

Gestaltung von Logistikkooperationen in der Distributionslogistik

- Eine theoretische und empirische Analyse -

Stefan Zetzmann

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	XI
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	3
1.2 Verortung des Themas in der Literatur	14
1.3 Zielsetzung und Vorgehensweise.....	19
2 Theoretischer und empirischer Bezugsrahmen	23
2.1 Begriffliche und theoretische Grundlagen	23
2.1.1 Abgrenzung des Begriffs Distributionslogistik	23
2.1.2 Abgrenzung des Begriffs der verladenden Wirtschaft.....	28
2.1.3 Abgrenzung des Kooperationsbegriffs	31
2.1.4 Kooperationstheorien	35
2.2 Strategische Bedeutung von Kooperationen	44
2.2.1 Paradigmenwechsel in der Distributionslogistik	45
2.2.2 Wettbewerbsstrategische Rolle von Kooperationen	47
2.2.3 Risiken und Herausforderungen von Kooperationen.....	54
2.3 Handlungsfelder von Logistikkooperationen.....	59
2.3.1 Komplexitätsmanagement bei der Kooperationsgestaltung.....	59
2.3.2 Wertgeneratoren von Logistikkooperationen	63
2.3.3 Kooperationsprozess und Kooperationsleitbild	65
2.4 Forschungsdesign.....	68
2.4.1 Experteninterviews	68
2.4.2 Fallstudien	71
2.5 Erkenntnisse aus dem theoretischen und empirischen Bezugsrahmen	89

3	Modell für Logistikkoperationen und Einflussfaktoren	91
3.1	Modellbildung	91
3.2	Einflussfaktoren	95
3.2.1	Analyse der Relevanz der Einflussgrößen	96
3.2.2	Intern wirkende Einflussgrößen	97
3.2.3	Extern wirkende Einflussgrößen	103
3.3	Zuordnung der Einflussgrößen und Auswertung der empirischen Analyse.....	109
3.4	Koordinationsmechanismen	120
3.5	Erkenntnisse der Modellbildung.....	123
4	Gestaltungsfelder	125
4.1	Organisation	125
4.1.1	Konfiguration	126
4.1.2	Beziehungsmanagement	133
4.1.3	Governance	138
4.1.4	Empirisch-induktive Analyse der Organisationsgestaltung	142
4.2	Materialfluss	147
4.2.1	Logistikkonzept	148
4.2.2	Transportlogistik.....	153
4.2.3	Logistikmanagement	158
4.2.4	Empirisch-induktive Analyse der Materialflussgestaltung	163
4.3	Informationsfluss.....	168
4.3.1	Anwendungssystemintegration.....	170
4.3.2	E-Logistik	175
4.3.3	Datenqualität.....	181
4.3.4	Empirisch-induktive Analyse der Informationsflussgestaltung	186
4.4	Erkenntnisse aus den Gestaltungsfeldern	190

5	Gestaltungsempfehlungen	193
5.1	Gestaltungsempfehlungen für die Organisation	194
5.2	Gestaltungsempfehlungen für den Materialfluss.....	197
5.3	Gestaltungsempfehlungen für den Informationsfluss	200
6	Zusammenfassung und Implikation für Forschung und Praxis.....	203
7	Literaturverzeichnis.....	213

Abkürzungsverzeichnis

ADR	Accord européen relatif au transport international des marchandises dangereuses par route (zu Deutsch: Internationale Gefahrgutvorschriften im Transportwesen)
APS	Automatic Path Selection
CRM	Customer Relationship Management
EBIT	Earnings before interest and taxes
EDI	Electronic Data Interchange
EMEA	Europe, Middle East Asia
ERP	Enterprise Ressource Planning
IDS	Interessengemeinschaft deutscher Spediteure
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MPSV	Medizinproduktesicherheitsplanverordnung
OECD	Organization for Economic Co-Operation and Development
OEM	Original Equipment Manufacturer
RFID	Radio Frequency Identification
SCM	Supply Chain Management
SMTP	Secure Mail Transport Protocol
XML	Extensible markup language

1 Einleitung

Das 21. Jahrhundert steht im Zeitalter der Globalisierung und Digitalisierung. Dies führt dazu, dass die Logistik nicht länger als Instrument der Steuerung, Abwicklung, und Überwachung von Material- und Informationsflüssen dienen kann. Vielmehr wird ihr eine querschnittsorientierte Grundhaltung zur zeiteffizienten, kunden- und prozessorientierten Koordination von Wertschöpfungsaktivitäten zuteil.¹ Somit sorgt dieser Bedeutungswandel der Logistik dafür, dass die Logistik einen wesentlichen Beitrag zum Fortbestand der unternehmerischen Wettbewerbsvorteile liefert und ferner eine stärkere Rolle in den Unternehmensstrategien der Verlagerer einnimmt.² Die Verdrängung der Prinzipien der „Old Economy“³, wo überwiegend Kostensenkungs- und Leistungssteigerungspotentiale in den Upstream Segmenten der Supply Chain realisiert wurden, resultiert aufgrund geänderter Anforderungen des Marktumfelds, wie etwa durch intensivere Kundenanforderungen sowie durch Veränderungen der Kostenstrukturen, in der Fokussierung der Potentiale in den Downstreamaktivitäten der Supply Chains.⁴ Diese Entwicklungen spiegeln sich in den Unternehmensstrategien der Verlagerer wider, denn aufgrund der wirtschaftspolitischen Entwicklungen werden Unternehmen dazu gedrängt, mit ständig neuen und weiterentwickelten Unternehmensstrategien auf dem Markt aufzutreten. So kommt der Distributionslogistikstrategie eine zunehmend bedeutsamere Rolle zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu, was sich in einer langfristigen Absicherung der Warenversorgung der Kunden äußert.⁵ Die Distributionslogistik liefert somit einen wesentlichen Wertbeitrag zum Erfolg des Unternehmens in Form der Erhaltung der Lieferfähigkeit der Supply Chain.⁶ Im Rahmen einer Expertenbefragung konnte die Hypothese unterstützt werden, dass unter allen Logistiksubfunktionen die Distributionslogistik den höchsten Stellenwert einnimmt und somit die strategische Bedeutung derselben untermauert. Den Hintergrund dafür liefert das Kostenreduzierungspotential, das in der Distribu-

¹ Vgl. Wildemann 2008c, S. 236

² Vgl. Delfmann 1995, S. 142; Wildemann 2010, S. 1 ff.; Bräkling et al. 2014, S. 7 f.

³ Der Begriff „Old Economy“ wird oft als Synonym für die klassischen Wirtschaftswissenschaften beziehungsweise für die traditionelle Wirtschaft verwendet. Darunter werden überwiegend Unternehmen des Maschinenbaus sowie der Chemie- oder Automobilindustrie zusammengefasst, die materielle und greifbare Produkte herstellen (vgl. Dudenredaktion 2017; Stichwort: Old Economy).

⁴ Vgl. Wildemann 2005a, S. 1; Wildemann 2008c, S. 239

⁵ Vgl. Pohlmann 2000, S. 1

⁶ Vgl. Koether 2012, S. 21 ff.

tionslogistik vorherrscht, denn im Schnitt fallen 27,8 % der Logistikkosten in der Distributionslogistik an.⁷ Darüber hinaus suchen Unternehmen nicht nach Optimierungspotentialen innerhalb der eigenen logistischen Strukturen, denn die Kostensenkungs- und Leistungssteigerungspotentiale sind in diesen Bereichen überwiegend ausgeschöpft.⁸ Ferner ist zu beobachten, dass Verlagerer den Fokus von Optimierungen auf Leistungen richten, die von unternehmensübergreifender Natur sind. Die Ausprägung von interorganisational integrierten Wertschöpfungsaktivitäten lässt annehmen, dass nicht nur einzelne Unternehmen im Wettbewerb mit anderen Unternehmen stehen, sondern dass Wertschöpfungsketten, also ein Zusammenschluss von mehreren Unternehmen, im Wettbewerb zueinander stehen können.⁹ Die Zusammenschlüsse in Form von Kooperationen, egal welcher Art, werden bereits in anderen logistischen Disziplinen genutzt. Im Rahmen des Supply Chain Managements haben Unternehmen bereits begonnen, Optimierungsmaßnahmen über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus anzuwenden. Das Supply Chain Management bietet hierbei einen Nährboden, denn es gilt nicht nur als ein informations- und kommunikationstechnisches Instrument, sondern vielmehr als logistikorientiertes Organisations- und Kooperationskonzept. Dies ermöglicht Unternehmen sowohl die Zulieferer als auch die Abnehmerbeziehungen innerhalb der Distributionslogistik zu optimieren, denn die Öffnung der Wertschöpfungsketten und somit der Beginn der unternehmensübergreifenden Leistungserbringung geht mit intensiveren Auswirkungen auf die Informations- und Materialflüsse zwischen den Kooperationspartnern einher.¹⁰ Eine von Beginn an stabile Konfiguration der Kooperation und dessen Rahmenbedingungen ist somit ein Schlüsselement für den gemeinsamen Erfolg der Leistungserbringung.¹¹ Auf einem solchen Verständnis basiert die vorliegende Arbeit, die die Gestaltung von Logistikkooperationen in der Distributionslogistik theoretisch und empirisch thematisiert.

⁷ Vgl. Wildemann 2017a, S. 7

⁸ Vgl. Pohlmann 2000, S. 1; Wildemann 2005a, S. 1 f.; Mostinck 2011, S. 5 ff.

⁹ Vgl. Warnecke 1997, S. 3; Pohlmann 2000, S. 1; Horvath 2001, S. 205 f.; Wildemann 2005a, S. 1 f.; Christopher 2011, S. 15 ff. Dies liegt überwiegend an der integrierenden Funktion der Logistik. Sie verknüpft alle Leistungen und Bereiche innerhalb des Unternehmens zu Wertschöpfungsketten und ermöglicht eine Weiterentwicklung der eigenen Wertschöpfungskette mit den Wertschöpfungsketten anderer Unternehmen, bis hin zu globalen Netzwerken. In der Wertschöpfungskette sind dadurch alle Produktions- und Absatzstufen eines Gutes zusammengefasst, von der Rohstoffgewinnung bis hin zum Absatz des Endverbraucher (vgl. Korf 2005, S. 23).

¹⁰ Vgl. Kaluza und Blecker 2000, S. 127

¹¹ Vgl. Pfohl 2004a, S. 3

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die Herausforderungen, denen sich Verlader stellen müssen und aufgrund welcher sie auf Kooperationen angewiesen sind, liegen an den aktuellen Entwicklungen innerhalb aber auch außerhalb des Kontexts der Distributionslogistik.¹² In diesem Zusammenhang lassen sich fünf maßgebliche Erkenntnisse aus der Wissenschaft und Praxis ableiten, welche die Ausgangssituation und Problemstellung der Gestaltung von Logistikkoperationen in der Distributionslogistik charakterisieren. Erstens wird die Leistungsfähigkeit der Logistik aufgrund der aktuellen Wettbewerbsbedingungen eine entscheidende Rolle im strategischen Umfeld von Unternehmen spielen. Besonders beim Aufbau eines langfristigen Wettbewerbsvorteils und Differenzierungsmerkmals liefert die Distributionslogistik einen bedeutenden Beitrag und muss auf die ständig wechselnden Markt- und Kundenanforderungen eingehen. Zweitens führen der konstante Anstieg der Bevölkerungsdichte und die damit verbundene rasante Ausdehnung der Ballungsgebiete dazu, dass die logistischen Aktivitäten im Rahmen der Distributions- und Citylogistik zunehmend an Komplexität gewinnen und folglich Unternehmen vor neue Herausforderungen stellen. Drittens stellen die Kunden der Verlader besonders in den Bereichen Lieferverfügbarkeit, Lieferflexibilität und Lieferschnelligkeit hohe Anforderungen, was zur Folge hat, dass sich Verlader mit immer komplexer werdenden distributionslogistischen Prozessen auseinandersetzen müssen. Viertens steht die Auslastung in der Distributionslogistik unter starkem Einfluss von immer größeren und nicht absehbaren Schwankungen, was zu erschwerten Bedingungen für Prognosen führt. Das Management von Frachtkapazitäten gelangt dabei immer mehr in ein Spannungsfeld zwischen Qualität und Leerkosten. Verstärkt durch den Effekt der abnehmenden Sendungsgrößen muss im Güterverkehr zudem mit weiteren Auslastungsproblemen gerechnet werden. Fünftens reichen die Kapazitäten der Verlader zur langfristigen Etablierung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit nicht mehr aus. Deswegen beginnen Unternehmen strategische Partnerschaften mit anderen Produzenten und Dienstleistern aufzubauen, um den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens abzusichern. Die zunehmende Internationalisierung der Geschäftsaktivitäten führt dazu, dass die Logistik und das Supply Chain Management international weiter ausgebaut wer-

¹² Für weitere Entwicklungen und Megatrends in der Logistik vgl. Kersten et al. 2014b, S. 10 ff., Kersten et al. 2014a, S. 64 f. sowie Kersten et al. 2016b, S. 349 ff.