum Thema, die Kundenbindung im Markt für Paket- und Expressdienstleistung bezüglich des Einflussfaktors Kundenzufriedenheit zu überprüfen. Im Abschnitt 3.1 wurden auch andere Möglichkeiten vorgestellt, Kundenbindung qualitativ zu differenzieren. Beispielhaft wurde auf die nach *Diller*³³ vorgestellten „Antecedens-Variablen“ Involvement, Commitment und Vertrauen eingegangen. Daraus ergibt sich eine erste strategische Stoßrichtung für eine weitergehende Untersuchung. Um die Kundenbindung mehrdimensionaler erklären zu können, wäre eine Erweiterung des Untersuchungsrahmens um die genannten Antecedens-Variablen oder noch zu erarbeitenden Variablen nützlich.

Ein ebenfalls noch ausbaufähiger Ansatz einer solchen umfangreicheren Untersuchung wäre die Erweiterung der Marktanalyse um zusätzliche Dimensionen. Die vorliegende Arbeit deckte die Dimensionen Produktpolitik, Kundenservice und Qualität ab.

Eine weitergehende Marktuntersuchung könnte um zwei unterschiedliche Ansätze erweitert werden.

Im ersten Ansatz bestünde die Möglichkeit, die bereits untersuchten Dimensionen Produktpolitik, Kundenservice und Qualität um jeweilige Unterkategorien zu erweitern. Im Bereich der bereits abgefragten Produktpolitik könnten Themen abgefragt werden wie die gemeinsame Entwicklung von Produkten oder der gemeinsamen Gestaltung der Produkte. Das Thema Kommunikationspolitik bietet zudem die Chance die Wirkung von Kundenforen oder der Aufbau spezifischer Kommunikationskanäle zu überprüfen.

Der alternative Ansatz liegt darin, in einer solchen Erhebung die Anzahl der abgefragten Dimensionen zu erweitern. So können, wie schon im Abschnitt 3.2.3 dargestellt, die bereits ermittelten Abfragedimensionen um die Paradigmata Preispolitik und Distributionspolitik erweitert werden. Die Dimension Preispolitik würde die Möglichkeit bieten, in Erfahrung zu bringen, inwieweit Rabatt- und Bonussysteme sowie finanzielle Anreize zu einer verstärkten Kundenorientierung und Kundenbindung beitragen. Im Bereich der Distributionspolitik könnte untersucht werden, inwieweit eine unmittelbare Standortwahl die langfristigen Nutzungsgewohnheiten der Kunden verändert.

Zudem sind dem Verfasser einige Untersuchungsbereiche bei der Durchsicht früherer Kundenzufriedenheitsuntersuchungen aufgefallen, die in diesem Kontext auch sehr interessant zu eruieren wären.

So ist beispielsweise die in Abbildung 5-13 aufgeführte Fairness ein wichtiger Faktor in der Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunde. Auch die Zufriedenheit der Kunden bei der Offertenbildung der Dienstleister ist ein solch wichtiger Faktor in der Kundenbeziehung.

³³ Diller, H.; Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungsmarketing, 1995, S. 16ff. sowie die dort angegebene Literatur

Zu guter Letzt ist die Untersuchung der einzelnen Teilbereiche der Supply-Chain ein interessanter Forschungsbereich. In diesem Bereich könnte in Erfahrung gebracht werden, welche Funktionen in der Supply-Chain für die Kunden den meisten Nutzen bringen (Lagerhaltung, Versand, etc.)

Abschliessend soll noch auf den Umfang dieser Marktanalyse eingegangen werden. In diesem Bereich besteht die Möglichkeit, durch eine noch breiter angelegte Marktanalyse, die Ergebnisse auf eine fundiertere Grundlage zu stellen und die gefunden Ergebnisse valider zu bestätigen. Sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite wäre eine breiter angelegte Studie von Vorteil.

Zudem wäre es bezüglich der Einschätzung der Kundenorientierung und Kundenbindung hilfreich, wenn die Nachfrager der Dienstleistung ihre Einschätzungen separat nach Dienstleister abgeben würden. Dies würde eine Einschätzung der Kundenorientierung und Kundenbindung auf Anbieterebenen ermöglichen.

Wie die Erfahrungen aus der vorliegenden Arbeit allerdings gezeigt haben, ist dieses Unterfangen auf Seiten der Nachfrager aus Zeitgründen (die Interviews sollten kurz gehalten sein) sehr schwierig. Auf Seiten der Anbieterseite gestaltet es sich sehr komplex, da sich die Anbieter schwer tun, ihre eigene Leistung gegenüber den Konkurrenten einzuschätzen.

7 Ableitung von Handlungsempfehlungen

Im Anschluß an die Darstellungen der Ergebnisse der Marktanalyse folgen nun Handlungsempfehlungen, die aus Sicht des Autors dieser Arbeit, zu einer gesteigerten Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Markt für Paket- und Expressdienstleistung führen können.

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass die Ansprüche der Nachfrager nach besonderen Dienstleistungen progressiv zum Reifegrad eines Marktes ansteigen.¹ Ausgehend von den Standardbedürfnissen Schnelligkeit und Zuverlässigkeit entwickelt sich eine ständige Wechselwirkung zwischen Angebot und Nachfrage, die durch sich fortlaufend ändernde Kundenanforderungen, veränderte Marktangebote und durch neue Marktteilnehmer bestimmt wird. Während es in unterentwickelten Märkten ausreichend ist, einen schnellen Transport von A nach B zu garantieren, werden in hochentwickelten Märkten logistische Zusatznutzen als gegeben vorausgesetzt.²

Anhand der von *Eyett*³ entwickelten *Bedürfnispyramide* der Kunden lässt sich beispielsweise darstellen, welche Anforderungen die Nachfrager an Service und Qualität stellen:

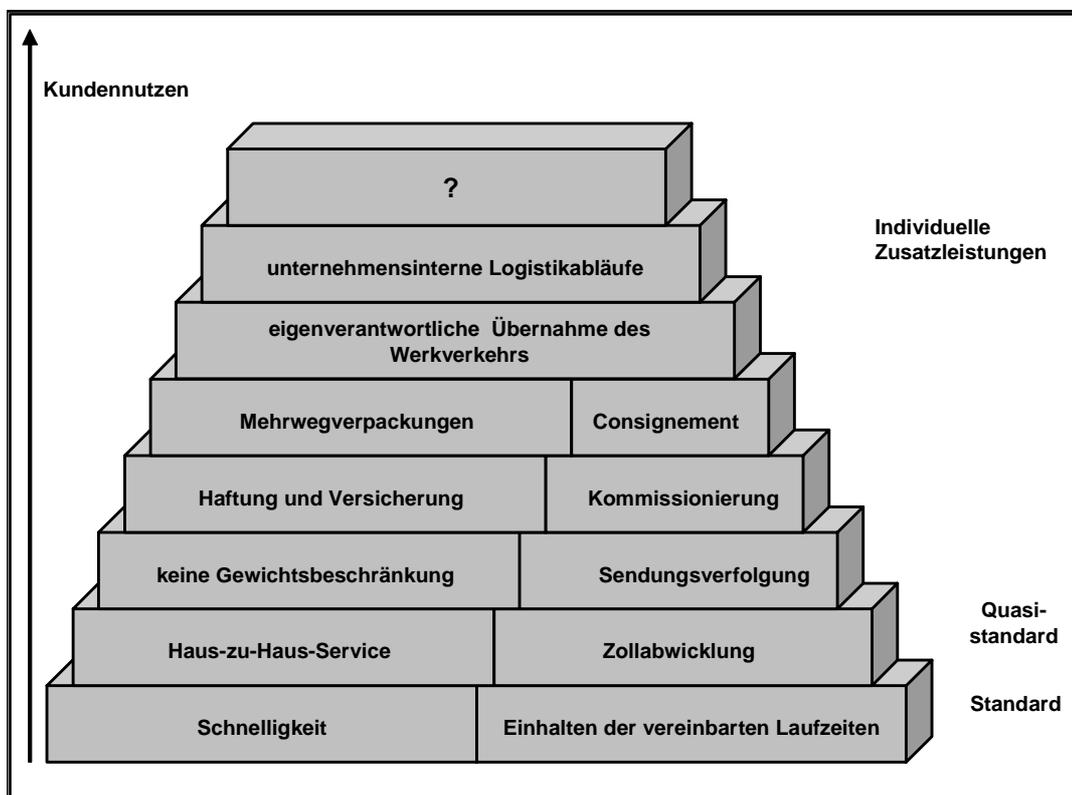


Abbildung 7-1: Die Bedürfnispyramide

Der nun folgende Abschnitt sieben lässt sich in zwei Abschnitte unterteilen. Im ersten Abschnitt werden zunächst Handlungsempfehlungen auf der Grundlage der geführten Befragungen abgeleitet. Im zweiten Teilbereich folgt dann die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen erarbeitet, die sich aus der Durchsicht der Literatur ergeben haben.

¹ Vgl. Eyett, D.; KEP-Märkte – Märkte ohne Wachstumsgrenzen?, 1995, S. 137

² Vgl. Läßle, D.; Güterverkehr, Logistik und Umwelt, 1993, S. 64 und Blochmann; F. O.; Internationale Kurier- und Expressdienste, 1994, S. 31

³ Vgl. Eyett, D.; KEP-Märkte – Märkte ohne Wachstumsgrenzen?, 1995; S. 136

Im Abschnitt eins der vorliegenden Arbeit wurden die zentralen Fragen aufgeworfen, die im Verlauf dieser Arbeit geklärt werden konnten. Nach der nochmaligen Vorstellung dieser zentralen Fragen, werden, auf der Grundlage der ermittelten Ergebnisse, Handlungsempfehlungen entwickelt.

Die zentralen Fragen lauteten:

- In welcher Form haben die Anbieter auf die veränderten Produkthanforderungen reagiert und in welchem Umfang nutzen die Nachfrager dies bereits?
- Wo liegen die grössten Probleme in der täglichen Auftragsabwicklung zwischen Anbietern und Nachfragern?
- Wie zufrieden schätzen die Anbieter des Marktes für Paket- und Expressdienstleistung ihre Kunden ein und zufrieden sind die Kunden tatsächlich?
- Wie hoch ist die Kundenzufriedenheit der Paket- und Expressdienstkunden und welche Kundenbindung resultiert aus dieser Zufriedenheit?
- Wo sehen Kunden und Anbieter zukünftig das grösste Potenzial um eine Geschäftsbeziehung langfristig auszubauen?

Die aufgeworfenen Forschungsfragen werden nun der Reihe nach behandelt.

Eingehend zur Frage, wie die Anbieter von Paket- und Expressdienstleistung auf die geänderten Kundenwünsche reagiert und deren Kunden diese Produkte angenommen haben, soll zunächst auf die gewonnenen Ergebnisse eingegangen werden. Die Abschnitte 4.3.3.2 und 4.3.3.3 behandelte die Vorstellung der angebotenen Standard- und Individualdienstleistungen von den wichtigsten Anbietern DHL, DPD, FedEx, GLS, Hermes Versand Service, TNT und UPS. Insbesondere bei den großen Anbietern, wie DHL, TNT oder UPS konnte festgestellt werden, dass diese im Bereich der Individualdienstleistung bereits ein sehr breit gefächertes Angebot ihren Kunden anbieten können. Hervorzuheben sind besonders die Individuallösungen für einzelne Branchen oder kundenindividuelle Transportlösungen.

Im Abschnitt 6.2.3.2 wurde dargestellt, in welchem Umfang diese Produkte bereits genutzt werden. Nach Auswertung der Befragungsergebnisse konnte festgestellt werden, dass die Kunden der Paket- und Expressdienstleister nur einen geringen Teil der angebotenen Individualdienstleistungen nutzen. Vielmehr werden die Paket- und Expressdienstleister bei den Standardprodukten eingesetzt. Im Abschnitt 6.2.4.1 wurden Anbieter und Kunden befragt, wie gut sie Standard- und Individualprodukte kennen. Die Nachfrager schätzten ihre Kenntnis über die Standardprodukte mit der durchschnittlichen Note 1,9, die Individualprodukte mit der Note 1,8 ein. Die Anbieter hingegen vergaben bei dieser Frage die Note 2,0 (Standardprodukte) und die Note 3,0 (Individualprodukte).

Mit der Erfahrung der geführten Interviews muss gesagt werden, dass nach Auffassung des Autors die Einschätzungen der Anbieter näher an der Realität liegen. Bei genauerem Nachfragen der Verlager wurde deutlich, dass bei ihnen ein Nachholbedarf an Information vorliegt. Viele der Nutzer kannten die angebotenen Individualprodukte der Anbieter nicht. Einige befragte Ansprechpartnern konnten gar keine Verbindung herstellen zwischen Paket- und Expressdiensten und branchen- und kundenindividuellen Lösungen. Als Handlungsempfehlung für die Dienstleister kann zu diesem Thema eine verbesserte Kommunikations- und Informationspolitik mit den Anbietern gegeben werden. Insbesondere die kleineren und mittleren Versender haben hier einen enormen Nachholbedarf an Informationen.

Der zweite grosse Handlungskomplex hatte zum Thema, wo die grössten Probleme der täglichen Auftragsabwicklung liegen. Den Anbietern sollte damit aufgezeigt werden, in welchen Bereichen für sie Verbesserungsmöglichkeiten im täglichen Geschäft mit dem Kunden bestehen. Den Interviewpartnern auf Auftraggeber- und Kundenseite wurden vier mögliche Antworten für Hauptgründe an Beschwerden vorgegeben:

- mangelnde Produktleistung,
- mangelnde Serviceleistung,
- mangelhafte Abstimmung/mangelnde Prozesse,
- unfreundliche oder inkompetente Mitarbeiter.

Die Abbildung 6-36 macht deutlich, dass unfreundliche und inkompetente Mitarbeiter für beide Seiten kein Problem darstellt.

Eine hohe Übereinstimmung und ein hoher Wert wurde bei der Beantwortung der Frage erreicht, inwieweit mangelnde Produktleistung eine Hauptursache für Beschwerden ist. Diese Frage erreichte 38% auf Anbieter- und 32% auf Nachfragerseite. Für diesen Komplex lassen sich somit die selben Rückschlüsse ziehen, wie aus dem vorhergehenden Komplex. Die hohen Werte machen deutlich: den Anbietern ist es bewusst, dass ihre Produkte noch nicht in ausreichendem Maße an die Forderungen der Kunden angepasst wurden und wenn dies geschehen ist, wurde es noch nicht entsprechend kommuniziert. Die mangelnde Produktinformation wurde auch in den Interviews mit den Kunden deutlich. Sehr viele Kunden nehmen die Paket- und Expressdienstleister noch immer als reine Transporteure von A nach B wahr. Daher hier noch einmal die Handlungsempfehlung an die Dienstleister, ihre Kunden bei Auftragsvergabe besser zu beraten.

Bei der Frage nach mangelnder Serviceleistung als Hauptgrund für Beschwerden, konnte die grösste Differenz bei den Einschätzungen festgestellt werden. Die Anbieter bewerteten diesen Grund mit 13% nachgeordnet. Die Nachfrager beurteilten diese Frage wesentlich wichtiger, was der durchschnittliche Wert von 32% verdeutlicht. In den Gesprächen mit Nachfragern wurde schnell klar, dass der Service in der täglichen Auftragsabwicklung zu wünschen übrig lässt. In diesem Zusammenhang nannten viele Verladern die Erreichbarkeit ihrer Dienstleister. Schwere Erreichbarkeit und nicht eingehaltene Rückruf-Versprechen führen zu dieser Einstellung. Auch wurde deutlich, dass sich viele Kunden nicht ausreichend versorgt fühlen. Insbesondere wenn langfristige Kooperationen am Laufen sind, fehlt nach Einschätzung der Kunden ein permanentes Verbesserungsstreben seitens der Dienstleister. Bei mittleren und kleinen Verladern, wurde im Rahmen der Servicequalität noch das Drucken der Barcodelabels erwähnt. Dies stellt für diesen Kundenstamm ein immenses Problem dar, da jeder Dienstleister seine eigenen Labels druckt. Die 31% der befragten Unternehmen (Abbildung 6-44) bei denen die unterschiedlichen Barcode-Labels ein Problem in der täglichen Auftragsabwicklung darstellen, setzen sich zu großen Teilen aus kleinen und mittleren Verladern zusammen. Die Handlungsempfehlung kann daher nur lauten, dass die Dienstleister eine einheitliche Lösung suchen.

Den für Anbieter und Nachfrager festzustellende höchsten Wert erhielt die Ursache, dass mangelnde Abstimmung bzw. mangelnde Prozesse ein Grund für Beschwerden seien. Sowohl die Anbieter (50%) als auch die Nachfrager (36%) schätzten das Thema sehr hoch ein. Vielen Anbietern war die Problematik bekannt.

Leider richteten trotzdem viele der großen Anbieter in der jüngsten Vergangenheit Call-Center ein. Von Abstimmung der Prozesse in der Auftragsabwicklung war für die Kunden wenig Bemühen seitens der Dienstleister zu erkennen. In diesen Themenbereich fällt auch die von den Verladern mehrfach erwähnte schwere Erreichbarkeit der Dienstleister sowie die schleppende Bearbeitung von Rückfragen und Reklamationen zugeordnet.

Ein weiterer wesentlicher Bereich der vorliegenden Arbeit hatte zum Thema, wie zufrieden die Kunden von Paket- und Expressprodukten mit ihren Dienstleistern sind und welche Bindung sich daraus zu

ihrem Dienstleister ergibt. Dieses Thema wurde in Abschnitt 6.2.5.1 behandelt. Wie im Verlauf dieser Arbeit bereits mehrfach erwähnt, war der Abschnitt aus Komplexitätsgründen nur von den Nachfragern zu beantworten. Wie Abbildung 6-37 und Abbildung 6-38 belegen, wurden bei der Zufriedenheit mit den angebotenen Dienstleistung mit der Note 1,9 und bei dem Einverständnis mit dem offerierten Preis-/Leistungs-Verhältnis mit der Note 2,2 gute Werte erzielt. Der weitere Verlauf des Abschnittes hatte zum Thema, wie oft und in welcher Menge die Kunden Paket- und Expressdienstleister nutzen. Abschliessend wurden die Kunden von Paket- und Expressdienstleister befragt, inwieweit sie bereit sind, ihre Aufträge neu zu verteilen. Die Auswertung dieser Frage lieferte ein überraschendes Ergebnis.

Fast die Hälfte der befragten Kunden waren bereit, ihren Dienstleister zu wechseln, obwohl diese zum Teil sehr zufrieden mit ihrem bisherigen Dienstleister waren. Hier zeigt sich, was sich in den geführten Vorgesprächen mit den Dienstleistern schon angedeutet hatte. Trotz überdurchschnittlicher Werte bei der Kundenzufriedenheit, haben die Kunden von Paket- und Expressprodukten nur eine sehr geringe Bindung zu ihrem Dienstleister. Auch hier sind die Dienstleister auch hier gefordert, intensiver auf ihre Kunden einzugehen. Kundenindividuelle Logistikkösungen und beispielsweise auf die im Abschnitt 3.2.3 eingegangenen Instrumente der Kundenbindung sind für diesen Bereich Verbesserungsansätze. In einem weiteren Komplex der Erhebung wurde herausgearbeitet, nach welchen Entscheidungskriterien die Kunden ihren Dienstleister auswählen. Die Einschätzungen der Anbieter wurde den Antworten der Kunden gegenübergestellt. Die Antworten zu diesem Themenbereich fielen nicht ganz überraschend aus. Sehr gute Werte mit den Noten zwischen 1,3 und 1,4 wurden bei den Entscheidungskriterien:

- Pünktlichkeit der Ablieversprechen
- Einhaltung der Absprachen
- Qualität der Dienstleistung
- Preis-/Leistungs-Verhältnis des Angebotes

erzielt. Die Wichtigkeit dieser Kriterien ist den Dienstleistern auch bewusst und sie haben sich entsprechend darauf eingestellt.

Keine grösseren Differenzen, aber eine niedrigere Gewichtung (Note Zwei bis Drei) erhielten die Fragen

- Flexibilität der Auftragsabwicklung
- Schnelligkeit auf Kundenanforderungen
- kompetente Reklamationsbearbeitung
- Dauer der Geschäftsbeziehung

Die grössten Differenzen liessen sich jedoch bei zwei ganz anderen Themen erkennen. Die Dienstleister stufen die Frage, wie wichtig der persönliche Kontakt zu Kunden ist, mit der Note 1,9 ein. Die Kunden hingegen bewerteten diese Frage aber lediglich mit einer Durchschnittsnote von 2,7. Eine ähnlich grosse Differenz liess sich bei der Frage erkennen, wie wichtig das Image des Unternehmens bei der Vergabe von Paket- und Expressaufträgen sei. Diese Frage bewerteten die Dienstleister mit der Note 2,4 die Nachfrager hingegen nur mit der Note 3,4. Somit lässt sich als Handlungsempfehlung für die Anbieter von Paket- und Expressdienstleister ableiten, dass sich trotz guter persönlicher Kontakte der Kunde nicht zwangsläufig langfristig an ihren Dienstleister binden muss. Auch hat die Investition in das Image des Unternehmens zeigt nicht unbedingt Wirkung auf eine dauerhafte Geschäftsbeziehung. Hier zeigen kundenindividuelle Massnahmen möglicherweise eine grössere Wirkung.

Im letzten Abschnitt wurde dann geklärt, wo Anbieter und Nachfrager die grössten Zukunftspotenziale der Kundenbindung sehen. Die geführten Interviews machten deutlich, dass sich in der Vergangen-

heit sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite noch sehr wenig mit diesem Thema beschäftigt wurde.

Die Bewertung der Frage erfolgte meist zwischen den Noten Zwei und Drei.

Die besten Werte für eine zukünftige Kundenbindung wurde noch bei dem Bedürfnis nach kundenindividuellen Paket- und Expressprodukten erzielt. Ebenfalls nicht ganz überraschend wurde der gemeinsame Aufbau globaler Netzwerke als wichtige Maßnahme für eine zukünftige Kundenbindung genannt. Diese beiden Themen können somit auch als wichtige Handlungsempfehlung für die die Aktivitäten der Dienstleister angesehen werden.

Wesentlich unwichtiger wurden die Themen Outsourcing, Aufbau neuer Geschäftsfelder, die Bildung von Kooperationen oder strategischen Allianzen bewertet. Diese Themen wurden von Anbietern und Nachfrager gleichermaßen als unwichtig eingeschätzt. Die grössten Differenzen traten bei im Vorfeld wichtiger eingeschätzten Themen auf. So wurde hatte die Aufbau einer gemeinsamen Supply Chain bei den Anbietern mit der Note 1,8 eine sehr hohe Priorität gelegt. Bei Nachfragern hatte diese Frage aber mit der Note 2,6 eine wesentlich unwichtigere Stellung. Eine ähnliche Einschätzung erfolgte bei der Frage, inwieweit die Erhöhung der Kostentransparenz dazu beiträgt, den Kunden in Zukunft zu binden. Diese Frage war den Kunden mit der Note 2,8 und den Anbietern mit der Note 2,3 überraschenderweise unwichtig. Die Bearbeitung dieses wichtigen Themas der zukünftigen Kundenbindung hat aber gezeigt, dass sich besonders die Anbieter noch zu wenig mit diesem Thema beschäftigt und damit noch ein enormes Entwicklungspotenzial haben.

Im folgenden werden nun noch einige Trends und Handlungsempfehlungen aufgezeigt, die bei der Durchsicht der Literatur erarbeitet wurden.

Wie bereits erwähnt werden Paket- und Expressdienstleister sich im internationalen Wettbewerb nur behaupten können, wenn es ihnen gelingt, den gestiegenen Anforderungen der Kunden nach immer umfassenderen Logistik- und Serviceleistungen nachzukommen. Angesichts einer stark zunehmenden immer stärkeren technischen Austauschbarkeit vieler Produkte kommt den Mehrwertdiensten als gezieltes Kundenbindungsinstrument zur Profilierung eine wachsende Bedeutung zu.⁴ Im Falle der Paket- und Expressdienstleister kann dies nur bedeuten, dass die eigentliche Differenzierung durch die Aufwertung der Kernleistungen – Transport, Pünktlichkeit sowie Zuverlässigkeit – über zusätzliche Serviceleistungen und Mehrwertdienste erfolgt, die individuell auf einzelne Kundengruppen zugeschnitten werden müssen.⁵ Betrachten wir dabei die Wertschöpfungskette insgesamt, so wird der reine Transport seine dominierende Stellung im Leistungsangebot verlieren und sich auf ein Element des Gesamtpaketes reduzieren; während die Wertschöpfung zunehmend bei vor- und nachgelagerten Tätigkeiten stattfindet.⁶

Die weiteren Handlungsempfehlungen werden unter zwei Schwerpunkten gebündelt: zunächst einmal geht es zusammenfassend um die für die Branche so wichtigen Value-Added-Services, danach um die generellen Zukunftstrends der Branche.

⁴ Vgl. Meffert, H.; Marketing, 1998, 8. Aufl., S. 428f.

⁵ Vgl. Eyett, D.; KEP-Märkte – Märkte ohne Wachstumsgrenzen?, 1995, S. 135f. und o.V.; Auf den Zusatznutzen setzen, in Materialfluss Nr. 4, 2000, S. 46ff.

⁶ Vgl.; Bachmeier, S.; Integrators, 1999, S. 206

Die Vorstellung der wichtigsten Mehrwegdienste erfolgt nach zwei Gesichtspunkten. Das erste Kriterium ist die Unterteilung der Mehrwertdienste in die fünf Stufen der Auftragsabwicklung. Diese sind in der ersten Spalte der nun folgenden Tabelle 7-1 aufgeführt.

Stufen der Auftragsabwicklung	Konkrete Ausprägung von Mehrwertdiensten
Beschaffungs- und Eingangslogistik	z. B. Call-Center für eingehende Aufträge, Beschaffung für Aufträge, Vormontage
Produktion	z. B. Gefahrguttransport, Verpackung, Konfiguration oder Konfektionierung der Ware, Kommissionierung, Lagerung, Qualitätskontrolle, Bestandsmanagement
Distributions- und Ausgangslogistik	z. B. Etikettierung, Fertigwarenlager, Emergency-Ersatzteillogistik, durch persönliche Kuriere, mehrmalige Zustellversuche, Feiertagzustellung, feste Abhol- und Auslieferungstermine, mehrmals täglich, Identifikationsservice
Verwaltungsservice	z. B. Auftragsbearbeitung und -abwicklung, Rechnungserstellung, Zollformalitäten, schriftliche Dokumentation aller Vorgänge für Kunden, Reklamationsbearbeitung, Inkasso
Kundendienste	z. B. Reparaturleistungen, Fehleranalyse, Austausch und Rücktransport defekter Teile, technischer Service an Produkten, Leergutrückführung, Entsorgung

Tabelle 7-1: Zusatzleistungen der Expressdienstleister⁷

Zu den übergeordneten Funktionen Verwaltungsservice und Kundendienst kommen noch konkrete Ausprägungen der Auftragsabwicklungsstufen hinzu, welche in der zweiten Spalte der Tabelle aufgelistet sind.

Der zweite Ansatz unterteilt die konkreten Mehrwertdienste in die Bereiche Supply-Chain-Management, Kontraktlogistik und E-Logistik und liefert neben den bereits erwähnten Funktionen noch zusätzliche Aktivitäten.⁸ Für den Bereich des Supply-Chain-Managements sind dies, neben den bereits im ersten Ansatz erwähnten Funktionen und Aktivitäten beispielsweise das Management von Lagern, die Steuerung der gesamten Auftragsabwicklung oder der Aufbau eines Warehouse-Management-Information-System (MIS). In der Kontraktlogistik fallen zusätzliche Funktionen an, wie das Führen eines Fertigwarenlagers, das Lagermanagement allgemein oder die Auftrags- bzw. Kundenauftragsabwicklung.

Ganz neuen Herausforderungen haben sich hingegen die Logistikdienstleister im Bereich der E-Logistik zu stellen, Aufgaben wie Konzeption und Realisierung von E-Commerce-Systemen oder der Betrieb von Web-Applikationen. Die Produkt- und Shop-Pflege, das Order-Management, die Integration von Warenwirtschafts- und Lagerverwaltungssystemen fallen darunter genauso, wie die Adress- und Bonitätsprüfung.

Von anderen Autoren werden zudem in diesem Zusammenhang auch die Verwaltung der Kundendaten, das Führen von Statistiken, die Abwicklung von Zahlungstransaktionen, der Aufbau von Hotlines und Help-Desks sowie von Call-Centern genannt.⁹

⁷ Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Möglich, A.; Logistik in der E-Economy, 2003, S. 21

⁸ Vgl.; Möglich, A.; Logistik in der E-Economy, 2003, S. 21

⁹ Vgl.; Ebenda, S. 21

Doch wie sehen diese generellen Trends und die Trends in einigen Produktnischen aus, um zukünftig die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung nachhaltig im Markt für Paket- und Expressdienste zu verbessern? Die wichtigsten Trends und Handlungsempfehlungen seien nachfolgend vorgestellt:

Trend: Outsourcing

Als wesentlichster Trend im Bereich der Logistikdienstleistung ist wohl die Neigung der Verlager zum zunehmenden Outsourcing ihrer Logistikaktivitäten anzusehen. Zu diesem Ergebnis kommt eine Marktuntersuchung von *Capgemini* in Zusammenarbeit mit dem Georgia Institut of Technology und dem FedEx-Supply-Chain-Service.¹⁰ Demnach wird im Zeitraum bis 2009 der Markt für das Outsourcing von Logistikdienstleistungen in Europa und Nordamerika steigen. Europäische Unternehmen planen im Jahr 2009 bis zu 68% (2004: 61%) ihrer Logistikausgaben an Dritte zu vergeben, 49% (2004: 44%) planen dies in Nordamerika. Zudem gaben mehr als 75% der befragten Entscheider aus dem Bereich der Logistik und der Supply-Chain, bereits 3PL-Dienstleistungen zu nutzen, und mehr als 80% schätzen diese Zusammenarbeit als erfolgreich ein. Trotzdem, so die befragten Entscheider, seien viele Bereiche aber noch verbesserungswürdig. Die Gründe für den Einsatz von Outsourcingkonzepten zeigt die folgende Grafik:

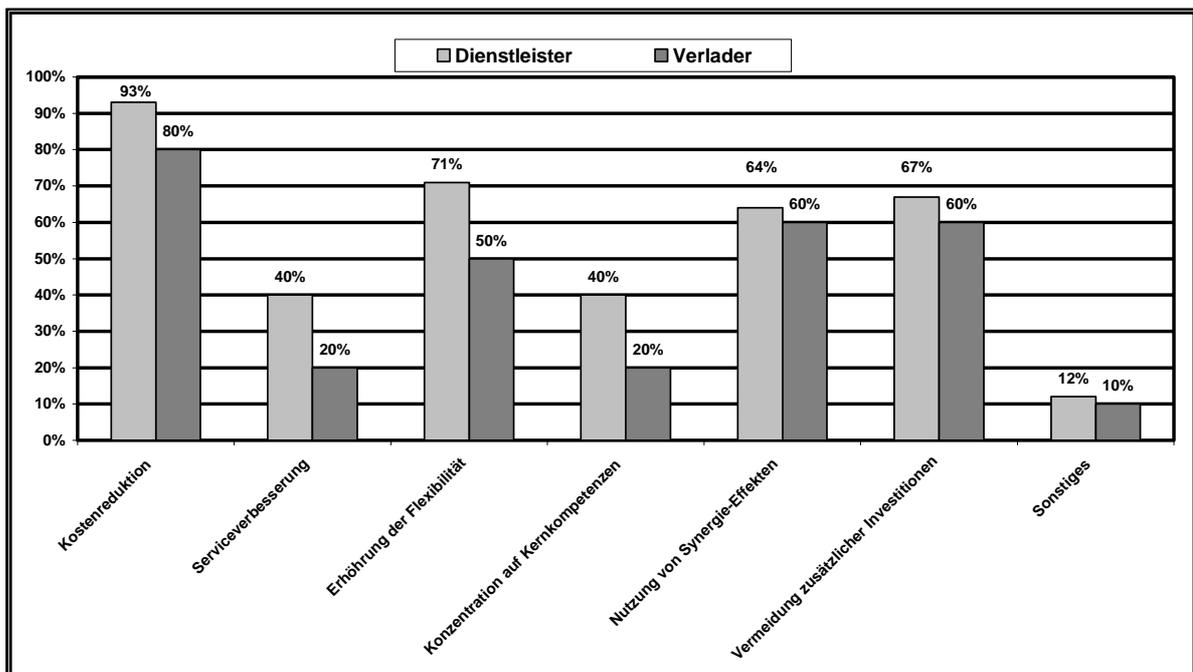


Abbildung 7-2: Outsourcing-Motive aus Verlager- und Dienstleistersicht¹¹

Trend: Die One-Stop-Shopping-Strategie

Als Weiterentwicklung der Komponenten der Mehrweglogistik kann die sogenannte One-Stop-Shopping-Strategie gesehen werden. In Anlehnung an *Cayet/Puls*¹² können hierunter umfangreiche Kom-

¹⁰ Vgl.; o.V.; DVZ Nr. 131 vom 04.11.04, S. 6 – Anm.: In dieser Marktuntersuchung wurden 650 Logistikfachleute aus Europa, USA, Kanada, Südamerika und Asien befragt.

¹¹ Eigene Erstellung in Anlehnung an Haug, U. F.; Nichts wie ab in die Logistik, in: DVZ Nr. 9 vom 22.1.02, S. 5 (Mehrfachnennungen waren möglich)

¹² Vgl. Cayet, D., Puls, U.; Postunternehmen sind Schrittmacher einer rasanten Neuordnung, in: DVZ Nr. 139 vom 20.11.1999, S. 11

plettlösungspakete der logistischen Notwendigkeiten verstanden werden, bei denen den Geschäftskunden alle Logistik- und Transporterfordernisse aus einer Hand angeboten werden.

Die Produktpalette wird, neben den eigentlichen Transport- und Mehrwertdienstleistungen, um Komplettlösungen für die Distribution, bis hin zur Übernahme der gesamten Logistik der Kunden, erweitert.¹³

*Blochmann*¹⁴ bezeichnet die Expressdienste mit der Wandlung zu Voll-Sortiment-Anbietern auch als „Transport-Shopping-Center“, in denen die Gewichtsbeschränkungen für Sendungen aufgehoben und alle Sendungsarten transportiert werden.

Eine Übernahme von Bestell-, Bestands- und Versandmanagement kann ebenso Teil der integrierten Leistung sein, wie außerdem der Vortransport, Lagerung und die Expressdistribution.¹⁵

Das Beispiel des geplanten integrierten Angebots der TNT-Post-Group veranschaulicht, wie umfangreich ein One-Stop-Shopping-Angebot im Bereich des Online- und Versandhandels aussehen kann. Das Paket- oder Expressunternehmen wird über ein EDV-System Zugriff auf alle Kunden- und Warenbestandsdaten haben und wickelt sämtliche E-Business-Transaktionen, beginnend mit dem Auftragsmanagement im Call-Center über Zahlungsabwicklung, Transport und Lieferung bis zum Folgeservice wie Rücklieferung, Reparatur und Kundendienst ab. Aufgrund der Online-Anbindung können die Bestellungen bereits am Tag des Eingangs erfasst werden und die Ware wird spätestens am Folgetag ausgeliefert.¹⁶

Die Vorteile für die Kunden bestehen in der Möglichkeit, alle anfallenden Sendungen mit nur einem Transporteur abwickeln zu können und nicht für unterschiedlich zu behandelnde Waren (z. B. Gefahrguttransporte) mehrere Transportunternehmen einschalten zu müssen. Durch die Schnittstellenverringerung ergeben sich Kosten- und Zeitersparnisse; die Organisation kann effektiver gestaltet werden. Die Unternehmen können die One-Stop-Shopping-Logistik als weiteren Leistungsfaktorverbesserungsfaktor einsetzen und neben einem erhöhten Versandaufkommen eine stärkere Kundenbindung aufbauen. Im engen Zusammenhang mit der One-Stop-Shopping-Strategie steht der verstärkte Einsatz elektronischer IuK-Systeme wie EDV und Internet. Demnach sollte die Kommunikation zwischen den Partnern umso funktionsfähiger ausgebaut sein, je stärker die Bindung der Kunden an das Logistikunternehmen wächst. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Untersuchung der Frage, in welchem Umfang die Organisationsstrukturen der Paket- und Expressdienstleister auf diese technischen Anforderungen vorbereitet sind.

Trend: Einsatz und Umsetzung neuer Technologien

Unter den neuen Technologien werden insbesondere Informations- und Kommunikationssysteme wie EDV (Elektronische Datenverarbeitung), E-Mail (elektronische Post) und das Internet verstanden. Dabei soll die Betrachtung der Nutzung und Umsetzung des Internet im Vordergrund stehen, da dies sowohl im Business-to-Business (B-to-B) als auch im Business-to-Consumer-Bereich (B-to-C) als das wichtigste virtuelle Instrument im Transportwesen angesehen werden kann. Gemeinhin lässt sich das Internet als Netzwerk lokaler Netzwerke, die jederzeit miteinander kommunizieren können, bezeichnen. Diese weltweite Netzwerk fungiert als Systembasis für mehrere Internetdienste, dessen bekanntestes und vom Durchsatzvolumen bedeutendste – 1992 eingeführt – das World Wide Web (WWW) darstellt.¹⁷ Durch den Aufbau weltweiter Netzwerke setzt eine beschleunigte Verflechtung der globalen

¹³ Vgl. Milzarek, N.; Komplettlösungen in der Distributionslogistik, 1997; S. 146ff.

¹⁴ Vgl. Blochmann, F.O.; Internationale Kurier- und Expressdienste, 1994, S. 32f.

¹⁵ Milzarek, N.; Komplettlösungen in der Distributionslogistik, 1997, S. 146ff.

¹⁶ Vgl. o.V.; Auf den Zusatznutzen setzen in Materialfluss, Nr. 4, 2000, S. 49

¹⁷ Vgl. Krieger, W.; Informationsmanagement in der Logistik, 1995, S. 60

Wirtschaftsräume ein, bei der orts- und zeitgebundene Kriterien keine Rolle mehr spielen; auch kleine Unternehmen haben unabhängig von ihrem Standort die Möglichkeit, an globalen Märkten zu partizipieren.

Daraus abgeleitet, ergibt sich eine veränderte Marktmacht zwischen Industrie, Handel und (Transport-) Dienstleistung, wobei dem Transportsektor eine bedeutendere Rolle zukommt, da er die einzige physische Verbindung zwischen den Beteiligten darstellt. So können die Dienstleister das Internet dazu nutzen, Großversender stärker an sich zu binden, indem die Preisvorteile der Online-Erfassung an den Kunden weitergegeben werden.¹⁸

Abschliessend sei noch erwähnt, dass das Internet Möglichkeiten bietet, unternehmensübergreifend, die Angebote der Kunden zu vergleichen. Let-me-ship ist beispielsweise ein Anbieter, mit dem Preis- und Leistungsvergleiche einiger namhafter Anbieter möglich sind.

Als gutes Beispiel für die Nutzung des Internets im Bereich der Paket- und Expressdienste ist die Kooperation der Firma Otto Bock, Duderstadt (Niedersachsen) mit dem Expressdienstleister trans-o-flex zu nennen. Otto Bock, ein Produzent im Healthcare-Bereich verschickt Sendungen sowohl im Paketformat als auch Palettensendungen. Da es sich bei den Endkunden meist um Patienten handelt, sind die Versandgüter in hohem Maße zeitsensibel. Für diesen zeitsensiblen Bereich hat trans-o-flex das System „tof-Tr@ck“ entwickelt. Damit hat der tof-Kunde die Möglichkeit, die Information zur Sendung in die eigenen Online-Shops zu integrieren. Dem Sendungsempfänger bietet sich dabei die Möglichkeit Daten der Sendung, wie Uhrzeit der Auslieferung, Gewichtsinformationen oder auch Nachnahmehinweise auf der Internetseite des Verkäufers/Versenders abzurufen, ohne dafür extra noch auf die Internetseite von trans-o-flex gehen zu müssen.¹⁹

Trend: E-Commerce

Das Thema E-Commerce wurde schon intensiv behandelt. Grundsätzlich ist in diesem Bereich seit einigen Jahren Ernüchterung eingetreten, denn der E-Commerce stellt die Anbieter von Paket- und Expressdiensten vor eine Menge zusätzlicher Herausforderungen.

Als Hauptproblembereich ist die bereits erwähnte letzte Meile bis zum Endempfänger zu identifizieren. Weitere Schwierigkeiten, die einem wirtschaftlichen E-Commerce entgegenstehen, sind auch die Forderungen der E-Commerce-Kunden. So ist der E-Commerce gekennzeichnet durch einen niedrigen Stopp-Faktor bei der Zustellung, was der Durchschnitt von einem Paket pro Zustellung verdeutlicht. Zudem ist die Zustellung sehr stark auf die Fläche verteilt. Da die Kunden von E-Commerce-Sendungen häufig nicht zu Hause sind, werden oftmals mehrere Zustellversuche notwendig. Desweiteren sind die zeitintensiven Zustellvorgänge durch die Erfüllung von Formalitäten und Durchführung von Inkassovorgängen hinderlich. Außerdem behindert auch die hohe Quote an Retouren (bis zu 35% bei Textilien!) eine wirtschaftliche Abbildung von E-Commerce aus Dienstleistersicht.²⁰ Eine günstigere Entwicklung des E-Commerce verhindern zudem die Anforderungen der Online-Shopper. Diese fordern beispielsweise von den Dienstleistern eine hohe Zuverlässigkeit bei der Zustellung der Sendungen, bei günstigsten oder gar kostenlosen Auslieferungsbedingungen. Die Lieferfristen sollen sehr kurzfristig sein und die Pünktlichkeit der Lieferung soll eingehalten werden. Da es sich bei den Online-Shoppern meist um private Abnehmer handelt, soll die Belieferung idealerweise in den Abendstunden oder aber in fest definierten Zeitfenstern erfolgen. Außerdem verlangen die Online-Kunden eine kom-

¹⁸ Vgl. Müller, B., Manner-Romberg, H.; Das Internet revolutioniert den Transport, in: DVZ Nr.54 vom 06.5.00 – Sonderbeilage Telematik und Kommunikationstechnik, S. 9

¹⁹ Vgl. Cremer, L.-M.; Wie Sendungsverfolgung kundenorientierter wird, in: Logistik-Heute, 7 - 8/2003, S. 24f.

²⁰ Vgl. Clausen, U.; Wachstumschancen in der KEP-Branche, 2003, S. 21.

petente Retourenabwicklung sowie eine kulante Abwicklung von Schadensfällen. Zudem wollen sie eine maximale Transparenz bei der Auftragsabwicklung (Tracking&Tracing).

Ein wesentliches Problem bei der Kundenzufriedenheit im Bereich des E-Commerce ist aber auch die Tatsache, dass viele Kunden noch kein Vertrauen in die Auslieferfähigkeit der Paketdienste haben. Demnach werden nur ca. 65% der Pakete beim ersten Zustell-Versuch zugestellt.²¹ Dieses Problem im Bereich der Business-to-Consumer (B-2-C) wird als Dark-House-Problem bezeichnet. Gemäß einer Studie der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) nutzten rund ein Drittel der Nachfrager die Angebote des Internethandels nicht, weil sie Warenanlieferungen der Paketdienste für unzuverlässig halten, kein Vertrauen in die Datensicherheit haben oder aber Risiken bei der Zahlungsabwicklung befürchten.

Trend: Das Konzept der letzten Meile

Ein wesentlicher Trend im Markt für Paket- und Expressdienstleistung sind die Konzepte zur Überwindung der letzten Meile. Es geht dabei darum, die bereits erwähnte problematische letzte Strecke zwischen Dienstleister und Kunde zu schließen. Grundsätzlich lassen sich in diesem Business-to-Consumer-Bereich zwei Konzepte unterscheiden.²² Nach dem einen wird die Ware zum Kunden verbracht, nach dem zweiten Konzept kommt der Kunde zur Ware und übernimmt diese. Beim Kunden-zu-Ware-Prinzip gibt es Abholstellen mit oder ohne Personal. Zudem erfolgt die Sendungsabwicklung mittels eines Multibox- oder Singlebox-Systems.

Zunächst werden zehn Konzepte des Ware-zum-Kunden-Prinzips vorgestellt:

Local e-Logistics

Dieses Unternehmen ist 2002 auf der Grundlage einer Konzeption der Universität Köln entstanden. Transportiert werden Sendungen bis 20 kg, wobei sich Kunden einen Wunschtermin aussuchen können, der im Rahmen von 2,5 Stunden eingehalten wird. Kunden sind Privatpersonen, filialgebundene Einzelhändler oder auch Lebensmittel- und Frischwarenhändler. Für Local-e-Logistics wurde ein Pilotprojekt im Großraum Köln gestartet.

Direkt Express

In diesem Konzept stehen die Kunden aus dem Bereich Business-to-Consumer im Vordergrund. Die Zustellung erfolgt zeitpunktgenau und auch ohne Aufpreis in den Abendstunden zwischen 17:00 Uhr und 22:00 Uhr. Zudem wird ein Austauschservice vor Ort angeboten. Das Unternehmen hat Großkunden im Bereich Versicherungen und Banken im Fokus und unterhält 60 Depots deutschlandweit.

Otto Supermarkt

Der 2000 gegründete Otto Supermarkt bietet Kunden in Hamburg ein Sortiment von ca. 2 500 Artikeln (incl. Frischware) und bundesweit ca. 2 000 Artikel (noch ohne Frischware) an. Als besonderen Service bietet Otto Supermarkt drei Zustellungszeitfenster an. Diese liegen zwischen 10:00 – 13:00 Uhr, 18:00 – 20:00 Uhr und 20:00 – 22:00 Uhr. Die Ware kann per Telefon, Fax oder Internet bestellt werden, Bezahlt wird per Rechnung, Bankeinzug, Kreditkarte oder per Nachnahme.

PickPoint (Abholstellen mit Personal)

Hier handelt es sich um ein Konzept, bei dem Waren, die im Internet oder im Versandhandel bestellt wurden, jederzeit an Tankstellen oder Kiosken abgeholt werden können. Teilnehmende Dienstleister sind beispielsweise TNT, UPS, DPD oder Hermes

²¹ Vgl. Schneider, H.; Licht in das Dark House gebracht, in: DVZ Nr. 35 vom 22.3.03. Sonderbeilage KEP Kurier Paket Express, S. 12

²² Vgl. Winkelmann, B.; Last-Mile-Konzepte im Überblick, 2003, S. 2ff.

Kiala (Abholstellen mit Personal)

Kiala bietet einen kompletten Zustellservice an, der die Auslieferung und den Umtausch von Waren an Kiala Pick-Up-Stationen vornimmt. Kiala tritt dabei nur als Generalunternehmer auf und kauft die Transportdienstleistung ein. Als Kunden hat Kiala den Versandhandel und die Consumer Electronics im Fokus.

Tower24 (Abholstellen ohne Personal)

Dieses Konzept wurde vom Fraunhofer Institut & SSI Schäfer Noell erarbeitet und hatte seine offizielle Inbetriebnahme am 13.3.2003. Durch den Tower24 hat der Kunde eine Verfügbarkeit von 24 Stunden täglich an jedem Tag und kann die Einlagerung in zwei Zonen wählen – Normaltemperatur und Frische (2 bis 7°C). Die Kunden werden über SMS oder E-Mail benachrichtigt und können die Ware auch per EC-Karte zahlen. Der Kundenfokus liegt bei Lebensmittelhändlern und großen Versandkonzernen.

*Packstation (Abholstellen ohne Personal – siehe Ausführungen in Abschnitt 4.3.3.3)**DropBox 24 (Multibox-Systeme)*

Dies sind Boxen, die durch die Logistikunternehmen angekauft werden sollen, um diese ihren Kunden zur Verfügung zu stellen. Eine Kooperation wurde hier bereits mit DPD und Hermes Versand Service eingerichtet. Auch hier werden die Kunden per E-Mail oder SMS über die Ankunft des Paketes benachrichtigt. Die DropBox 24 wurde im Jahr 2000 gegründet im April 2002 von Unternehmen newLogix übernommen.

Provido (SingleBox-Systeme)

Provido wurde 2000 gegründet. Kunden dieses Systems sind ein geschlossener Kreis, wie Firmen, Verbände oder Transportunternehmen. Zudem bietet Provido die Möglichkeit Reinigungsservice. Nach der Bestellung der Ware bei einem Online-Partner-Shop erfolgt die Auslieferung der Sendung in ein Provido-Boxensystem. Der Empfänger erhält per E-Mail die Info über die Zustellung der Sendung und den Zugangscode für sein Fach.

PickBox 24

Das Konzept der PickBox 24 wurde von der Firma CondelSys (Convenient Delivery Systems) entwickelt. Das Konzept sieht vor, dass die Ware in Einzelboxen oder auch Boxen mit mehreren Fächern in Kombination mit Brieffächern zur Verfügung gestellt wird. Im Fokus dieser Zustellform sind Privathaushalte aber auch die KEP-Dienstleister und Online-Shops. Die Kosten belaufen sich auf ca. 125 Euro pro Box.

Die Vorteile des Kunde-zu-Ware-Prinzips liegt darin, dass die Paketzusteller eine hohe Zustelldichte vorfinden, die Kunden bei Zustellung umgehend informiert werden und vor allen Dingen herrscht eine zeitlich unbegrenzte Verfügbarkeit der Ware. Nachteilig sind allerdings die hohen Investitionskosten und die dafür notwendige aufwendige Technik.

In einer Befragung der Kunden von KEP-Zustellungen wurden bei dieser Zustellform folgende Kundenpräferenzen deutlich:²³ Etwa 30% der befragten Kunden akzeptierten die Zustellung der Ware in einer Box oder einer Abholstation. In diesem Zusammenhang muß aber erwähnt werden, dass diese alternative Zustellformen nur standardisierten Sendungen, wie CDs oder Büchern und Sendungen mit großem Warenwert vorgehalten und die Kundenakzeptanz hoch ist. Für Frischware wird weiterhin die Zustellung an die Haustür favorisiert. Insgesamt akzeptieren ungefähr 44% eine Zustellung an der Haustür, ca. 26% die Abholstation. Eine Übersicht der Vor- und Nachteile der wichtigsten Konzepte gibt die nachfolgende Tabelle.

²³ Vgl. Winkelmann, B.; Last-Mile-Konzepte im Überblick, 2003, S. 25 und die dort angegebene Literatur

	Zeitliche Flexibilität für Empfänger	Cash on Delivery	keine Restriktionen	keine zusätzlichen Wege für Empfänger	Diebstahlsicherheit, Privatsphäre	Einsparpotentiale für Logistiker
Türzustellung	-	++	+	+/-	++	--
Boxen am Haus	++	--	--	++	+	-
Postkästen für Straßenzüge	++	--	-	-	-	+
Boxsystem für Mehrfamilienhäuser	++	-	--	+	+	+
Abholstationen-Konzept	++	++	+	-	+/-	++

Tabelle 7-2: Vor- und Nachteile diverser Zustellkonzepte im E-Commerce ²⁴

Trend: Logistikparks als Instrumente der Kundenbindung bei Paketdiensten

Als letzter Ansatz zur zukünftigen Kundenbindung und Kundenzufriedenheit im Markt für Paket- und Expressdienstleistung werden die Logistikparks kurz vorgestellt. Diese Organisationsform ermöglicht eine neue Art der Kundenbindung und ist analog zu den Zulieferparks der Automobilindustrie zu sehen.²⁵

Dieses Konzept sieht vor, dass sich beispielsweise Kunden aus der Konsumgüter- oder Ersatzteilindustrie in der Nähe von Systemknoten der Paketdienstleister gezielt ansiedeln. Für die Versandkunden ergibt sich damit die Möglichkeit der späten Cutt-off-Zeiten. Kunden der Versandunternehmen haben damit die Möglichkeit, zu einem sehr späten Zeitpunkt – beispielsweise am späten Nachmittag oder frühen Abend – die Bestellung aufzugeben und die Sendung am selben Tag noch auf den Weg bringen zu lassen. Vorteile kann man hier sowohl bei B2C-Anbietern im Sektor E-Commerce sehen, als auch für C-Teile-Plattformen im B2B-Segment. Der Logistikpark ist nicht als absolut identisch mit den Automobilzulieferparks zu verstehen. Es handelt sich vielmehr um einen virtuellen Park. Da die Systemknoten der Paketdienste nur in den seltensten Fällen über Möglichkeiten solcher Ansiedlungen verfügen, ist es ausreichend, wenn sich Großversender in der Nähe dieser Systemknoten ansiedeln. Als Beispiel ist hier die Ansiedlung des Consumer-Electronic-Distributors NT Plus in Lutterberg in der Nachbarschaft des Frachtpostzentrums der Deutschen Post zu nennen. Das Unternehmen hat so die Maßnahme die Möglichkeit, Bestellungen bis 21:00 Uhr anzunehmen. Als gutes Ansiedlungsbeispiel schlägt Vahrenkamp die Region Nordhessen vor, da die vier der Paketdienstleister dort einen Systemknoten eingerichtet haben. Diesen starken Wettbewerb können sich Unternehmen zu nutze machen, die mit dem Gedanken spielen, ein Warenverteilzentrum zu errichten. Großversender haben beispielsweise durch die „Dual-Channel“-Politik die Möglichkeit ihre Versandaktivitäten aufzuteilen (80:20) und den kleineren Versandanteil an Mitbewerber zu vergeben. Hierdurch haben die Kunden die Möglichkeit, ihre Verhandlungsposition zu stärken und langfristig die Preise und Lieferkonditionen zu sichern.

Ein angenehmer Nebeneffekt ist dabei die Entwicklung der Transportkosten. Durch die zentrale Lage beispielsweise Nordhessens besteht die Möglichkeit auch Transportkosten zu optimieren, wobei die Großversender die Möglichkeit haben, daran zu partizipieren.

²⁴ Eigene Erstellung in Anlehnung an Vahrenkamp, R.; Logistik, 2005, 5. Aufl., S. 121

²⁵ Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistikparks – Marketingkonzept für Paketdienste, in: DVZ Nr. 138 vom 17.11.01, S. 12 und Vahrenkamp, R., Logistikparks – Ein neues Marketingkonzept für Paketdienste. Arbeitspapier zur Logistik Nr. 38/2001, S. 2

Ein Beispiel für eine solche Transportrechnung hat die Forschungsgruppe Produktionswirtschaft und Logistik am Lehrstuhl für Logistik in Kassel durchgeführt. Als Rechnungsgrundlage diente die Annahme einer Belieferungsintensität von 1 Tonne pro 1000 Einwohner in einer Großstadt. Pro Tonnenkilometer wurde ein Frachtsatz von 5 Cent angenommen. Dies bringt folgendes Ergebnis:

Vergleich von Transportkosten		
Standort	Transportkosten (in EUR)	Abweichung vom Standort Kassel (in Prozent)
Kassel	343 520 €	0,0 %
Hannover	361 380 €	5,2 %
Dortmund	362 890 €	5,6 %
Fulda	366 090 €	6,6 %
Frankfurt (Main)	376 210 €	9,5 %
Erfurt	376 350 €	9,6 %

Tabelle 7-3: Vergleich der Transportkosten für den Systemknoten Kassel

Insgesamt lässt sich aus den vorangestellten Ausführungen ableiten, dass im Bereich der Zusatzleistungen und der vorherrschenden Trends zur verstärkten Kundenorientierung die Paket- und Expressdienste sich als innovativer Faktor im Gütertransport etablieren. Speziell die maßgeschneiderten Speziallösungen überregional tätiger Dienste belegen die zunehmend notwendige Anpassung an individuelle Kundenbedürfnisse.

Abschliessend gilt es noch einige zusammenfassende Feststellungen zu machen:²⁶

- Es ist im Markt eine Zunahme der Preissensibilität zu erkennen – von den Dienstleistern wird eine höhere Servicequalität zu geringeren Preisen erwartet.
- Die Kunden fordern zunehmend integrierte Logistikdienstleistungen – die Anforderungen umfassen sowohl internationale Netzwerke, als auch IT-Kompetenz und Added-Value-Services.
- Verlagerer fordern verstärkt die Entwicklung kundenindividueller Problemlösungen.
- Logistikdienstleister sind gefordert, sich fremdes branchenspezifisches Know-how anzueignen, um als bei den - Verladern als kompetenter Gesprächspartner akzeptiert zu werden.
- Zahlreiche Kunden verstärken das Outsourcing ihrer Non-core-Aktivitäten.
- Die Kunden von Paket- und Expressdienstleistern fordern eine erhöhte Transparenz in der gesamten Wertschöpfungskette (wie z. B. eine lückenlose Sendungsverfolgung).

Die Ausführungen zeigen, dass KEP-Dienste heutzutage logistische Problemlösungen anzubieten haben, die weit über die reine „klassische“ Transportleistung hinausgehen.

Als vorletzter Punkt muss noch das Thema Kommunikation zwischen Anbieter und Nachfrager im Markt für Paket- und Expressdienstleistung kurz beleuchtet werden. Wichtige Ansatzpunkte zu einer zukünftig stärkeren Bindung des Kunden an den Dienstleister sind Kommunikation und ein guter zwischenmenschlicher Kontakt. Dies ist eine Forderung, die häufig in den geführten Interviews der vorliegenden Markterhebung gestellt wurde. Der Kunde von heute will nicht mehr überredet, sondern

²⁶ Vgl. Kaven, D.; Logistik 2000, 1999, S. 64

überzeugt werden.²⁷ Danach müssen folgende Prämissen im Gespräch mit dem Kunden beachtet werden:

- Man muss dem Kunden eher zuhören als selbst zu reden.
- Man darf dem Gesprächspartner nicht ins Wort fallen und muss ihn ausreden lassen.
- Die Fragen sind offen zu formulieren.
- Innerhalb des Gespräches sind immer wieder Zwischenbilanzen zu ziehen, um Missverständnissen zu vorbeugen.vermeiden.
- Auf die Probleme des Kunden ist mit Empathie einzugehen, seine Anliegen sind im Gespräch mit Interesse zu verfolgen.

Trend: Buying-Center

Als letzter Trend, denen sich die Anbieter von Paket- und Expressdienstleistung in Zukunft verstärkt stellen müssen, wird das Thema Buying-Center vorgestellt. Insbesondere bei großen Kunden wird dieses Instrumentarium verstärkt eingesetzt.

Der gesamte Themenkomplex Buying Center ist unter dem Oberbegriffen *Organisationales Kaufverhalten* bzw. *Organizational Buying Behaviour* einzuordnen. Hierunter versteht man „den komplexen Entscheidungsprozess, durch den Organisationen ihre Bedürfnisse für Produkte identifizieren und zwischen den vorhandenen Alternativen wählen, welcher durch die Vielzahl beteiligter Personen mit often unterschiedlichen Zielen nicht erleichtert wird.“²⁸ Die Kaufentscheidung der Organisation unterscheidet sich somit sehr stark vom Konsumenten, da hier die Bedürfnisse und Definition klarer formuliert werden.

Innerhalb des Themenbereichs ist das Thema Buying-Center eingeordnet. Dieses Konzept kommt in erster Linie aus dem Bereich der Industrie, denn es wurde zunächst eingesetzt, um Investitionsgüter zu beschaffen.²⁹ Der Grund für das Entstehen der Buying-Center liegt zum einen daran, dass in vielen Großbetrieben der Einkauf zentralisiert wurde, um Verwaltungskosten zu sparen und Mengenrabatte beim Einkauf zu erzielen.³⁰ Der zweite Grund für die Bildung von Buying-Centern ist wohl auch darin zu sehen, dass sich damit ein Gremium zusammengestellt wurde, dass sich aus Experten der am Entscheidungsprozeß beteiligten Fachrichtungen zusammensetzt.

Das Buying-Center ist somit eine Gruppe von Personen, die an den Kaufentscheidungen beteiligt ist, indem sie diese vorbereitet oder auch selbst trifft.³¹ Das Buying-Center setzt sich somit aus Vertretern der Fachabteilungen zusammen, mit dem Ziel, „das Ergebnis der Entscheidung durch gemeinsames Wissen und Erfahrung zu optimieren.“³² Beispielsweise können Vertreter aus Fachabteilungen, Finanzen/Controlling, Rechtsabteilung sowie Spezialisten aus den Einkaufsabteilungen sich in das Gremium einbringen. Beim Buying-Center der auch als Einkaufsstelle bezeichnet wird, kann man folgende Personen mit Mandat unterscheiden.³³

²⁷ Vgl. Bitzer, B.; Über den Auftrag entscheidet der Ton, in: DVZ Nr. 107 vom 07.9.00, S. 15

²⁸ Vgl. o.V.; www.wikipedia.org/wiki/Organizational_Buying_Behaviour vom 22.7.05

²⁹ Vgl. o.V.; www.unternehmerinfo.de/lexikon/b/buying_center.htm vom 22.7.05

³⁰ Vgl. o.V.; www.marketing-lexikon-online.de/lexikon/stichworte_b/buying-center/buying-center.html vom 22.7.05

³¹ Vgl. o.V.; www.manalex.de/d/buying-center/buying-center/php vom 22.7.05

³² Vgl. o.V. www.de.wikipedia.org/wiki/buying-center vom 22.7.05

³³ Vgl. o.V.; www.de.wikipedia.org/wiki/buying-center vom 22.7.05 - Anm.: diese Mandate werden auch als Rollen bezeichnet

- Verwender (User); z.B. Mitarbeiter der Produktion, Nutzer;
 - Einkäufer (Buyer); z.B. Einholung von Angeboten und Bewertung dieser;
 - Beeinflusser (Influencer); z.B. Beeinflusser des Entscheidungsprozesses, wie Berater;
 - Entscheider (Decider); entscheidet über den Einkauf, meist Geschäftsführer oder Prokuristen.
- Desweiteren werden im Zusammenhang mit Buying-Centern noch folgende Funktionen genannt:
- Initiator; dieser gibt den Anstoß für den Kauf;
 - Coach; meist extern mit beratender Funktion;
 - Infoselektierer (Gatekeeper); gibt Informationen an das Gremium weiter oder hält diese zurück.

Es bedarf es der Erwähnung, daß diese Rollen nicht personengebunden sind und das auch eine Person mehrere Rollen einnehmen kann.³⁴ Die Zuordnung des Ablaufes der Beschaffung zu den Mandaten der Personen verdeutlicht folgende Tabelle 7-4:

Beschaffungsphase	User	Influencer	Buyer	Decider	Gatekeeper
Bedarfserkennung	X	X			
Klärung von Zielen	X	X	X	X	
Ermittlung von Bedarfsanalysen	X	X	X		X
Bewertung der Alternativen	X	X	X		
Auswahl der Lieferanten und Kauf	X	X	X	X	

Tabelle 7-4: Rollen der Beteiligten am Einkaufsprozess³⁵

Bei der Verfolgung der Ziele der einzelnen Rollen kommt es aber zu Interessenüberschneidungen. Daher sind als wichtigste Fragen in der Zusammenarbeit zu klären:

- Welche Kriterien sind als wichtigste der einzelnen Rollen für die Entscheidung anzusehen?
- Welchen Beitrag liefert die einzelne Rolle am finalen Entscheidungsprozeß?
- Welche Konfliktsituationen können entstehen und wie verhalten sich die Rollen innerhalb dieser?

Diese Fragen verdeutlichen, daß das Einkaufsverhalten der Organisationen sehr stark von den einzelnen Zielen der Rolleninhaber abhängt. Auch die Chance diese Ziele zu erreichen ergibt einen Unterschied zwischen dem erwartenden und tatsächlichen Verhalten.³⁶ Um die Gruppendynamik innerhalb des Buying-Centers besser koordinieren zu können und somit den bestmöglichen Zielerreichungsgrad zu erlangen, kann es hilfreich sein, zu schauen wie man mit solchen Konflikten umgeht:

³⁴ Vgl. o.V.; www.finanzxl.de/lexikon/buying_center.html vom 22.7.05

³⁵ Vgl. o.V.; www.de.wikipedia.org/wiki/buying-center vom 22.7.05

³⁶ Vgl. o.V.; www.finanzxl.de/lexikon/buying_center.html vom 22.7.05

Vorgehensweise		Beschreibung
1.	Kämpfen (competing)	Der Wunsch, die eigenen Ziele ohne Rücksicht auf andere durchzusetzen.
2.	Arrangieren (accomodating)	Der Wunsch, die Ziele der Gegenseite zu akzeptieren und der Verzicht auf das Durchsetzen der eigenen Vorstellungen. Möglicherweise verbunden mit langfristigen persönlichen Zielen als Belohnung für das Wahlverhalten.
3.	Zusammenarbeit (collaboration)	Versuch, die eigenen Ziele sowie die der Gegenseite möglichst vollständig zu erreichen.
4.	Konfliktvermeidung (avoiding)	Weder die eigenen, noch die Ziele der Gegenseite werden erreicht. Meist mit Aufschiebung verbunden.
5.	Kompromiss (compromise)	Sowohl die eigenen, wie auch die Ziele der Gegenseite werden nur zum Teil erreicht.

Tabelle 7-5: Verhaltensweisen der Beteiligten im Buying-Center³⁷

Tendenziell ist festzustellen, dass die Verhalten im im Buying-Center komplexer und intensiver werden, wenn es sich um ein neues Produkt oder einen neuen Lieferanten handelt. Aber auch hohe Investitionsbeträge oder das hohe Risiko für ein Unternehmen und die Vergabe von Schlüsselpositionen führen zu solch einem komplexeren Verhaltensmuster.

Als Antwort auf die Buying-Center haben sich auf der Verkaufseite in der jüngeren Vergangenheit Selling Center gebildet.

³⁷ Vgl. o.V.; www.de.wikipedia.org/wiki/buying-center vom 22.7.05

8 Zusammenfassung und Ausblick

Die Kundenorientierung und Kundenbindung der beiden Dienstleistungsangebote Paket- und Expressdienst waren, im eigenständigen Segment der Kurier-, Express- und Paketdienste, Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, kam es bei der Behandlung der einzelnen Segmente notwendigerweise sehr oft zu Überschneidungen. Im folgenden nun noch einige abschließende Bemerkungen zu diesem Themenbereich.

Der Markt für Paket- und Expressdienste ist ein attraktiver Markt und verzeichnete in den vergangenen Jahren hohe Wachstumsraten. Die Integratoren sind dabei entscheidende Schrittmacher gewesen. Innovative Konzepte für die gesamte Logistikindustrie sind durch sie eingeführt worden. Dienstleister wie FedEx, UPS oder TNT haben das Standardpaket definiert und Hub-Systeme zum Umschlag und zur Sortierung eingerichtet. Moderne Scanningsysteme an den verschiedenen Schnittstellen der Transportkette haben es ermöglicht, dass eine lückenlose informatorische Begleitung der Sendung in der Transportkette erreicht worden ist.¹

Die Paket- und Expressdienstleister sind nach Meinung Bartels² die Vorreiter unter den Logistik Anbietern bei der Entwicklung und Nutzung moderner IuK-Systeme. Zudem sind die Paket- und Expressdienste den Speditionen im Expressgutmarkt voraus, da sie in diesem Bereich bereits über langjährige Erfahrung verfügen. Sie kamen als erste den Forderungen der Kunden nach Just-in-Time-Lieferungen nach und waren bereits sehr früh in der Lage den Kunden schnell und unkompliziert Auskunft über den Sendungsstatus zu geben. Die großen Integratoren bieten z. B. bereits seit einigen Jahren die Auftragsabwicklung und die Sendungsverfolgung über das Internet an.³

Doch die Steigerungsraten der Sendungs- und Umsatzzahlen sind flacher geworden. Wie die vorliegende Arbeit gezeigt hat, gibt es im Verhältnis von Anbietern und Nachfragern noch einige Bereiche, die der Optimierung bedürfen, um die Steigerungsraten positiv zu beeinflussen.

An erster Stelle ist im Verhältnis von Anbieter und Kunde nochmals die Kommunikation zu nennen. Die Ausführungen dieser Arbeit haben gezeigt, dass die Anbieter bereits auf die gestiegenen Anforderungen der Verlager reagiert haben. Allerdings wurde bei der Bearbeitung des Themas festgestellt, dass dies noch nicht ausreichend kommuniziert wurde, insbesondere bei kleinen und mittleren Verladern. Resümierend kann ebenfalls gesagt werden, dass den kleinen und mittleren Verlager viel zu wenig Beachtung geschenkt wird. Die gerade von den Großen der Branche betriebene expansive Produktpolitik ist, bis auf wenige Prestigeobjekte bei renommierten Verladern, noch nicht beim Kunden angekommen. Die fehlende Kommunikation und Abstimmung zwischen Anbietern und Nachfragern wurde im Verlauf der Arbeit auch als größtes Problem in der täglichen Auftragsabwicklung identifiziert.

Eine weitere wesentliche Erkenntnis der Arbeit liegt darin, dass bei den befragten Kunden dieser Erhebung eine zufriedene bis sehr zufriedene Einstellung gegenüber ihren Paket- und Expressdienstleistern vorherrschte. Im Gegensatz zu anderen Branchen wirkt sich diese Kundenzufriedenheit aber nicht auf die Bindung zum Dienstleister aus. Viele der befragten Verlager waren bereit ihren Dienstleister zu wechseln. Auch hier liegt es an den Paket- und Expressdienstleistern durch gezielte Kundenbindungsprogramme die Kunden stärker an sich zu binden.

Als letzten Punkt bedarf noch die zukünftige Kundenbindung im Markt für Paket- und Expressdienstleistung der Erwähnung. Hier wurde bei der Befragung der Interviewpartner sehr schnell deutlich, dass dieses Thema, bis auf wenige Ausnahmen, noch nicht im Fokus der Paket- und Expressdienstleister

¹ Vgl. Vahrenkamp, R.; Die Rolle der Luftfracht in der internationalen Logistik, 2001, S. 19

² Vgl. Bartel, D.; Standards für E-Commerce sind nicht in Sicht, in: DVZ Nr. 89, vom 27.7.2000, S. 6

³ Anm.: Bereits Ende 1996 nutzten 90 Prozent der Kunden von KEP-Anbietern neben dem reinen Transport auch die Zusatzleistung der Packstück- oder Sendungsverfolgung.

steht. Auch von Verlagererseite gab es hier wenige Anmerkungen zu diesem Thema. Damit besteht insbesondere auf Verlagererseite hier ein wesentlicher Nachholbedarf.

Dem Markt für Paket- und Expressdienste wird auch in den kommenden Jahren ein stetiges Wachstum vorausgesagt. Die Paket- und Expressdienste werden zunehmend von den im vorherigen Abschnitt dargestellten Trends profitieren. Die Zunahme des kleinteiligen Sendungsaufkommens durch internetgenerierte Distribution oder kürzere Bestellrhythmen durch IT-gesteuerte Logistikketten wird weiterhin dazu führen, dass die Anbieter von Paket- und Expressdienstleistungen eine unverzichtbare Rolle beim reibungslosen Warenstrom spielen werden.⁴ Dieser Einschätzung teilt auch *Klaus*, wonach eine Steigerung des Sendungsaufkommens im KEP-Bereich zu erwarten sein wird.

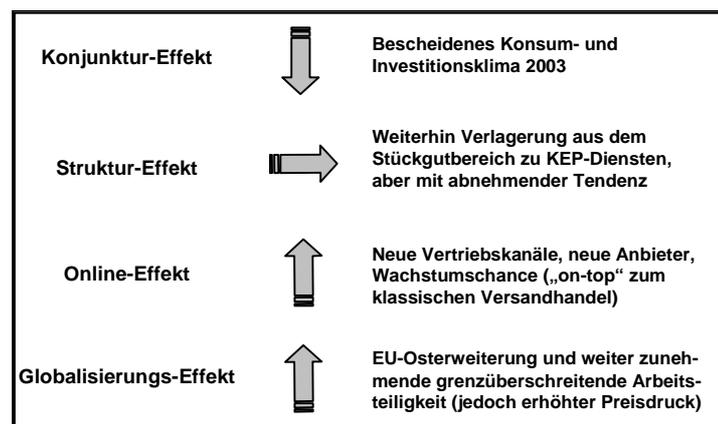


Abbildung 8-1: Qualitative Einflußfaktoren auf das Sendungsaufkommens⁵

Wie Abbildung 8-1 verdeutlicht, wird ein zukünftiger Trend wohl auch in der Ausrichtung der Netze Richtung Osten sein. Hier sehen die Marktteilnehmer – im Gegensatz zu den gesättigten Märkten in Westeuropa – noch enorme Wachstumspotenziale. Zudem machen sich die Unternehmen zunehmend Gedanken über Produktdifferenzierungen in diesem Markt, um Austauschbarkeit der Dienstleistung zu verhindern.

Im Zusammenhang mit der Sendungsentwicklung des Marktes soll zum Abschluss dieser Arbeit auch noch der Frage nach der Substituierbarkeit von Paket- und Expressdienstleistung nachgegangen werden. Durch das Verschicken eiliger Dokumente per E-Mail können nicht nur Texte, Bilder, Tonaufnahmen und Computerprogramme schneller und kostengünstiger auf den Weg gebracht werden, sondern das digitale Medium ist auch unabhängiger gegenüber Geschäftszeiten.⁶ Bei der Distribution von Produkten wie CDs, Katalogen oder Flug- und Reisetickets erfolgt die traditionelle physische Distribution bereits vollständig online über das Internet. Der dieser Argumentationskette folgende Schluss, dass eine vollständige Substitution der Schnellen Dienste durch papierlose Medien erfolgen wird, kann dennoch nicht zugestimmt werden. Nicht nur aufgrund des Sicherheitsproblems werden vertrauliche Nachrichten und Dokumente nach wie vor den Expressdiensten übergeben, auch der verstärkt einsetzende Trend zum E-Commerce kann die Verluste der substituierten Sendungen um ein vielfach höheres neu generiertes Volumen kompensieren und wird den Paket-, Express und auch den Kurierdiensten weitreichende Chancen in der Zukunft bieten.

⁴ Vgl. Baumgarten, H.; E-Business ist nicht zu bremsen, in: DVZ Nr. 125 vom 19.10.1999, S. 20

⁵ Klaus, P.; Veränderungen in der KEP-Logistik und deren Treiber, Tagungsunterlagen zum Treffen der Industrial Interest Group des Projekts ParcelMan, Bamberg, 10.10.2002, S. 3ff.

⁶ Vgl. Bachmeier, S.; Integrators, 1999, S. 215

Bezüglich der organisatorischen Entwicklung des Marktes für Paket- und Expressdienstleistung kann gesagt werden, dass dieser auch in den nächsten Jahren nicht zur Ruhe kommen wird. Die Liberalisierung der Postmärkte zum Beispiel schreitet weiter voran. Zudem sind bereits vielfältige Aktivitäten der unterschiedlichen Marktplayer im Briefsegment zu beobachten. Beinahe täglich werden Übernahmen, Beteiligungen und Joint Ventures vermeldet, eine Entwicklung, die mittlerweile auch den Bereich der klein- und mittelständischen Betriebe erfasst.⁷

Bei der Betrachtung, welche Teilnehmer im zukünftigen Markt für Express- und Paketdienstleistung überleben werden, vertritt *Büttner* die Auffassung, dass es in Zukunft nur noch wenige große Anbieter im KEP-Markt geben wird.⁸ Beispielhaft erklärt er dies am Beispiel der Luftfahrtindustrie. Hier hat es in der Vergangenheit auch Firmenkooperationen und Firmenzusammenschlüsse gegeben, beispielsweise mit der Star Alliance, One World oder KLM/Air France bei der Passage oder WOW, SkyTeam Cargo bei der Luftfracht. Die Low-Cost-Carrier, die für einen Preisverfall in dem Markt sorgten, sind allerdings zum Teil schon wieder auf dem Rückmarsch oder bereits übernommen worden. Ähnlich ist es beim Energiemarkt, in den nach der Liberalisierung, aggressive Teilnehmer eindringen, wie der amerikanische TXU-Konzern, die sich mittlerweile aber wieder zurückgezogen haben, und der Markt ist somit wieder auf ein Niveau vor der Liberalisierung zurückgegangen. Hier gibt es auch noch einige, wenige Große, wie RWE, E.ON, EnBW mit einer Anzahl vieler kleiner regionaler Anbieter.

Die zukünftigen Trends im Bereich der Logistikdienstleistung lassen sich abschließend auf der Grundlage einer Studie der TU, Dresden und der Personal- und Unternehmensberatung *Wagener&Herbst Management Consultants GmbH*, Potsdam, gut darstellen.⁹

Nachfrage-trends

Für den Bereich der B2C-Sendungen haben die Kunden das Bedürfnis, mit einfachen, unkomplizierten Schnittstellen, sowohl physisch als auch informationell zu arbeiten. Der Kunde möchte das Anlieferdatum und die Anlieferzeit möglichst selbst bestimmen und auch Online die Sendung online nachverfolgen können. Zudem haben Vertreter aus Handel und Industrie die Einschätzung, dass sowohl europa - als auch weltweit zunehmend auf einen Service-Provider zurückgegriffen wird. An Logistikdienstleister wird zunehmend die Anforderung gestellt, die Supply-Chain komplett steuern zu können. Interessanterweise spielt die Dienstleistungsqualität eine zentrale Rolle - noch vor dem Preis. Qualitätsführer können somit mehr Geld verdienen. Der E-Commerce, der seit Anfang 2000 einen Dämpfer erhielt, wird auch in Zukunft mit begrenztem Wachstum zu rechnen haben. Internet-Marktplätze haben gute Entwicklungschancen bei kurzfristigen standardisierten Aufträgen. Dabei werden die Lieferantenbewertungssysteme, Zertifizierungen oder Rankings in Zukunft eine größere Rolle spielen.

Marktstruktur

Bedingt durch die Fusionen im Transportmarkt wird dieser zunehmend oligopolistische Formen annehmen. Die Entwicklung wird angetrieben durch ehemalige Staatsunternehmen, wie Bahn und Post, die nicht mehr nur organisch wachsen können, sondern Zuwachs durch Zukäufe vorantreiben. Geringe Chancen werden dabei Neueinsteigern im Transportmarkt zugerechnet, da hier hohe Fixkosten – bedingt durch hohe Personal- und Gebäudekosten – auffallen.

⁷ Vgl. Manner-Romberg, H.; KEP-Special, 2002, S. 35

⁸ Vgl. Büttner, M.; KEP-Agenda 2010, in: DVZ-Sonderbeilage Kurier Express Paket vom 27.4.04, Nr. 49, S. 1

⁹ Vgl. Boecker, E.; Wandel im Transportmarkt, in: Logistik-Heute 10/2002, S. 28f. in Anlehnung an die Delphi-Studie der TU-Dresden und der Unternehmensberatung *Wagner&Herbst Management Consultants GmbH*, Potsdam

Geschäftsmodelle/Strategien

Gemäß dieser Untersuchung wird es in Zukunft im Markt für Logistikdienstleistung drei unterschiedliche Modelle im Verhältnis Kunde-zu-Dienstleister geben:

- den funktionalen Spezialisten (reiner Carrier, Terminalbetreiber);
- den Branchenspezialisten (High-Tech-Spediteur);
- den Full-Service-Provider (Systemanbieter)

Die Rolle der Anbieter komplexer und integrierter Logistikdienstleistungen wird in Zukunft noch mehr an Bedeutung gewinnen. Paket- und Expressdienste werden Added-Value-Services weiter auf- und ausbauen. Dies wird auch das Geschäftsfeld sein, auf dem eine Differenzierung gegenüber dem gesamten Transportwettbewerb möglich sein wird.

Bezüglich der Preissysteme ist festzuhalten, dass es nicht den Königsweg in der Paket- und Expressbranche gibt. Die Paket- und Expressdienstleister sollten sich zu einer Branche entwickeln, die es versteht, gegenüber dem Kunden und gegenüber dem Wettbewerb zu argumentieren, warum Preiserhöhungen ihres im Vergleich zum klassischen Speditionsgewerbe weit kundenfreundlicheren und Mehrleistungen umfassenden Angebots unvermeidbar sind. Branche und Kunden müssen frühzeitiger von „Aktionen“ des jeweiligen Dienstleisters in Kenntnis gesetzt werden.¹⁰

Entscheidend ist letztlich, wie es den Anbietern gelingen wird, den Gesamtmix der angebotenen Leistungen möglichst profitabel zu vermarkten. Die Preisbildungsindikatoren Gewicht, Volumen, Zonen und Mengen sind auf den ersten Blick einfach strukturiert. Doch offenbart eine nähere Betrachtung des „Pricing-Verhaltens“, dass angesichts der Vielzahl von Fehlern, die den Anbietern immer wieder zu unterlaufen scheinen, das Zusammenspiel der Indikatoren im Transportgewerbe äußerst sensibel zu handhabendes Instrumentarium ist. Es wird sich zeigen, ob die KEP-Dienstleister wieder zur intelligenten Preisbildung zurückfinden können.

Insbesondere die Serviceorientierung sowie eine schnelle und flexible Anpassungsfähigkeit an die wechselnden Anforderungen der Kunden sind für Vahrenkamp¹¹ ausschlaggebende Komponenten für das Wachstum der Dienstleister. Erreicht werden kann dies nur, so Vahrenkamp, durch den Einsatz und die ständige Verbesserung neuester Kommunikations- und Informationstechnologien, die eine lückenlose und nachprüfbar Organisation und Steuerung der gesamten Transportkette ermöglichen. Die Expressdienste stießen hier auf eine Marktlücke, die zu einem völlig neuen Marktsegment auf dem Gütertransportmarkt führte. Mit der Konzentration auf Wachstumsmärkte mit globalisierten Wettbewerbsverhältnissen und der konsequenten Ausrichtung auf die neuartigen Erfordernisse der Logistik konnten sich die Integratoren schließlich gegenüber den traditionellen Anbietern Wettbewerbsvorsprünge sichern.

Die Frage, was einen langfristigen Erfolg eines Unternehmens im Markt für Paket- und Expressdienstleistungen ausmacht, lässt sich wie folgt bewerten:¹²

- Unternehmen müssen sich strategisch klar positionieren.
- Angebotene Mehrwertleistungen müssen kundenorientiert und intelligent gestaltet transparent sein.
- Marktteilnehmer müssen international präsent sein.
- Service müssen die Kunden als gut empfinden.
- Anbieter/Kunde-Kommunikation muss intensiv und interaktiv gestaltet sein.
- Der Dienstleister muss ein breites Portfolio an Produkten anbieten, die in großem Maße über die Standardprodukte hinausgehen.

¹⁰ Vgl. dazu Engelsleben, T., Fichtner, C.; Preismodelle, 2001, S. 6

¹¹ Vgl. Vahrenkamp, R.; Logistikmanagement, 1998; 3. Aufl., S. 74

¹² Vgl. Plenk, C.; Leistungen auf new economy ausrichten, in: DVZ Nr. 56 vom 11.5.00, S. 5

- Der Dienstleister muss kundenindividuellen Dienstleistungen ständig auf gesellschaftliche Entwicklungen hin überprüfen und ggf. Modifikationen oder gar Neuentwicklungen anbieten.

Bezüglich der Kundenbindung und Kundenzufriedenheit muss abschließend festgestellt werden, dass in der untersuchten Praxis teilweise eine große Differenz zwischen der Einschätzung der eigenen Leistung und derjenigen durch die Kundschaft festzustellen ist, welche meist durch fehlende Kommunikation zustande kommt. *Guttha*¹³ kommt zu dem Ergebnis, dass sich Kundenunzufriedenheit insbesondere auf das Preis-/Leistungs-Verhältnis, die Reklamationsbearbeitung, die angebotenen Versicherungsformen sowie die Freundlichkeit des Personals bezieht, während Auftraggeber mit den Leistungen der Sendungsverfolgung, der Nachlieferung und -abholung und des Inkassoservices sehr zufrieden sind.

¹³ Vgl. Guttha, S.; Chancen und Risiken des Expressgutmarktes, 1999, S. 138

9 Literaturverzeichnis

9.1 Literaturverzeichnis

Aberle, G.: Der Spediteur als Generalist – von einer neuen Aufgabenverteilung im Verkehr, in: Deutsche Verkehrswissenschaftliche Gesellschaft (DVWG) e.V. (Hrsg.) – Schriftenreihe: Neue Aufgaben der Spedition im Rahmen verkehrslogistischer Entwicklungen, Reihe B 116: Seminar, Frankfurt/Main, 1998.

Aberle, G.: Der Standpunkt der Verkehrsökonomik, in: Deutsche Verkehrswissenschaftliche Gesellschaft (DVWG) e.V. (Hrsg.), Schriftenreihe: Verkehrswelt im Umbruch, Band 173, Frankfurt/Main, 1994.

Aberle, G.: Transportwirtschaft, Einzelwirtschaftliche und gesamtwirtschaftliche Grundlagen, 1. Aufl., München/Wien, 1996.

Aberle, G.: Transportwirtschaft, Einzelwirtschaftliche und gesamtwirtschaftliche Grundlagen, 3. Aufl., München/Wien, 2000.

Albert, M.: Die empirische Forschung in der Betriebswirtschaft, Stuttgart, 1989.

Ament, K.: Wirtschaftliches Sortieren im KEP-Bereich - Der ROTA-Sorter in der Praxis, in: Verein Deutscher Ingenieure (Hrsg.): Zuverlässige Partner – KEP-Industrie: Tagung Bad Soden, 4. und 5. Juni, 2002, Düsseldorf: VDI-Verlag, 2002.

Arndt, T.: Der internationale KEP-Markt der Zukunft – Neben dem Preis spielt der Service eine Schlüsselrolle, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 152 vom 21.12.1999, 53. Jg.

Arndt, E.-H.: Aktion Gelber Pfeil, in: FM, Nr. 11/2002, 35. Jg.

Arndt, E.-H.: TPG will die Logistiksparte konsolidieren, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 24 vom 28.02.04, 58. Jg.

Arnold, D.: Sortiertechnik für den KEP-Markt, in: Verein Deutscher Ingenieure (Hrsg.): Zuverlässiger Partner – KEP-Industrie: Tagung Bad Soden, 4. und 5. Juni, 2002, Düsseldorf: VDI-Verlag, 2002.

Bachmeier, S.: Integrators – die schnellen Dienste der Weltwirtschaft, Erlangen/Nürnberg, 1999.

Back, R.: Pricing, Neuenstein, Info per E-Mail: info@gls-germany.com vom 24.11.2002, 10:12 Uhr MEZ.

Bartel, D.: Standards für E-Commerce sind nicht in Sicht, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 89 vom 27.7.2000, 54. Jg.

Basedow, J.; Jung, C.: Die Haftung der Paketdienste, Heidelberg, 1997.

- Bauer, H.; Huber, F.; Majer, T.: Zufriedenheitsdynamik und Kundenbindung bei Kundendienstleistungsprozessen im Handel - Ergebnis einer empirischen Studie, in Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000 - Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden, 2000.
- Baum, H.; Henn, A.; Esser, K.; Kurte, J.: Produktivitäts- und Wachstumseffekte der Kurier-, Express- und Paketdienste für die arbeitsteilige Wirtschaft - Studie für den Bundesverband Internationaler Express- und Kurierdienste e.V., Köln, 2004.
- Baumgarten, H.: E-Business ist nicht zu bremsen, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 125 vom 19.10.1999, 53. Jg.
- Baumgarten, H.; Zadek, H.; Kieffer, D.: Richtig im Markt positioniert ?, in: Logistik-Heute, Heft Nr. 11/2003, 24. Jg.
- Bausch, T.: Stichprobenverfahren in der Marktforschung, München, 1990.
- Behrens, K.-C.: Grundbegriffe und Gegenstände der Marktforschung, in Behrens, K.-C. (Hrsg) Handbuch der Marktforschung, Wiesbaden, 1974.
- Benkenstein, M.; Holtz, M.; Dienstleistungsunternehmen erfolgreich gestalten, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, 2001.
- Bensing, C.; Helmlinger, K.: Große Lücken zwischen Schein und Wirklichkeit, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung, Nr. 25 vom 01.3.2005, 59. Jg.
- Benz, M.: Der Kunde ist die treibende Kraft, in Deutsche Verkehrs-Zeitung, Nr. 147 vom 10.12.2002, 56. Jg.
- Blochmann, F. O.: Hat die Spezialisierung noch eine Chance ?, in: Zeitschrift für Logistik, Heft Nr. 1, 1993, 14. Jg.
- Blochmann, F. O.: Internationale Kurier- und Expressdienste: Strategien für innovative Transportlösungen, Landsberg/Lech, 1994.
- Blochmann, F. O.: Der Paket- und Stückgutmarkt im Umbruch – zehn Thesen, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung, Nr. 115 vom 23.9.1999, 53. Jg.
- Boecker, E.: Damit der Kunden wiederkommt, aber nicht die Sendung, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung, Nr. 36 vom 25.3.2000 – Sonderbeilage Speditionsmanagement, 54. Jg.
- Boecker, E.: Wandel im Transportmarkt; in: Logistik-Heute, Heft Nr. 10/2002, 23. Jg.
- Boes, M. F.: Über Einkaufstour der Post bestürzt, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung, Nr. 106 vom 04.9.1999, 53. Jg.

- Bohley, P.: Statistik – Einführendes Lehrbuch für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, 7. Aufl., München, Wien, 2000.
- Bretzke, W.-R.: Strategische Optionen der Spedition im europäischen Binnenmarkt, in: Internationales Verkehrswesen, Nr. 5, 1990, 42. Jg., S. 272 – 279.
- Bretzke, W.-R.: Logistik-Marketing, in: Tietz, B. (Hrsg.) Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, 1995, Spalten 1416 – 1426.
- Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden, Heidelberg, New York, 1996.
- Bruhn, M.; Bunge, B.: United Parcel Service Deutschland Inc., in: Meffert, H.; Bruhn, M. (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden, Wiesbaden, 1995, Seiten 533 – 569.
- Bruhn, M.; Homburg, C.: Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, 2000.
- Bruhn, M.: Kundenorientierung – Bausteine eines exzellenten Unternehmens, Basel, 1999.
- Buchholz, J.; Clausen, U.; Vastag, A. (Hrsg.): Handbuch der Verkehrslogistik, Reihenherausgeber Jünemann; R.; Pfohl, H.-Chr.; Berlin, Heidelberg, 1998.
- Busch, J.: Angebot 2002, Info per E-Mail: Ger6JFB@europe.ups.com vom 12.12.2002, 14:24 MEZ.
- Büttner, M.: KEP-Agenda 2010, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung, Nr. 47 - DVZ-Sonderbeilage Kurier Express Paket vom 27.4.2004, 58. Jg.
- Cayet, D.; Puls, U.: Postunternehmen sind Schrittmacher einer rasanten Neuordnung, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung, Nr. 139 vom 20.11.1999, 53. Jg.
- Christoph, K.; Pepels, W.: Praktische quantitative Marktforschung: Beispielsauswertungen mit SPSS, München, 1999.
- Chrobok, R.: Grundbegriffe der Organisation – Band 1, 2. Aufl., Stuttgart, 1996.
- Clausen, U.: Wachstumschancen in der KEP-Branche, Beitrag im Rahmen des 9. Europäischen KEP-Kongresses vom 25.3.2003 – Präsentationsunterlagen, Hamburg, 2003.
- Cremer, L.: Wie Sendungsverfolgung kundenorientierter wird, in: Logistik–Heute, Heft Nr. 7 – 8/2003, 24. Jg.
- Cremer, L.: Das Zwei-Stunden-Zeitfenster bringt unser Geschäft nach vorn, in: KEP-Aktuell, 2001, Heft 2, S. 6 – 11, 3. Jg.

- Cremer, L.: Post nennt erstmals Gewinne ihrer großen Tochterfirmen, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung, Nr. 38 vom 29.3.2003, 57. Jg.
- Dattelzweig, D.: Kontrollen sollen Schwachstellen aufspüren, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 127 vom 25.10.1994, 48. Jg.
- Deecke, H.: Expresdienste als Vorreiter der Industrialisierung des Gütertransportes, in: Läßle, D.: (Hrsg.). Güterverkehr, Logistik und Umwelt: Analysen und Konzepte zum interregionalen und städtischen Verkehr, Berlin, 1993, S. 59 – 83.
- Diller, H.: Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungsmarketing, Arbeitspapier 40, Nürnberg, 1995.
- Ditsch, W.: Transportmärkte: Kurier-, Express- und Paketdienste, Hamburg, 1987.
- Domschke, W.; Krispin, G.: Zur wirtschaftlichen Effizienz von Hub-and-Spoke-Netzen, in: Pfohl, H.-Chr. (Hrsg.): Logistikforschung: Entwicklungsauszüge und Gestaltungsansätze, Band 17, Darmstadt, 1999.
- Drechsler, W.: Markteffekte logistischer Systeme – Auswirkungen von logistik- und unternehmensübergreifenden Informationssystemen im Logistikmarkt, Göttingen, 1988.
- Engelsleben, T.; Fichtner, C.: KEP-Dienstleister: Verschenkter Profit, von Simon, Kucher & Partner, Strategy and Marketing Consultants (Hrsg.), Bonn, 2001.
- Engler, M.: Spezialisierung als Antwort auf wachsende Dienstleistungsanforderungen, in: Zeitschrift für Logistik, Heft 1, 1994, Seiten 56 – 59, 15. Jg.
- Eyett, D.: Logistische Mehrwertdienste als Erfolgsfaktoren, in: Zeitschrift für Logistik, Nr. 6, 1994, 15. Jg.
- Eyett, D.: KEP-Märkte – Märkte ohne Wachstumsgrenzen?, in: Internationales Verkehrswesen, Heft 3, Seiten 134 –137, 1995, 47. Jg.
- Fichtner, C.; Engelsleben, T.: Preismodelle der Kep-Dienstleister – Verschenkter Profit, in: Logistik–Heute, Heft 7 – 8, 2001, 23. Jg., Seiten 44ff.
- Filz, B.: Fremdbezug logistischer Leistungen – eine Kooperation mit zwei Gewinnern ?!, in: Zeitschrift für Logistik, Heft 6, 1991, 12. Jg., Seiten 54 – 56.
- Frahm, E.: Nationale und internationale Paketdienste, in: Spiegel-Verlag R. Augstein & Co.KG Marketingabteilung (Hrsg.). Märkte im Wandel. Transportmärkte. Kurier-, Expres und Paketdienste, Band 13, Hamburg, 1987, Seiten 70 – 81.
- Frenkler, W.: Das Wachstumspotenzial der Expresdienste, in: Deutsche Verkehrswissenschaftliche Gesellschaft (DVWG) e.V. (Hrsg.): Der Riese ist erwacht – Entwicklung und Probleme im Luftfrachtverkehr, Reihe B: Seminar, 13. – 14.4.1989, Seiten 28 – 36.

- Frodl, A.: Dienstleistungslogistik: Information, Kommunikation, Daten, Dokumente, München, 1998.
- Fuhrmann, R.: Auch Dienstleistungen werden produziert. In: Hossner, Ralf (Hrsg.): Jahrbuch der Logistik, 1991, Düsseldorf, 1991. Seiten 267 – 269.
- Fuhrmann, R.: Logistiksysteme bei Güterverkehrsunternehmen – Gestaltungsansätze aus Sicht der Produktion von Dienstleistungen, Dortmund, 1993.
- Gatzke, E.: Drei-Hub-Konzept ist ein strategischer Vorteil. Interview geführt von Johannes Schnettler im Auftrag von Logistik-Heute, 2001, URL: www.logistik-heute.de/tnt.htm vom 22.7.2005.
- Gawlik, T.; Kellner, J.; Seifer, D.: Effiziente Kundenbindung mit CRM, Bonn, 2002.
- Gebhard, T.; Jäger, F.; Schlichting, T.: Dienstleistungsmarketing im Aufbruch – Das Umdenken in der KEP-Branche am Beispiel von United Parcel Service, in: Internationales Verkehrswesen, Nr. 3, 1995, 47. Jg., S. 134 – 137.
- Geiß, W.: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Frankfurt, 1986.
- Gericke, J.: Etappen bis zum 5PL; in: Logistik-Heute, Heft Nr. 4, 2003, 24. Jg.
- Glaser, J.: Hub-Netzwerk, Info per E-Mail: glaser@tu-harburg.de vom 07.11.2002.
- Glaser, J.: Kurier-, Express-, Paketdienste und Stadtlogistik – Analysen und konzeptionelle Ansätze zur Gestaltung des städtischen Güterverkehrs am Beispiel der Kurier-, Express- und Paketdienste in Hamburg, München, 2000.
- Graf, H.: Hub- und Routing-Technik, in: Verein Deutscher Ingenieure (Hrsg.): Die schnelle und sichere Kette: Der Technik-Kongress der KEP-Industrie: Tagung Königswinter, 8. und 9. Mai, 2000, Düsseldorf: VDI-Verlag, 2000, S. 93 – 104.
- Gutthal, S.: Chancen und Risiken des Expressgutmarktes, Wiesbaden, 1999.
- Hake, L.: Piloterhebung im Bereich der Paket-, Express- und Kurierdienste, Sonderbeilage, in: Internationales Verkehrswesen, Nr. 11, 1996, 48.Jg.
- Harms, G.: Postmärkte haben großes Wachstumspotenzial, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung, Nr. 139 vom 20.11.1999, 53. Jg.
- Hartwig, A.: Neue Trends im KEP-Markt durch E-Commerce?, von Miebach Logistik Deutschland (Hrsg.), Berlin, 1999.
- Haug, U. F.: Viele sehen ihre Zukunft in einem Joint Venture, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 36 vom 25.3.2000 – Sonderbeilage Speditionsmanagement, 54. Jg.
- Haug, U. F.: Nichts wie ab in die Logistik, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung, Nr. 9 vom 22.1.2002, 56. Jg.

- Hector, B.: Aus der Entstehungsgeschichte der Kurier-, Paket- und Expresdienstleistungen. In: SPIEGEL-Verlag R. Augstein & Co. KG Marketingabteilung (Hrsg.). Märkte im Wandel. Transportmärkte. Kurier-, Expres- und Paketdienste. Band 13, Hamburg: 1987, Seiten 8 – 21.
- Heinz, K. J.: Zu Nebenwirkungen fragen sie..., in: Deutsche Verkehrs-Zeitung, Nr. 49 – Sonderbeilage Kurier Express Paket vom 27.4.2004, 58. Jg.
- Helmke, B.: Firmenkläufer legen Atempause ein, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 45 vom 15.4.2003 in Anlehnung an die European Deal Survey 2002 – Logistics der Ernst & Young Finance Beratung.
- Helmke, B.; Hector, B.: Gewappnet für den Wettbewerb mit den Riesen, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 43 vom 10.4.2003, 57. Jg.
- Henning-Thurau, T.: Die Qualität von Geschäftsbeziehungen auf Dienstleistungsmärkten, in : Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000 – Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden, 2000.
- Hans H.; Handlbauer, G.; Matzler, K.: Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen: eigene Potenziale erkennen, entwickeln, umsetzen, München, Wien, 1997.
- Hoffmann, C.; Lindemann, M.; Zimmermann, H.: Logistik-Ressourcen im World Wide Web, in: Wirtschaftsinformatik, 1998, Heft 3, S. 245 – 250.
- Höfling, J.: Schleusen für die Sendungsflut, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 134 – Sonderbeilage KEP Kurier Express Paket vom 09.11.2002, 56. Jg.
- Hollmann, M.: Royal Mail verscheucht die Pleitegeier, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 66 vom 03.6.2003, 57. Jg.
- Hornbacher, M.; Horváth, E.; Munstermann, H.: Integrator – eine Herausforderung für den Transportsektor, in: Internationales Verkehrswesen, Heft 4, 1990, 42. Jg., Seiten 206 – 215.
- Homburg, C.; Faßnacht, M.; Werner, H.: Operationalisierung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Grundlagen–Konzepte–Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, 2000.
- Homburg, C.; Faßnacht, M.: Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement: von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Aufl.; Wiesbaden, 2001.
- Homburg, C.; Giering, A.; Hentschel, F.: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Grundlagen–Konzepte–Erfahrungen, 3. Aufl.; Wiesbaden, 2000.

- Homburg, C.; Rudolph, B.: Kundenzufriedenheit als Erfolgsfaktor – Einführende Überlegungen, in: Simon, H.; Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungsgrundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, 2000.
- Homburg, C.; Werner, H.: Kundenorientierung mit System – mit Customer-Oriented-Management zu profitablen Wachstum, Frankfurt, 1998.
- Hoock, A.: Federal Express hat Europaservice erweitert – Drei Hubs bilden das Rückgrat des Netzwerks, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung, Nr. 139 vom 20.11.1999, 53.Jg.
- Ihde, G. B.: Transport, Verkehr, Logistik – Gesamtwirtschaftliche Aspekte und einzelwirtschaftliche Handhabung, 2. Aufl., München, Vahlen, 1991.
- Isermann, H.: Gestaltung von Logistiksystemen, 2. Aufl., Landsberg/Lech, 1998.
- Jaeger, G.; Laudel, H.: Die Fachkunde des Güterverkehrs für Spedition, Handel und Industrie, 2. Aufl., Hamburg, 1994.
- Jahn, A.: Der Fahrradkurier-Markt in Deutschland: Situationsanalyse und Potenzial einer umweltfreundlichen Dienstleistung, Bingen, 2000.
- Jahn, D.: Die meisten wollen es pünktlich, zuverlässig und gut, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 14 vom 01.2.2001, 55. Jg.
- Jung, K.-P.: Branchkompetenz ergänzt fachliches Know-how, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 66 vom 05.4.2004, 58. Jg.
- Jünemann, R.: Materialfluss und Logistik, 1. Aufl., Berlin, 1989.
- Kastin, K. S.: Marktforschung mit einfachen Mitteln, München, 1999.
- Kaven, D.: Logistik 2000 – Transport & More – TNT als Komplettanbieter, in: Pfohl, H.-Chr. (Hrsg.): Logistik 2000plus: Visionen – Märkte – Ressourcen, 14. Fachtagung der Deutschen Gesellschaft für Logistik e.V., Darmstadt, 1999, S. 59 – 78.
- Klaus, P.: Nabe/Speiche Verkehrssystem: Chancen für Kosten- und Serviceverbesserungen in flächendeckenden Linienverkehren, in: Gesellschaft für Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik e.V. (GVB); (Hrsg.): Kooperation zwischen Verladern und Verkehrsbetrieben. GVB-Schriftenreihe Heft 17, Frankfurt, 1987, Seiten 31 – 62.
- Klaus, P.: Anspruch noch nicht praktiziert, in: Jahrbuch der Logistik 1988/89, Düsseldorf, 1989, S. 58 – 62.
- Klaus, P.: Die dritte Bedeutung der Logistik; Nürnberger Logistik-Arbeitspapier Nr. 3, Mai 1993, Nürnberg, 1993.

- Klaus, P.; Müller-Steinfahrt, U.: Die „Top 100“ der Logistik – eine Studie zu Marktsegmenten, Marktgrößen und Marktführern der deutschen Logistik-Dienstleistungswirtschaft, herausgegeben von der Gesellschaft für Verkehrsbetriebswirtschaftslehre und Logistik e.V. (GVB), Hamburg, 1997.
- Klaus, P.: Veränderungen in der KEP-Logistik und deren Treiber. Tagungsunterlagen zum Treffen der Industrial Interest Group des Projekts ParcelMan, Bamberg, 10.10.2002, <http://www.fir.rwth-aachen.de/projektseiten/parcelman/index2.html>.
- Klaus, P.: Die dritte Bedeutung: Logistik als Management von Flußsystemen, in: Logistik-Verständnis, <http://www.uni-erlangen.de/lehrt/logvest.htm> vom 06.5.2000, S. 2 – 5.
- Klaus, P.: KEP-Markt verliert an Dynamik; in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 30 vom 10.3.2001; 55. Jg.
- Klaus, P.: Kontraktlogistik – der noch nicht gehobene Schatz, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 53 vom 03.5.2001, 55. Jg.
- Klaus, P. : Die dritte Bedeutung der Logistik – Beiträge zur Evolution logistischen Denkens, Hamburg, 2002.
- Klaus, P.: Neuvermessung der Logistik – Die Ausgabe 2003 der „Top 100“ – Studie zu Marktgrößen, Marktsegmenten und Marktführern in der Logistik-Dienstleistungswirtschaft erschienen in – Manuskript zur „Top 100“ Studie 2003 www.atl.fraunhofer.de.
- Klein, H.; Karrasch, D.; Joulenev, A.: Kurier-, Express- und Paketdienste: Milliardeninvestitionen – was bringen sie dem Kunden? in: Distribution, Nr. 6, Jg. 1996, S. 46 – 49.
- Kosicki, P.: Road-Hubs, Info per E-Mail: peter.kosicki@tnt.de vom 18.10.2002, 12:43 MEZ.
- Krallmann, H.: Systemanalyse im Unternehmen; Geschäftsprozessoptimierung, partizipative Vorgehensmodelle, objektorientierte Analyse, 2. Aufl., München, 1996.
- Krampe, H.; Lucke, H.-J.: Einführung in die Logistik – Grundlagen und Anwendungsbeispiele, München, 1990.
- Kraus, T.: Ohne Qualität keine Chance im Markt, in Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 49 – Sonderbeilage KEP Kurier Express Paket vom 27.4.2004, 58. Jg.
- Krafft, M.: Der Kunde im Fokus: Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung – und Kundenwert? – Wissenschaftliche Schriftenreihe des Zentrums für Marktorientierte Unternehmensführung, Band 12, Koblenz, 1999.
- Krafft, M.: Kundenbindung und Kundenwert, Heidelberg, 2002.
- Krieger, W.: Informationsmanagement in der Logistik: Grundlagen – Anwendungen – Wirtschaftlichkeit, Wiesbaden, 1995.

- Kröpfl, B.; Peschek, W., Schneider, E; Schönlieb, A.: Angewandte Statistik – eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler, 2. Aufl., München, Wien, 1999.
- Kroeber-Riel, W.; Weinberg, P.: Konsumentenverhalten; 4. Aufl, München, 1990.
- Kruse, P.: Auf der nationalen Kompetenz aufbauen, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 138 vom 17.11.2001, 55. Jg.
- Kummer, S.; Mating, A.; Käsbauer, M.: Franchising bei Verkehrsbetrieben, Diskussionsbeiträge aus dem Institut für Wirtschaft und Verkehr, Nr. 3, Dresden, August, 2000.
- Lange, G. K.; Falke, U.: Fokus als Chance, in Logistik-Heute, Heft Nr. 10/2003, 24. Jg.
- Lanzen, U.: Zeit ist Geld, in: MM Logistik, 2002, Heft 2, S. 14 – 17, 2. Jg.
- Läpple, D. (Hrsg.): Güterverkehr, Logistik und Umwelt, Berlin, 1993.
- Lauszus, D.; Mosche, C.: Durch Card-Modell die Erträge steigern, in Deutsche Verkehrs-Zeitung, Nr. 52 vom 02.5.2001, 55. Jg.
- Lehmann, C.; Bjelacic, B.: Branchenreport Nr. 3: Supply Chain Management: Zukunftsmarkt und Herausforderung für die Speditionsbranche, Hrsg. von der DG Bank, Frankfurt (Main), 1999.
- Lehmann, A.: Dienstleistungsmanagement zwischen industriell-orientierter Produktion und zwischenmenschlicher Interaktion – Reflexe in der Versicherung, St. Gallen, 1989.
- Leipelt, F.; Quadt, A.; Wader P.: Projekt ParcelMan untersucht Anforderungen an die KEP-Branche, in: Logistik für Unternehmen, 2002, Heft 7/8, 35. Jg., S. 41 – 43.
- Lingenfelder, M.; Lauer, A.; Groh, S.: Kundenzufriedenheit im Business-to-Business-Marketing in : Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000 – Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden, 2000.
- Link, J.; Gerth, N.: Kundenbindung durch Online-Marketing, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, 2000.
- Lorenz, Wilhelm: Leitfaden für den Spediteur in Ausbildung und Beruf, Teil 1, 15. Aufl., Hamburg, 1995.
- Luber, T.; Sutter, G.: Per Express in die Servicewüste ?, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 73 vom 19.6.2003, 57. Jg.
- Manner-Romberg, Horst: Quo Vadis, KEP-Markt: Studie der Manner-Romberg-Unternehmensberatung, Hamburg, 1995.

- Manner-Romberg, H.: KEP-Markt 1995 – KEP Markt: Wegweiser und Marktübersicht für den schnellen Versand, (Hrsg.) KEP-Nachrichten, Hamburg, 1995.
- Manner-Romberg, H.: Europäischer KEP-Markt – welche Strategien haben Zukunft?, 15. Deutscher Logistik-Kongress, 1998, S. 395 – 405.
- Manner-Romberg, H.: Der KEP-Markt in Deutschland, Präsentation, Hamburg, 1999, S. 25 und 57 – 59
- Manner-Romberg, H.: KEP-Dienste und Electronic Commerce, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung (Hrsg.):5. Europäischer KEP-Kongreß – Gigantismus ohne Ende, Hamburg, 18.2.1999.
- Manner-Romberg, H.: KEP-Markt – geht die Post ab ?, Präsentationsunterlagen zum 6. Europäischen KEP-Kongress, Hamburg, 2000.
- Manner-Romberg, H.: Wie entwickelt sich der KEP-Markt, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung (Hrsg.): 6. Europäischer KEP-Kongress, Hamburg, 2000.
- Manner-Romberg-Unternehmensberatung: Kurier-, Express-, Postdienste, Logistik, 2000, <http://www.kurier.com/bdkep/doku/mru/kep-markt99v0401> vom 22.7.05.
- Manner-Romberg-Unternehmensberatung: Quo Vadis, KEP-Markt ?, Auszüge aus einer Studie für das Bundesamt für Post und Telekommunikation (BAPT), in www.kurier.com, 2000.
- Manner-Romberg-Unternehmensberatung - MRU: Schematische Darstellung des KEP-Marktes ab 1998, Manner-Romberg Unternehmensberatung, Hamburg: URL <http://www.m-r-u.de/bilder/mru3d.pdf>, Hamburg, vom 22.7.2005.
- Manner-Romberg-Unternehmensberatung - MRU: Markforschungsstudie Manner-Romberg-Unternehmensberatung, Hamburg: URL http://www.regtp.de/reg_post/02167/01/, vom 22.7.2005.
- Manner-Romberg-Unternehmensberatung - MRU: Die Kleinen halten ihren Marktanteil, in: Logistik Inside (22/2002), 2. Jg.
- Manner-Romberg-Unternehmensberatung – MRU: Schematische Darstellung des KEP-Marktes bis 1998, in: Internetpräsentation der MRU-Unternehmensberatung: Marktinformationen – KEP-Markt: Daten – Zahlen – Fakten, Hamburg, 2001.
- Manner-Romberg, H.; Deecke, H.: Hürden auf dem Express-Highway, in Deutsche Verkehrs-Zeitung – Sonderbeilage Kurier Express Paket vom 09.11.2002, 56. Jg.
- Markschat, F.: Binnen zwei Stunden beim Kunden, in: DVZ Nr. 123 – Sonderbeilage Logistik, vom 15.10.2002, 56. Jg.
- Martin, H.: Transport- und Lagerlogistik – Planung, Aufbau und Steuerung von Transport- und Lagersystemen, 2. Aufl., 1997.

- Maruhn, E.: Expres- und Kurierdienste – mit modernster Distributionslogistik zum Erfolg, in: Internationales Verkehrswesen, Nr. 5, 1994, 46. Jg., S. 288 – 291.
- Maruhn, E. Noch ein weiter Weg, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung, Nr. 117 vom 30.9.1997, 51. Jg.
- Maruhn, E.: In der KEP–Welt ging die Post ab, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung, Nr. 155 vom 30.12.1999, 53. Jg.
- Maruhn, E., Kurier-, Express-, Paketdienste: Markt noch ein bisschen gelber, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 155 vom 30.12.2000, 54. Jg.
- Maruhn, E.: Von den ersten Schritten bis zur letzten Meile, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 32 vom 15.3. 2001, 54. Jg.
- Maruhn, E.: Luftfracht/ KEP: Sinkflug seit 11. September, in Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 154 vom 28.12.2001, 54. Jg.
- Maruhn, E.: Ausgereifter Markt, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung – Sonderbeilage Kurier Express Paket vom 27.4.2004, Nr. 49, 58. Jg.
- Mayer, B.: Packstation dritter Generation, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 49 vom 27.4.2004, 58. Jg.
- Mayer, B.: Packstation – die Freiheit hat viele Adressen; Vorlesungsunterlagen zum 9. Europäischen KEP-Kongress, Hamburg, 2003.
- Meffert, H.: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 8. Aufl., Wiesbaden, 1998.
- Meffert, H.; Perrey, J.; Schneider, H.: Marketing von Verkehrsdienstleistungsunternehmen – dargestellt am Beispiel der Deutschen Bahn AG. Diskussionsbeitrag der Forschungsstelle Bahnmarketing an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 1 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster, 2000.
- Meffert, H.; Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, 3. Aufl., Wiesbaden, 2000.
- Meffert, H.; Dienstleistungsmarketing, in: Tietz, Bruno (Hrsg.).Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, 1995, Spalten: 454 – 468.
- Meister, U; Meister, H.: Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich, 2. Aufl., München, 1998.
- Meyer, C.: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme, 2. Aufl., Stuttgart, 1994.
- Milzarek, N.: Komplettlösungen in der Distributionslogistik – Expresdienste als Logistikpartner, in: Jahrbuch der Logistik 1996/1997, Frankfurt (Main), 1997, S. 146 – 150.

- Milzarek, N.: Virtuelle Lagerhäuser bieten viele Vorteile, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 152 vom 21.12.1999, 53.Jg.
- Mosler, G. F. Weltweites Express-Mikado. In Spiegel-Verlag R. Augstein & Co. KG Marketingabteilung (Hrsg.) Märkte im Wandel. Transportmärkte. Kurier-, Express- und Paketdienste, Band 13, Hamburg, 1987, Seiten 42 – 69.
- Mucha, A.; Spille, J.; Wader, P.: Endkundenbelieferung – Neue Konzepte in der letzten Meile, Forschungsinstitut für Rationalisierung, Aachen, 15.1.2002.
- Müglich, A.: Logistik in der E-Economy – Rechtliche Rahmenbedingungen, München, 2003.
- Müller, B.: So entwickelt sich der KEP-Markt - Der europäische KEP-Markt im Spannungsfeld von Konzentration, Rezession und Wachstum: So entwickelt sich der KEP-Markt, in: Logistik für Unternehmen, 2002, Heft 7/8, 35. Jg. und http://www.mylogistics.net/de/news/print_themen1.jsp?key=news33173.
- Müller, B.; Manner-Romberg, H.: Das Internet revolutioniert den Transport, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 54 vom 06.5.2000 – Sonderbeilage Telematik und Kommunikationstechnik.
- Münzner, H.: Verfahren in deskriptiven Statistik – in Behrens, K.-C (Hrsg.) Handbuch der Marktforschung, Wiesbaden, 1974.
- Neumann, O.; Strauch, N.: Verbessert, aber nicht perfekt, in: Logistik–Heute, Heft Nr. 6, 2003, 24. Jg.
- Nieschlag, R., Dichtl, E.; Hörschgen, H.: Marketing, 16. Aufl., Berlin, 1991.
- Nolte, B.: Engpaßfaktoren der Innovation und Innovationsstruktur. Hohenheimer volkswirtschaftliche Schriften, Bd. 20, Frankfurt/Main, 1996.
- Oelfke, W.: Güterverkehr, Spedition, Logistik – Speditionsbetriebslehre, 32. Aufl., Bad Homburg, 1996.
- Otto, A.: Das Management der Qualität von Transportdienstleistungen – Rekonstruktion eines handlungsorientierten Ansatzes auf der Basis industriebetriebswirtschaftlicher und dienstleistungstheoretischer Beiträge, Nürnberg, 1993.
- o.V.: Auf den Zusatznutzen setzen – die KEP-Branche engagiert sich verstärkt bei Mehrwertdiensten und Branchenlösungen, in: Materialfluss, Nr. 4, 2000, 31. Jg., S. 46 – 49.
- o.V.: Ausgereifter Markt, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 49 – Sonderbeilage KEP Kurier Express Paket, vom 27.4.2004, 58. Jg.
- o.V.: Aus German Parcel wird europaweit GLS, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 118/119 vom 04./05.10.2002, 56. Jg.
- o.V.: BDKEP - Quo Vadis, Kep-Markt?, in: <http://www.kurier.com/bdkep/quovadis.htm> vom 22.7.2005.

- o.V.: Branche, in: Gablers Wirtschaftslexikon, 11. Aufl., Wiesbaden, 1983.
- o.V.: Brüssel überprüft Briefporto und Paketpreise – Drittes Verfahren gegen DP, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 95 vom 10.8.2000, 54.Jg.
- o.V.: Branche im Wandel – neue Strukturen und Produkte, in: TransportMarkt, Nr. 1 – 2, 1998, S. 49 – 50.
- o.V.: Deutsche Post soll tof-Beteiligung abgeben, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 98 vom 16.8.2003, 57. Jg.
- o.V.: Deutsche Post wächst kurz vor dem Börsengang, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 112 vom 19.9.2000, 54. Jg.
- o.V.: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 37 vom 28.3.2000, 54. Jg.
- o.V.: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 155 vom 30.12.2000, 54 Jg.
- o.V.: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 35 – Sonderbeilage KEP Kurier Paket Express, vom 22.3.2003, 57. Jg.
- o.V.: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 30 vom 13.3.2004, 58. Jg.
- o.V.: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 35 – Sonderbeilage KEP Kurier Paket Express, vom 22.3.2003, 57. Jg.
- o.V.: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 131 vom 04.11.2004, 58. Jg. in Anlehnung an die 3PL-Studie der Management- und IT-Beratung Capgemini des Georgia Institute of Technology und FedEx-Supply-Chain-Services.
- o.V.: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 27 vom 05.3.2005, 59. Jg.
- o.V.: DHL führt WMX auch in Deutschland ein, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 140 vom 22.11.2001, 55. Jg.
- o.V.: DHL: Grenzenlos!: Ihre Service-Welt von DHL, Langen, 2002.
- o.V.: DHL: Intelligent, Die Express-Logistics-Solutions, Langen, 2002.
- o.V.: Dienstleister erkennen Kundenbedürfnisse nicht, in Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 137 vom 15.11.2001, 55. Jg.
- o.V.: DPD: Allgemeine Geschäftsbedingungen, Aschaffenburg, 2002.
- o.V.:DPD; DELI Com, Aschaffenburg, 2002.
- o.V.: DPD: Paketbroschüre zu Paketdienstleistungen, Aschaffenburg, 2002.

- o.V.: DPD steigt ins Expressgeschäft ein, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 70 vom 13.6.2002, 56. Jg.
- o.V.: DPD stellt Mitte Januar den Betrieb ein, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 147 vom 08.12.2001, 55. Jg.
- o.V.: Drittes Verfahren gegen DP, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 95 vom 10.8.2000, 54. Jg.
- o.V.: E-Commerce treibt Logistikbranche an, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 13 vom 30.1.2001, Jg. 58.
- o.V.: Eichel erhält freie Hand für Post-Komplettverkauf, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 88 vom 24.7.2001, 55. Jg.
- o.V.: EU belegt DP mit 50 Mio. DEM Strafe, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 35 vom 22.3.2001, 55. Jg.
- o.V.: Eilbote, in: Allgemeines deutsches Conversations-Lexicon für die Gebildeten eines jeden Standes, Leipzig, 1840, S. 256.
- o.V.: Es überwiegt Zuversicht – Entwicklung des Transportmarktes, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 105 vom 02.9.2000, 54. Jg.
- o.V.: FedEx; Service Guide: Whatever it takes: Tipps zum internationalen Express-Versand, Memphis, 2002.
- o.V.: FedEx; V3-Strategie, FedEx Express Corporate structure, Memphis.
- o.V.: FedEx; worldwide facts, Memphis, 2002.
- o.V.: German Parcel auf Einkaufstour – Paketdienst in Slowenien gekauft, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 117 vom 30.9.2000, 54. Jg.
- o.V.: German Parcel gründet neue Holding in Amsterdam, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 40 vom 04.4.2000, 54. Jg.
- o.V.: German Parcel kauft den Dachser-Anteil, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 93 vom 05.8.2000, 54. Jg.
- o.V.: Geschwindigkeit sichert Marktanteile - Forschungsprojekt zu KEP-Diensten der TU Berlin, in: Logistik–Heute, Nr. 1–2, 1996, 18. Jg.
- o.V.: General Logistics System, Preisbildung-Prospekt, Neuenstein, 2000.
- o.V.: Harry Potter reist mit FedEx, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 24 vom 24.2.2001, 55. Jg.

o.V.: Hermes nimmt Depotverkehr in die eigene Hand, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 94 vom 07.8.2003, 57. Jg.

o.V.: Intensiver Wettbewerb beim Paket hat den Druck auf die Margen erhöht, in Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 37 vom 28.3.2000, 54. Jg.

o.V.: In Wiesbaden entsteht die weltweit größte TNT-Anlage, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 11 vom 27.1.2000, 54. Jg.

o.V.: Jetzt geht's vorrangig um die Konsolidierung, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung vom 17.2.2001 55. Jg.

KEP-Nachrichten - Kurier Expresß Paket – Wöchentliche Informationen für Anbieter und Nutzer, Deutsche Verkehrs-Zeitung (Hrsg.), Hamburg.

o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 2 vom 12.1.2001, 7. Jg.

o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 4 vom 26.1.2001, 7. Jg.

o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 9 vom 09.3.2001, 7. Jg.

o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 14 vom 06.4.2001, 7. Jg.

o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 16 vom 20.4.2001, 7. Jg.

o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 31 vom 03.8.2001, 7. Jg.

o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 43 vom 26.10.2001, 7. Jg.

o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 47 vom 23.11.2001, 7. Jg.

o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 48 vom 30.11.2001, 7. Jg.

o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 51/52 vom 21.12.2001, 7. Jg.

o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 2 vom 11.1.2002, 8. Jg.

o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 3 vom 18.1.2002, 8. Jg.

o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 4 vom 25.1.2002, 8. Jg.

o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 12 vom 22.3.2002, 8. Jg.

o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 15 vom 12.4.2002, 8. Jg.

o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 19 vom 11.5.2002, 8. Jg.

- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 25 vom 21.6.2002, 8. Jg.
- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 28 vom 12.7.2002, 8. Jg.
- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 32 vom 09.8.2002, 8. Jg.
- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 33 vom 16.8.2002, 8. Jg.
- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 41 vom 08.10.2002, 8. Jg.
- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 44 vom 01.11.2002, 8. Jg.
- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 45 vom 08.11.2002, 8. Jg.
- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 50 vom 13.12.2002, 8. Jg.
- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 1–2 vom 10.1.2003, 9. Jg.
- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 6 vom 07.2.2003, 9. Jg.
- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 11 vom 14.3.2003, 9. Jg.
- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 15 vom 11.4.2003, 9. Jg.
- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 34 vom 22.8.2003, 9. Jg.
- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 35 vom 29.8.2003, 9. Jg.
- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 13 vom 28.3.2003, 9. Jg.
- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 37 vom 12.9.2003, 9. Jg.
- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 40 vom 04.10.2003, 9. Jg.
- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 46 vom 14.11.2003, 9. Jg.
- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 48 vom 28.11.2003, 9. Jg.
- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 3 vom 16.1.2004, 10. Jg.
- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 5 vom 30.1.2004, 10. Jg.
- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 8 vom 20.2.2004, 10. Jg.
- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 10 vom 05.3.2004, 10. Jg.
- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 12 vom 19.3.2004, 10. Jg.

- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 11 vom 12.3.2004, 10. Jg.
- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 13 vom 26.3.2004, 10. Jg.
- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 18. vom 30.4.2004, 10. Jg.
- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 19 vom 07.5.2004, 10. Jg.
- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 20 vom 14.5.2004, 10. Jg.
- o.V.: KEP-Nachrichten, Nr. 45 vom 05.11.2004, 10. Jg. in Anlehnung an MRU GmbH, Hamburg.
- o.V.: Klassifikation der Wirtschaftszweige WZ 93 – Ausgabe 1993, Wiesbaden, 1993.
- o.V.: Nicht jammern, sondern kämpfen, in: Logistik Heute, Nr. 4, 1998, 20. Jg.
- o.V.: Noch gibt es Zuwächse bei Mengen und Umsatz, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 10 vom 23.1.2003, 57. Jg.
- o.V.: Luftfracht-Expressdienste: Grenzen zwischen den Systemen beginnen zu fließen, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung, Nr. 139 vom 20.11.1999, 53. Jg.
- o.V.: Maßgeschneiderte Versandsoftware, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 155 vom 31.12.2002, 56. Jg.
- o.V.: Mit zunehmenden Mengen steigen die Preise, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 11 vom 25.1.2001, 55. Jg.
- o.V.: Nach Pilotversuch: Post stellt weitere Packstationen auf, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 44 vom 12.4.2003, 57. Jg.
- o.V.: Otto greift Post im Paketgeschäft an, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 107 vom 06.9.2003, 57. Jg.
- o.V.: Packstationen haben's gepackt, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 21 vom 18.2.2003, 57. Jg.
- o.V.: Platzhirsche und ihr Revier, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung vom 09.11.2002, 56. Jg., Sonderbeilage KEP Kurier Express Paket.
- o.V.: Post darf trans-o-flex nicht schlucken, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 97 vom 14.8.2003, 57. Jg.
- o.V.: Post will inländisches Expressnetz radikal straffen, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 146 vom 06.12.2003, 57. Jg.
- o.V.: Quantensprung für TNT Logistics, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 67 vom 05.6.2003, 57. Jg.

- o.V.: REG TP/MRU - Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post/ Manner-Romberg-Unternehmensberatung: Kurier-, Express- und Paketdienste (KEP-Dienste) in Deutschland, Hamburg, 2000, URL: www.bundesnetzagentur.de/media/archive/252.pdf vom 22.7.05.
- o.V.: Schnelle Spezialisten: Die KEP-Dienste, in: Wirtschaft Osnabrück-Emsland Nr. 10, Oktober 2001 H 4803.
- o.V.: Schnurloses Logo für UPS, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 38 vom 29.3.2003, 57. Jg.
- o.V.: Strategisch auf neuem Kurs, in: Logistik-Heute, Nr. 6 – 7, 18. Jg., 1996.
- o.V.: Siemens Dematic: Mehr Kundenorientierung und profitable Abwicklung: Logistklösungen für Parcel&Freight, Nürnberg, 2002.
- o.V.: Strukturdaten aus Spedition und Lagerei vom Bundesverband Spedition und Lagerei, Bonn, 1995.
- o.V.: Studie: KEP-Markt wächst um jährlich 5,4%, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 55 vom 08.5.2001, 55. Jg. in Anlehnung an MRU, Hamburg.
- o.V., Tilt Tray and Crossbelt Sortation Systems: Increase on-time delivery, throughout and accuracy, Nürnberg, 2002.
- o.V.; TNT, Entstehung, Troisdorf, 2002 und <http://www.tnt.de/C1256CFE002B2C2D.nsf/html/eae33d18c743eecd1256d2c00481091.html> vom 22.7.2005.
- o.V.: TNT Express Global Air Network, Troisdorf, 2002.
- o.V.: TNT Express vereinfacht die Online-Auftragserfassung, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 114 vom 23.9.2003, 57. Jg.
- o.V.: TNT, Kundendienst-Logistik 2002: Expresscouriere, Service und Kundendienst, Troisdorf, 2002.
- o.V.: TNT, On-Board-Courier: Der Wächter für Ihre Kostbarkeiten, 2002, http://www.tnt.de/internet/tnt/infopool.nsf/html/special_serivce_on_board_courier vom 22.7.2005.
- o.V.: TNT, Technocourier, http://www.tnt.de/internet/tnt/infopool.nsf/html/mehrwertlogistik_index vom 22.7.2005.
- o.V.: TNT, Logistikkonzepte 2001 – TNT Logistics betreibt neues zusätzliches Zentrales Ersatzteillager Süd für Jungheinrich, 2001, URL: <http://www.tnt.de/infopool.nsf/html/1BAE2C7F1E0B7C22C1256C6F0061A628> 22.7.2005.
- o.V.: TNT - Pan-European Road Network: Facts&Figures, Troisdorf, 2002.

- o.V.: TNT verbessert Logistik für klinische Studien, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 124 vom 16.10.2001, 55. Jg.
- o.V.: TNT – Warehousing, TNT logistics schließt Vertrag mit Britischer Volkswagen Group, 2000, <http://www.tnt.de/internet/tnt/infopool.nsf/html/D1C9A5772FF60E8AC12568CE0030EB3C> vom 22.7.2005.
- o.V.: Warehousing: Notfallversorgung für Ersatzteile, 2002, http://www.tnt.de/internet/tnt/infopool.nsf/html/mwl_warehousing vom 22.7.2005.
- o.V.: Weitere DPD-Anteile sollen an La Poste gehen, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 153 vom 23.12.2000, 54. Jg.
- o.V.: Uni-Data als Gaspedal für UPS, in: DVZ Nr. 27 vom 05.3.2002, 56. Jg.
- o.V.: UPS-Prospekt: UPS – Europas Zustellsystem, Mai 2003.
- o.V.: UPS Logistics kauft Mehrheit an Uni-Data, in: DVZ Nr. 80 vom 05.7.2001, 55. Jg.
- o.V.: Zentralhub UPS – Herzstück der Infrastruktur, in: Logistik-Heute, Nr. 3, 21. Jg., 1999b, S. 40 – 42.
- o.V.: Zumwinkel: Preise steigen für Pakete, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 36 vom 24.3.2001, 55. Jg.
- o.V.: Zumwinkel kippt Dachmarke, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 131 vom 02.11.2002, 56. Jg.
- Patarek, J.; Smolka, K.: Zu viele Marken - Paketdienste leiden unter zu vielen Marken, in: Financial Times Deutschland, 02.10.2002, 4. Jg.
- Peter, S.; Kundenbindung als Marketingziel, Wiesbaden, 1997
- Pinnekamp, H.-J; Siegmann, F.: Deskriptive Statistik mit einer Einführung in das Programm SPSS, 4. Aufl., München, Wien, 2001.
- Pfeiffer, R.: Jahrhundertwende für den KEP-Markt, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 1 vom 04.1.2000, 54. Jg.
- Pfeiffer, R.: Mittelstand im Schatten der Postkonzerne, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 138 vom 18.11.2000, 55. Jg.
- Pfohl, H.-Chr.: Marketing-Logistik – Gestaltung, Steuerung und Kontrolle des Warenflusses im modernen Markt, Mainz, 1972.
- Pfohl, H.-Chr.(Hrsg.): Logistiktrends '91, Berlin, 1991.
- Pfohl, H.-Chr.: Management in der Logistikkette, 1. Aufl., Berlin, 1994.

- Pfohl, H.-Chr.; Pieper, C.: Struktur- und Potenzialanalyse des Marktes für Express- und Paketdienstleistungen – Ergebnisse einer Versenderbefragung, Arbeitspapiere zur Logistik Nr. 15, aus Arbeitspapiere zur Unternehmensführung und Logistik, Darmstadt, 1994.
- Pfohl, H.-Chr.: Logistikmanagement: Implementierung der Logistikkonzeption in und zwischen Unternehmen, Berlin, Heidelberg, 1994.
- Pfohl, H.-Chr.: Logistiksysteme – betriebswirtschaftliche Grundlagen, 5. Aufl., Berlin, Heidelberg, 1996.
- Piazza, H.-M.: Euro Express mit Mehrweglogistik, in FM, 7 – 8/2002, 35. Jg.
- Piontek, J.: Internationale Logistik, 1. Aufl., Stuttgart, 1994.
- Porter, M.: Wettbewerbsstrategie, 7. Aufl., Stuttgart, 1992.
- Prädel, H.: Das neue Frachtkonzept der Post, in: Internationales Verkehrswesen, Nr. 4, 47. Jg., 1995.
- Precht, M.; Kraft, R.; Bachmair, M.: Angewandte Statistik, 5. Aufl., München, Wien, 1999.
- Preißner, A.: Marketing-Controlling, 2. Aufl., München, 1990.
- Puls, U.: Kein Land in Sicht, in: Logistik–Heute, 7 – 8/2003, Transport Special KEP, 24. Jg.
- Quadt, A.; Wader, P.: Logistikdienstleistung und E-Business – Quo vadis KEP? Veränderungen in der Kurier-, Express- und Paketbranche, 2002,
<http://www.fir.rwth-aachen.de/projektseiten/parcelman/index.html> 22.7.2005.
- Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten – Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, 6. Aufl., München, 2001.
- Rendez, H.:Konzeption integrierter Logistik-Dienstleistungen, München, 1992.
- Ritter, W.: Allgemeine Wirtschaftsgeographie: eine systemtheoretisch orientierte Einführung, München, 1991.
- Robben, M.: Schnelle Lieferung senkt die Rücklaufquote, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 70 vom 12.6.2001, 55. Jg.
- Rogge, H.-J. Marktforschung – Elemente und Methoden betrieblicher Informationsgewinnung, 2. Aufl., München, Wien, 1992.
- Ronzheimer, M.: Die deutsche Post AG auf dem Weg zur Weltspitze? Kampf um die Vorherrschaft auf dem Logistikmarkt, in: WZB-Mitteilungen, 2000, Heft Nr. 87.
- Scharnbacher, K.; Kiefer, G.: Kundenzufriedenheit: Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung, 2. Aufl., Wien, 1998.

- Schick, S.: Auch Beschwerden bieten Chancen, Kunden zu halten, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 138 vom 18.11.2000, 54. Jg.
- Schneider, H.: Licht in das Dark House gebracht, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 35 – Sonderbeilage KEP Kurier Paket Express, vom 22.3.2003, 57. Jg.
- Schneider, H.: Hermes ante portas, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 126 vom 21.10.2003, 57. Jg.
- Schneider, W.: Kundenzufriedenheit – Strategie, Messung, Management, Landsberg/Lech, 2000.
- Schnell, F.: Kleine haben noch 44 %, in: Deutsche Verkehrs Zeitung Nr. 132 vom 05.11.2002, 56. Jg.
- Schumacher, W.: Reaktionen der Speditionen auf veränderte Marktstrukturen im Express- und Paketbereich – neue Dienstleistungsformen im Kleinguttransport, in: Spiegel (Hrsg.): Transportmärkte im Wandel – Transportmärkte: Kurier- Expresß- und Paketdienste, Bd. 13, Hamburg, 1987, S. 82 – 91.
- Schumpeter, J.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 8. Aufl., unveränderter Nachdruck der 1934 erschienenen 4. Auflage, Berlin, 1993.
- Simon, R.: Euro-Logistik-Netzwerke – Entwicklung eines wettbewerbsstrategischen Integrationskonzeptes für die Sammelgut-Logistik im europäischen Markt, Bergisch Gladbach, 1992.
- Simon, H.; Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, 1998.
- Simon, W.: Fahrkarte in Richtung Zukunft , in: Logistik–Heute, Heft 1 – 2, 1994, 15. Jg.
- Stabenau, Hanspeter: Intermodale Verkehre in logistischen Prozessketten, in: Euroexpo Messe- und Kongressgesellschaft (Hrsg.): EuroCargo 2000, München, 14 – 16.6.2000.
- Staubitzer, Klaus: Die Rationalisierung von logistischen Einheiten im Spannungsfeld zwischen Produktion und Nachfrage, München, 1995.
- Stauss, B.: Augenblicke der Wahrheit in der Dienstleistungserstellung: Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse, in: Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, 2000.
- Steinmetz, P.: Statistische Grundbegriffe – Typen von Merkmalen und Skalierungsarten, in: Pepels, Werner (Hrsg.): Moderne Marktforschungspraxis, Neuwied, Kriftel, 1999.
- Stich, V.; Wader, P.: Logistikdienstleister in Wertschöpfungsketten – das Beispiel der Kurier-, Express- und Paketdienste, in: Milberg, J.; Schuh, G. (Hrsg.): Erfolg in Netzwerken, Berlin, 2002.
- Stier, W.: Empirische Forschungsmethoden mit 51 Tabellen, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, 1999.

- Sutter, G.: An erster Stelle steht das eigene Unternehmen, in: Deutsche-Verkehrs Zeitung Nr. 25 vom 02.3.2004, 58. Jg.
- Teufers, H.-P.: Der Paketmarkt im Wandel, in: Fachverband Spedition und Lagerei der VdV in Hessen e.V. (Hrsg.): Jahrbuch der Güterverkehrswirtschaft 1996/97, Frankfurt/M.: Servicegesellschaft für Spedition und Logistik, 1996, S. 98 – 105.
- Teufers, H.-P.: Jahrhundertwende für den KEP-Markt, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung, Nr. 1 vom 04.1.2000, 54. Jg.
- Thaler, S.: Betriebswirtschaftliche Konsequenzen des EG-Binnenmarktes und der EG-Güterverkehrs-liberalisierung für europäische Speditionsunternehmen, Bern, 1990.
- Töpfer, A.; Mann, A.: Kundenzufriedenheit als Meßlatte für den Erfolg, in: Töpfer, A. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit messen und steigern, 2. Aufl.; Wiesbaden, 1999.
- Töpfer, A.: Der operative und strategische Kundenbindungsindex, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000, Wiesbaden, 2000.
- Tripp, C. : Mittelstandskooperationen auf dem Prüfstand – Chancen und Risiken mittelständischer System-Stückgutkooperationen in Deutschland. Eine Untersuchung der Fraunhofer ATL Nürnberg im Auftrag der Bayerischen Hypo- und Vereinsbank AG München, Nürnberg, 2003.
- Vahrenkamp, R.: Standort einer vierten Frankfurter Startbahn, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung, Nr. 94 vom 08.8.2000, 54. Jg.
- Vahrenkamp, R.: Die Rolle der Luftfracht in der internationalen Logistik – eine Übersicht, in: Arbeitspapiere zur Logistik Nr. 40d, Kassel, 2001.
- Vahrenkamp, R.: Logistikparks – Ein neues Marketingkonzept für Paketdienste, in: Arbeitspapiere zur Logistik Nr. 38, Kassel, 2002.
- Vahrenkamp, R.: Logistikparks – Marketingkonzept für Paketdienste, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung, Nr. 138 vom 17.11.2001, 55. Jg.
- Vahrenkamp, R.; Faulstich, T.: Schnelle Branche verliert an Dampf, in Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 80 vom 05.7.2003, 57. Jg.
- Vahrenkamp, R.: Logistikmanagement, 3. Aufl., München, 1998.
- Vahrenkamp, R.: Logistik, 5. Aufl., München, 2005.
- Vahrenkamp, R.: Entwurf und Optimierung von Nabe-Speiche-Transportnetzen (Hubs) für die Luftfracht in der Eurologistik, in: Kopfer, H.; Bierwirth, C. (Hrsg.): Logistik Management: Intelligente I+K-Technologien, Berlin, 1999, S. 61 – 72.

- Voigt, S.: Platzhirsch Post: Die ehemals staatlichen Postgesellschaften beherrschen den europäischen Kurier-, Express- und Paketmarkt, in: Logistik Inside, Heft 1, 2002, 2. Jg.
- Voigt, S.: Die Kleinen halten ihren Marktanteil, in: Logistik Inside, Heft 22, 2002, 2. Jg.
- Wagner, V.: Fusionswelle im Kep-Markt – Hemmnis oder Chance?, in: Logistik-Heute, Nr. 6, 1999, 21. Jg.
- Wallenburg, C.M.: Kundenbindung in der Logistik – eine empirische Untersuchung zu Geschäftsbeziehungen zwischen Logistikdienstleistern und ihren Kunden, in: Weber, J., Deepen, J. (Hrsg.): Erfolg durch Logistik – Erkenntnisse aktueller Forschung, Bern, Stuttgart, Wien, 2003.
- Wallenburg, C.M.: Kundenbindung in der Logistik – eine empirische Untersuchung zu ihren Einflussfaktoren, Bern, 2004.
- Walter, S.: Logistik in Dienstleistungsunternehmen – Entwicklung einer prozessorientierten Konzeption, Wiesbaden, 2003.
- Weber, J.: Logistik-Controlling, 4. Aufl., Stuttgart, 1995.
- Werner, H.: Merkmalsorientierte Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit, in: Simon, H.; Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, 1998.
- Wildemann, H.: Logistik Prozeßmanagement, München, 1997.
- Winkelmann, B.: Last Mile Konzepte im Überblick - Unterlagen zum 9. KEP-Kongreß in Bonn vom 25.3.2003.
- Winkler, F.: Vom Serviceanbieter zum Problemlöser entwickelt, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 154 vom 28.12.2002, 56. Jg.
- Wojtek, R.: Internationale Kurierdienste – Bedeutung und Marktverhältnisse, in: Spiegel (Hrsg.): Transportmärkte im Wandel – Transportmärkte: Kurier-, Expresß- und Paketdienste, Bd. 13, Hamburg, 1987, S. 22 – 41.
- Wolf, M.: Kundenorientierung von Transportdienstleistern – Konzeption und Anwendung eines Messinstrumentes, Wiesbaden, 1999.
- Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 18. Aufl., München, 1993.
- Wübbenhorst, K.: Der Konsument im nächsten Millenium, in: Pfohl, H.-Chr. (Hrsg.): Logistik 2000plus: Visionen – Märkte – Ressourcen, 14. Fachtagung der Deutschen Gesellschaft für Logistik e.V., Darmstadt, 1999.
- Zanger, C.: Diversifikation, in: Tietz, B. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketings, 2. Aufl., Stuttgart, 1995, Spalten 515 – 530.

Ziegler, B.: Grundlagen der statistischen Methodenlehre, 2. Aufl., Gernsbach, 1998.

Ziegler, D.: Neue Strategien zur Eroberung von Marktnischen, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung, Nr. 138 vom 17.11.2001, 55. Jg.

Zinn, H.: Der Preis ist oft Zünglein an der Waage, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung, Nr. 1 vom 03.01.2002, 56. Jg.

Zumwinkel, K.: Wie bereitet sich die Deutsche Post AG auf den Börsengang vor, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung (Hrsg.): 6. Europäischer KEP-Kongress: KEP-Markt geht die Post ab, Hamburg: Deutsche Verkehrs-Zeitung, 29.2.2000.

9.2 Internetverzeichnis:

Alle angegebenen Internetquellen wurden am 22.7.2005 auf ihre Richtigkeit überprüft:

de.wikipedia.org/wiki/Efficient_Consumer_Response
de.wikipedia.org/wiki/Supply_Chain_Management
www.atl.fraunhofer.de
www.biek.de/2/index.htm
www.bundesnetzagentur.de/media/archive/252.pdf
www.dhl.de
<http://www2.finanzenberichte.dpwn.de/2005/zb/2/anunsereaktionaeere/aktionaersstruktur>
http://www.dpwn.de/dpwn?check=yes&lang=de_DE&xmlFile=300000221
www.fedex.com/us/about/express/facts.html
www.germanparcel.de
www.gls-germany.com/de/home/index.html
www.investors.dpwn.de/de/news/newsletter/nb_0204.pdf
www.jobware.de/profile/ups
www.kurier.com/bdkep/quovadis.htm
www.laposte.fr
www.logistic-inside.com/sixcms4/sixcms/detail.php?id=63512&template=de_news
www.logistik-inside.de/sixcms4/sixcms/detail.php?id=64945&template=de_news
www.logistik-inside.de/sixcms4/sixcms/detail.php?id=64951&template=de_news
www.logistik-inside.de/sixcms4/sixcms/detail.php?id=65586&template=de_news
www.logistik-inside.de/sixcms4/sixcms/detail.php?id=66960&template=de_news
www.logistik-inside.de/sixcms4/sixcms/detail.php?id=69025&template=de_news
www.logistik-inside.de/sixcms4/sixcms/detail.php?id=70657&template=de_news
www.logistik-inside.com/sixcms4/sixcms/detail.php?id=70922&template=de_news
www.logistik-inside.com/sixcms4/sixcms/detail.php?id=71046&template=de_news
www.logistic-inside.com/sixcms4/sixcms/detail.php?id=71704&template=de_news
www.logistik-inside.com/sixcms4/sixcms/detail.php?id=72780&template=de_news
www.logistik-inside.com/sixcms4/sixcms/detail.php?id=73539&template=de_news
www.m-r-u.de/bilder/mru3d.pdf
www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news13502/jsp
www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news32987/jsp
www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news34180/jsp
www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news35338/jsp
www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news36225/jsp
www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news36834/jsp
www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news39271/jsp
www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news39633/jsp
www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news39658/jsp
www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news41740/jsp
www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news41789/jsp
www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news42755/jsp
www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news44586/jsp
www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news45188/jsp

www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news46407/jsp
www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news46775/jsp
www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news46936/jsp
www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news47828/jsp
www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news48853/jsp
www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news40991/jsp
www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news50007/jsp
www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news50410/jsp
www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news52018/jsp
www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news64841/jsp
www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news67281/jsp
www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news71081/jsp
www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news89462/jsp
www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news90802/jsp
www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news92322/jsp
www.regtp.de
www.regtp.de/reg_post/02167/01/index.html
www.TNT.de
www.tnt.de/internet/tnt/infopool.nsf/html/AboutCompany
www.tnt.de/internet/tnt/infopool.nsf/html/branchen_auswahl
www.tnt.de/internet/tnt/infopool.nsf/html/D117885F0C56FA78C12569A8003BE7A
www.tnt.de/internet/tnt/formular.nsf/formular/callback_service?opendocument&key=nt0000149e
www.tnt.de/internet/tnt/infopool.nsf/html/internetservice_tp_nav.html
www.tnt.de/internet/tnt/infopool.nsf/html/productservice_index
www.tnt.de/internet/tnt/infopool.nsf/html/special_service_index
www.ups.com/content/de/de/shipping/dropoff/index.html
www.ups.com/europe/de/about/gerglance.html
www.ups.com/europe/de/using/services/packaging/gerpkg-guide.html
www.verkehrsrundschau.de/sixcms4/sixcms/detail.php?id=74148
www.wikipedia.org/wiki/Organizational_Buying_Behaviour
www.unternehmerinfo.de/lexikon/b/buying_center.htm
www.marketing-lexikon-online.de/lexikon/stichworte_b/buying-center/buying-center.html
www.manalex.de/d/buying-center/buying-center/php
www.de.wikipedia.org/wiki/buying-center
www.de.wikipedia.org/wiki/buying-center
www.finanzxl.de/lexikon/buying_center.html
www.de.wikipedia.org/wiki/buying-center
www.finanzxl.de/lexikon/buying_center.html
www.de.wikipedia.org/wiki/buying-center

10 Anhang

10.1 Fragebogen für Anbieter von Paket- und Expressdienstleistung

Prof. Dr. Richard Vahrenkamp
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Forschungsgruppe Produktionswirtschaft und Logistik
Universität Kassel
Nora-Platiel-Str. 4
D-34127 Kassel
Tel. +49-561-8043058
Fax +49-561-8043027
E-Mail: vahrenkamp@wirtschaft.uni-kassel.de

Fragebogen zur
Kundenorientierung der
Paket- und Expressdienste

für

Anbieter

von

Paket- und Expressdiensten

erstellt von
Dipl.-Oec. Christoph Helmke

	Kundenorientierung im Markt für Paket- und Expressdienste - Fragebogen für Anbieter	
--	--	--

Inhaltsverzeichnis

1	Allgemeine Angaben zum Anbieter von KEP-Dienstleistungen	3
1.1	Allgemeine Angaben zum Befragten	3
1.2	Allgemeine Kennzahlen zum Unternehmen	3
2	Angaben zu den angebotenen Dienstleistungen	5
2.1	Welche KEP-Standard-Dienstleistungen bieten Sie an ?	5
2.2	Welche KEP-Individual-Dienstleistungen bieten Sie an ?	6
3	Angaben zur Kundenorientierung	7
3.1	Wie schätzen Sie Ihre Produkt- und Preispolitik ein ?	7
3.2	Wie ist Ihre Einschätzung bezüglich Ihres Kunden-/ After-Sales Service ?	8
3.3	Wie werden in Ihrem Unternehmen Qualitätsprobleme behandelt ?	8
4	Angaben zur Kundenbindung	9
4.1	Nach welchen Entscheidungskriterien bestimmt Ihr Kunde die Wahl des KEP-DL ?	9
4.2	Wo sehen Sie in der Zukunft die größten Potenziale zur Kundenbindung ?	10

1 Allgemeine Angaben zum Anbieter von KEP-Dienstleistungen

1.1 Allgemeine Angaben zum Befragten

Firmenname	_____
Straße	_____
PLZ und Ort	_____
Ansprech-/Interviewpartner	_____
Funktion im Unternehmen	_____
Telefon-/Telefaxnummer	_____
e-mail-adresse	_____
Datum der Datenerhebung	_____

1.2 Allgemeine Kennzahlen zum Unternehmen

	Unternehmenseinheit	Unternehmensgruppe (deutschlandweit)
Konzernumsatz zum 31.12.2003	€	€
Anzahl der Mitarbeiter zum 31.12.2003	MA	MA
Anzahl Niederlassungen		NL
Ø Anzahl Sendungen pro Monat 2003	SDG/Mon.	SDG/ Mon.
In welchen Geschäftsfeldern liegt Ihr Tätigkeitsschwerpunkt ?	Geschäftsfeld	Anteil am Gesamtumsatz
	<input type="radio"/> Paketdienst	_____ %
	<input type="radio"/> Expressdienst	_____ %
	<input type="radio"/> Kurierdienst	_____ %
	<input type="radio"/> Spedition	_____ %
	<input type="radio"/> sonstige	_____ %

Wo liegt der Schwerpunkt Ihrer Kundenstruktur ?

Branche	Anteil an Gesamt	Branche	Anteil an Gesamt	Branche	Anteil an Gesamt
Leder/Bekleidung/ Textilien/Sportartikel	%	Elektrotechnik/ Photo/Optik	%	Fahrzeugbau/ Automobilindustrie	%
Medizintechnik/ Laborbedarf	%	Pharma/Kosmetik	%	Chemie/ Kunststoffe	%
Nahrung/ Genußmittel	%	Unterhaltungs- elektronik	%	Verlagswesen/ Tonträger	%
Medien-/Presse- wesen/Werbung	%	Versandhandel	%	Einzel-/Groß- und Außenhandel	%
Transport/Spedition/ Logistik	%		%		%

2 Angaben zu den angebotenen Dienstleistungen

2.1 Welche KEP-Standard-Dienstleistungen bieten Sie an ?

Anbieter der Dienstleistung/ Produktbezeichnung	Leistungs- spektrum	wo genutzt ?		Segment ?		% Anteil SDG
		natio- nal	europa	Paket	Ex- press	
	Standardprodukt/ Zustellung am Folgetag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	Zustellung am Folgetag bis 12:00 Uhr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	Zustellung am Folgetag bis 9:00/ 10:00 Uhr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	Zustellung eiliger Dokumentensendungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
						%
						%
						%
						%
						%

2.2 Welche KEP-Individual-Dienstleistungen bieten Sie an ?

Anbieter der Dienstleistung/ Produktbezeichnung	Leistungsspektrum	">	">	% Anteil SDG
	Zustellung am Folgetag bis 8:00 Uhr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	Samstagszustellung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	Nachnahmeservice bei Ablieferung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	Innight-Belieferung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	E-Commerce-Lösungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	Rückhol-/Austauschservice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	Lagerhaltung/ Bestandsmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	Preisauszeichnung/ Etikettierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	Produktionssynchrone Materialzuführung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	Tracking and Tracing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	C-Teile-Management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	Beschaffungslogistik/ Importsteuerung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	Gefahrgut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	Logistik-Consulting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
				%
				%

3 Angaben zur Kundenorientierung

3.1 Wie schätzen Sie Ihre Produkt- und Preispolitik ein ?

Frage/ Aussage	😊😊	😊	😐	😞	😞😞
1 Der Kunde kennt alle Standard-Dienstleistungen und setzt diese zielgerichtet ein (z.B. 24h-Zustellung)	<input type="radio"/>				
2 Die Standard-Dienstleistungen empfindet der Kunde nutzenorientiert gestaltet (fit for use)	<input type="radio"/>				
3 Die Preise der Standard-Dienstleistungen sind dem Kunden bekannt und verständlich/transparent	<input type="radio"/>				
4 Der Kunde kennt alle Individual-Dienstleistungen und setzt diese zielgerichtet ein (z.B. 24h-Zustellung)	<input type="radio"/>				
5 Die Individual-Dienstleistungen empfindet der Kunde nutzenorientiert gestaltet (fit for use)	<input type="radio"/>				
6 Die Preise der Individual-Dienstleistungen sind dem Kunden bekannt und verständlich/transparent	<input type="radio"/>				
7 Auf kurzfristige Anfragen des Kunden bezüglich veränderter Produktangebote wird flexibel reagiert	<input type="radio"/>				
8 Verbesserungsvorschläge des Kunden in der täglichen Auftragsabwicklung werden schnell umgesetzt	<input type="radio"/>				
9 Abstimmungsgespräche zwischen DL und Kunde finden permanent statt	<input type="radio"/>				
10 Die Kommunikation/Beratung bei Auftragsvergabe ist sehr gut	<input type="radio"/>				
11 Die Ansprechpartner sind ohne Probleme zu erreichen und zeitlich ausreichend verfügbar	<input type="radio"/>				
12 Die Ansprechpartner überzeugen durch Freundlichkeit und Fachwissen	<input type="radio"/>				
13 Die Auftragsannahme ist immer telefonisch/via Internet zu erreichen	<input type="radio"/>				

😊😊 **sehr gut/ voll zutreffend/ sehr wichtig**
 😊 **befriedigend/ trifft teilweise zu/ teilweise wichtig**
 😐 **ungenügend/ nicht zutreffend/ ganz unwichtig**

3.2 Wie ist Ihre Einschätzung bezüglich Ihres Kunden-/ After-Sales Service ?

Frage/ Aussage	😊😊	😊	😐	😞	😞😞
1 Nachforschungen/Beschwerden werden umgehend bearbeitet und beantwortet	<input type="radio"/>				
2 Änderungen in der Rechnungserstellung werden umgehend bearbeitet und ausgeführt	<input type="radio"/>				
3 Fehlende Abliefernachweise werden umgehend geliefert	<input type="radio"/>				
4 Der Ausgleich von beschädigten/verlorenen Paketen erfolgt umgehend und ohne administrativen Aufwand	<input type="radio"/>				
5 Bei unklarer Sachlage werden Verluste und Transportschäden kulant abgewickelt	<input type="radio"/>				
6 Sonstiges _____					

3.3 Wie werden in Ihrem Unternehmen Qualitätsprobleme behandelt ?

Frage/ Aussage	😊😊	😊	😐	😞	😞😞
1 Qualitätsprobleme werden schnell und unbürokratisch beseitigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Auf Kundenbeschwerden wird angemessen reagiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Qualitätsmängel an Verpackungseinheiten treten kaum auf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Beschwerden resultieren in der Hauptsache aus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	mangelnder Produktleistung			
	<input type="radio"/>	mangelhafte Serviceleistung (after-Sales-Service)			
	<input type="radio"/>	mangelhafte Abstimmung			
	<input type="radio"/>	unfreundliche oder inkompetente Mitarbeiter			
5 Sonstiges _____					

4 Angaben zur Kundenbindung

4.1 Nach welchen Entscheidungskriterien bestimmt Ihr Kunde die Wahl des KEP-DL ?

Frage/ Aussage	😊😊	😊	😐	😞	😞😞
1 Preis-/Leistungs-Verhältnis des Angebotes	<input type="radio"/>				
2 Flexibilität der Auftragsabwicklung	<input type="radio"/>				
3 Pünktlichkeit bei Ablieferversprechen	<input type="radio"/>				
4 Schnelligkeit auf Kundenanforderungen	<input type="radio"/>				
5 Kompetente Reklamationsbearbeitung	<input type="radio"/>				
6 Persönlicher Kontakt zum Kunden	<input type="radio"/>				
7 Einhaltung der Absprachen	<input type="radio"/>				
8 Erreichbarkeit der Ansprechpartner	<input type="radio"/>				
7 Qualität der Dienstleistung	<input type="radio"/>				
8 Umweltfreundlichkeit	<input type="radio"/>				
9 Image des Unternehmens	<input type="radio"/>				
10 Dauer der Geschäftsbeziehung	<input type="radio"/>				
11 Andere _____	<input type="radio"/>				
_____	<input type="radio"/>				
_____	<input type="radio"/>				

4.2 Wo sehen Sie in der Zukunft die größten Potenziale zur Kundenbindung ?

Frage/ Aussage	😊😊	😊	😐	😞	😞😞
	😞😞				
1 Supply Chain Management (SCM)	<input type="radio"/>				
2 Efficient Consumer Response (ECR)	<input type="radio"/>				
3 Kundenindividuelle Fertigung/ Individualisierung der Kundenbedürfnisse	<input type="radio"/>				
4 Konzentration auf Kernkompetenzen/Outsourcing	<input type="radio"/>				
5 Diversifikation/Aufbau neuer Geschäftsfelder	<input type="radio"/>				
6 Bildung von Kooperationen und strategischen Allianzen	<input type="radio"/>				
7 Aufbau und Management globaler Netzwerke	<input type="radio"/>				
8 Erhöhung der Kostentransparenz	<input type="radio"/>				
9 Andere _____	<input type="radio"/>				
_____	<input type="radio"/>				
_____	<input type="radio"/>				

10.2 Fragebogen für Nachfrager von Paket- und Expressdienstleistung

Prof. Dr. Richard Vahrenkamp
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Forschungsgruppe Produktionswirtschaft und Logistik
Universität Kassel
Nora-Platiel-Str. 4
D-34127 Kassel
Tel. +49-561-8043058
Fax +49-561-8043027
E-Mail: vahrenkamp@wirtschaft.uni-kassel.de

**Fragebogen zur
Kundenorientierung der
Paket- und Expressdienste**

für

Nachfrager

von

Paket- und Expressdiensten

Bei den Punkten 3.1/ 3.2/ 3.3 und 4.1 sind
alle eingesetzten KEP-Dienstleister nach
Möglichkeit separat oder durch
Mehrfachnennung zu erfassen

erstellt von
Dipl.-Oec. Christoph Helmke

Inhaltsverzeichnis

1	Allgemeine Angaben zum Anbieter von KEP-Dienstleistungen.....	3
1.1	Allgemeine Angaben zum Befragten	3
1.2	Allgemeine Kennzahlen zum Unternehmen	3
2	Angaben zu den genutzten Dienstleistungen	5
2.1	KEP-Standard-Dienstleistungen nehme ich wie folgt in Anspruch.....	5
2.2	KEP-Individual-Dienstleistungen nehme ich wie folgt in Anspruch	6
3	Angaben zur Kundenorientierung des KEP-Dienstleisters.....	7
3.1	Angaben zur Produkt- und Preispolitik des KEP-Dienstleisters ?	7
3.2	Angaben zum Kundenservice/ After-Sales Service des KEP-DL.....	8
3.3	Angaben zur Behandlung von Qualitätsproblemen	8
4	Angaben zur Kundenbindung.....	9
4.1	Wie ist Bindung zu Ihrem KEP-Dienstleister ?	9
4.2	Nach welchen Entscheidungskriterien bestimmen Sie die Wahl Ihres KEP-DL.....	10
4.3	Wo sehen Sie in der Zukunft die größten Potenziale zur Kundenbindung ?.....	11

1 Allgemeine Angaben zum Anbieter von KEP-Dienstleistungen

1.1 Allgemeine Angaben zum Befragten

Firmenname	_____
Straße	_____
PLZ und Ort	_____
Ansprech-/Interviewpartner	_____
Funktion im Unternehmen	_____
Telefon-/Telefaxnummer	_____
e-mail-adresse	_____
Datum der Datenerhebung	_____

1.2 Allgemeine Kennzahlen zum Unternehmen

	Unternehmenseinheit	Unternehmensgruppe (deutschlandweit)
Konzernumsatz zum 31.12.2003	_____ €	_____ €
Anzahl der Mitarbeiter zum 31.12.2003	_____ MA	_____ MA
Anzahl Niederlassungen		_____ NL
Ø Anzahl Sendungen pro Monat 2003	_____ SDG/Mon.	_____ SDG/ Mon.

In welchen Geschäftsfeldern liegt ihr Tätigkeitsfeld ?

Branche	Anteil an Gesamt	Branche	Anteil an Gesamt	Branche	Anteil an Gesamt
Leder/Bekleidung/ Textilien/ Sportartikel	%	Elektrotechnik/ Photo/Optik	%	Fahrzeugbau/ Automobilindustrie	%
Medizintechnik/ Laborbedarf	%	Pharma/Kosmetik	%	Chemie/ Kunststoffe	%
Nahrung/ Genußmittel	%	Unterhaltungs- elektronik	%	Verlagswesen/ Tonträger	%
Medien-/Presse- wesen/Werbung	%	Versandhandel	%	Einzel-/Groß- und Außenhandel	%
Transport/Spedition/ Logistik	%		%		%

2 Angaben zu den genutzten Dienstleistungen

2.1 KEP-Standard-Dienstleistungen nehme ich wie folgt in Anspruch

Anbieter der Dienstleistung/ Produktbezeichnung	Leistungs- spektrum	wo genutzt ?		Segment ?		% Anteil SDG
		natio- nal	europa	Paket	Ex- press	
	Standardprodukt/ Zustellung am Folgetag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	Zustellung am Folgetag bis 12:00 Uhr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	Zustellung am Folgetag bis 9:00/10:00 Uhr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	Zustellung eiliger Dokumentensendungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
						%
						%
						%
						%
						%

2.2 KEP-Individual-Dienstleistungen nehme ich wie folgt in Anspruch

Anbieter der Dienstleistung/ Produktbezeichnung	Leistungsspektrum			% Anteil SDG
	Zustellung am Folgetag bis 8:00 Uhr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	Samstagszustellung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	Nachnahmeservice bei Ablieferung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	Innight-Belieferung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	E-Commerce-Lösungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	Rückhol-/Austauschservice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	Lagerhaltung/ Bestandsmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	Preisauszeichnung/ Etikettierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	Produktionssynchrone Materialzuführung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	Tracking and Tracing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	C-Teile-Management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	Beschaffungslogistik/ Importsteuerung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	Gefahrgut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
	Logistik-Consulting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	%
				%
				%

3 Angaben zur Kundenorientierung des KEP-Dienstleisters

3.1 Angaben zur Produkt- und Preispolitik des KEP-Dienstleisters ?

Frage/ Aussage	😊😊	😊	😐	😞	😞😞
1 Der Kunde kennt alle Standard-Dienstleistungen und setzt diese zielgerichtet ein (z.B. 24h-Zustellung)	<input type="radio"/>				
2 Die Standard-Dienstleistungen empfindet der Kunde nutzenorientiert gestaltet (fit for use)	<input type="radio"/>				
3 Die Preise der Standard-Dienstleistungen sind dem Kunden bekannt und verständlich/transparent	<input type="radio"/>				
4 Der Kunde kennt alle Individual-Dienstleistungen und setzt diese zielgerichtet ein (z.B. 24h-Zustellung)	<input type="radio"/>				
5 Die Individual-Dienstleistungen empfindet der Kunde nutzenorientiert gestaltet (fit for use)	<input type="radio"/>				
6 Die Preise der Individual-Dienstleistungen sind dem Kunden bekannt und verständlich/ transparent	<input type="radio"/>				
7 Auf kurzfristige Anfragen des Kunden bezüglich veränderter Produktangebote wird flexibel reagiert	<input type="radio"/>				
8 Verbesserungsvorschläge des Kunden in der täglichen Auftragsabwicklung werden schnell umgesetzt	<input type="radio"/>				
9 Abstimmungsgespräche zwischen DL und Kunde finden permanent statt	<input type="radio"/>				
10 Die Kommunikation/Beratung bei Auftragsvergabe ist sehr gut	<input type="radio"/>				
11 Die Ansprechpartner sind ohne Probleme zu erreichen und zeitlich ausreichend verfügbar	<input type="radio"/>				
12 Die Ansprechpartner überzeugen durch Freundlichkeit und Fachwissen	<input type="radio"/>				
13 Die Auftragsannahme ist immer telefonisch/via Internet zu erreichen	<input type="radio"/>				

😊😊 **sehr gut/ voll zutreffend/ sehr wichtig**
 😊 **befriedigend/ trifft teilweise zu/ teilweise wichtig**
 😐 **ungenügend/ nicht zutreffend/ ganz unwichtig**

3.2 Angaben zum Kundenservice/ After-Sales Service des KEP-DL

Frage/ Aussage	😊😊	😊	😐	😞	😞😞
1 Nachforschungen/Beschwerden werden umgehend bearbeitet und beantwortet	<input type="radio"/>				
2 Änderungen in der Rechnungserstellung werden umgehend bearbeitet und ausgeführt	<input type="radio"/>				
3 Fehlende Abliefernachweise werden umgehend geliefert	<input type="radio"/>				
4 Der Ausgleich von beschädigten/verlorenen Paketen erfolgt umgehend und ohne administrativen Aufwand	<input type="radio"/>				
5 Bei unklarer Sachlage werden Verluste und Transportschäden kulant abgewickelt	<input type="radio"/>				
6 Sonstiges _____					

3.3 Angaben zur Behandlung von Qualitätsproblemen

Frage/ Aussage	😊😊	😊	😐	😞	😞😞
1 Qualitätsprobleme werden schnell und unbürokratisch beseitigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Auf Kundenbeschwerden wird angemessen reagiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Qualitätsmängel an Verpackungseinheiten treten kaum auf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Beschwerden resultieren in der Hauptsache aus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	mangelnder Produktleistung			
	<input type="radio"/>	mangelhafte Serviceleistung (after-Sales-Service)			
	<input type="radio"/>	mangelhafte Abstimmung			
	<input type="radio"/>	unfreundliche oder inkompetente Mitarbeiter			
5 Sonstiges _____					

4 Angaben zur Kundenbindung

4.1 Wie ist Bindung zu Ihrem KEP-Dienstleister ?

Bewerteter KEP-DL _____	😊😊	😊	😐	😞	😞😞
1 Ich bin sehr zufrieden mit den angebotenen Dienstleistungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Ich bin mit dem Preis-/Leistungs-Verhältnis der angebotenen Produkte einverstanden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Ich akzeptiere Preissteigerungsraten pro Jahr von	<input type="radio"/> 1-2 %	<input type="radio"/> >2 %	<input type="radio"/> nie		
4 Die Ausschreibung der Transportdienstleistung erfolgt	<input type="radio"/> jedes Jahr	<input type="radio"/> alle zwei Jahre	<input type="radio"/> seltener	<input type="radio"/> nie	
3 Ich akzeptiere einen Exklusivvertrag, der die ausschließliche Nutzung eines einzigen KEP-DL vorsieht	<input type="radio"/> Trifft zu		<input type="radio"/> Trifft nicht zu		
5 Ich habe im Durchschnitt folgende Anzahl von KEP-Anbietern	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> mehr als 2		
6 Ich nutze mehrere KEP-Dienstleister und zwar in folgendem Verhältnis	DPWN	_____	%		
	UPS	_____	%		
	DPD	_____	%		
	_____	_____	%		
7 Wenn ich meine KEP-DL-Vertrag kündige, werde ich mein Auftragsvolumen wie folgt aufteilen	_____	_____	%		
	_____	_____	%		
	_____	_____	%		
	_____	_____	%		

4.2 Nach welchen Entscheidungskriterien bestimmen Sie die Wahl Ihres KEP-DL

Frage/ Aussage	😊😊	😊	😐	😞	😞😞
1 Preis-/Leistungs-Verhältnis des Angebotes	<input type="radio"/>				
2 Flexibilität der Auftragsabwicklung	<input type="radio"/>				
3 Pünktlichkeit bei Abliefernversprechen	<input type="radio"/>				
4 Schnelligkeit auf Kundenanforderungen	<input type="radio"/>				
5 Kompetente Reklamationsbearbeitung	<input type="radio"/>				
6 Persönlicher Kontakt zum Kunden	<input type="radio"/>				
7 Einhaltung der Absprachen	<input type="radio"/>				
8 Erreichbarkeit der Ansprechpartner	<input type="radio"/>				
7 Qualität der Dienstleistung	<input type="radio"/>				
8 Umweltfreundlichkeit	<input type="radio"/>				
9 Image des Unternehmens	<input type="radio"/>				
10 Dauer der Geschäftsbeziehung	<input type="radio"/>				
11 Andere _____	<input type="radio"/>				
_____	<input type="radio"/>				
_____	<input type="radio"/>				

4.3 Wo sehen Sie in der Zukunft die größten Potenziale zur Kundenbindung ?

Frage/ Aussage	😊😊	😊	😐	😞	😞😞
1 Supply Chain Management (SCM)	<input type="radio"/>				
2 Efficient Consumer Response (ECR)	<input type="radio"/>				
3 Kundenindividuelle Fertigung/ Individualisierung der Kundenbedürfnisse	<input type="radio"/>				
4 Konzentration auf Kermkompetenzen/ Outsourcing	<input type="radio"/>				
5 Diversifikation/ Aufbau neuer Geschäftsfelder	<input type="radio"/>				
6 Bildung von Kooperationen und strategischen Allianzen	<input type="radio"/>				
7 Aufbau und Management globaler Netzwerke	<input type="radio"/>				
8 Erhöhung der Kostentransparenz	<input type="radio"/>				
9 Andere _____	<input type="radio"/>				
_____	<input type="radio"/>				
_____	<input type="radio"/>				