

**Dialogische Vermittlung:** „Unter dieser Bezeichnung läßt sich der Versuch erfassen, die normativen Unterschiede direkt aufzugreifen und nicht nur nach einem pragmatischen, sondern nach einem ideenbildenden Kompromiß zu suchen“, es ist nicht „die Neudefinition des kollektiven Gedächtnisses“. Als Beispiel wird aufgeführt: Die Schaffung neuer Symbole (Staatsflagge Südafrika), intermediäre Prozesse, Staatssprachen oder bei uns die Rechtschreibreform. Es ist z.B. nicht möglich, mit militanten Fanatikern diesen Dialog zu führen. Berger weist auf eine Institution in Deutschland hin, die nach dem Zweiten Weltkrieg gegründet worden ist und explizit versucht, diese Art der Vermittlung zu verwirklichen. Gemeint ist die Evangelische Akademie Bad Boll, Loccum und Tutzing.

Die traditionellen Planer, insbesondere in den Behörden, nehmen die Chancen, die ein Agenda-Prozeß für eine neue Form der Vermittlung ihrer Anliegen hätte, nicht wahr.

Es bilden sich neue Experten heraus, die besonders in der Organisationskommunikation das Feld der sogenannten Bürgerbeteiligung übernehmen, die sich inzwischen nur noch auf die Interessenverteter reduziert hat.

Ich denke, daß sind gute Aussichten, den Agenda-Prozeß, wenn er so begriffen wird, auch als ein Mittel gegen der Parteienverdrossenheit zu sehen auch für die Bürger, die dem Aufruf der sechziger Jahre „Stadtplanung geht uns alle an“ seit langem nicht mehr folgen. Wir danken ganz besonders der BfLR, daß sie diesen Wettbewerb initiiert hat; denn ohne ihn wäre die Region Starkenburg nicht zu neuem Leben erwacht.

Unser Motto heißt daher: „Gemeinsam sind wir Starkenburg“, und das bedeutet für uns noch viel Arbeit, Geld, Nerven und Überzeugungskraft.

#### Literatur

- Berger, P. (Hrsg.) (1998): Die Grenzen der Gemeinschaft, ein Bericht an den Club of Rome, Gütersloh.
- Ibsen, D. (1993): Regionale Identität. In: Raumforschung und Raumordnung 1/1993
- Regierungspräsidium Darmstadt, Obere Landesplanungsbehörde (1997): Raumordnungsgutachten Planungsregion Südhessen, Darmstadt.

## STANDORTVERNETZUNG DURCH NEUE LOGISTIKSYSTEME. ZUR HERSTELLER-HANDELS-INTEGRATION IN DER DEUTSCHEN NAHRUNGSMITTELWIRTSCHAFT

Cordula Neiberger, Marburg

#### Kurzfassung

Der Vortrag beschäftigt sich mit Einflüssen schnittstellenübergreifender Flexibilisierungsbemühungen von Herstellerunternehmen der Nahrungsmittelindustrie und Handelsunternehmen auf die Reorganisation von Standortmustern und standörtlichen Verflechtungen. Dabei werden zwei wesentliche Begründungszusammenhänge für veränderte standörtliche Verflechtungen dargestellt: 1. eine verstärkte Einschaltung von logistischen Dienstleistungsunternehmen und die damit verbundene gewachsene Bedeutung neuer Logistiksysteme, hervorgerufen durch neue Strategien der flexiblen Marktanpassung und eine Deregulierung im Verkehrssektor und 2. Versuche von Industrie- und Handelsunternehmen einer Flexibilisierung der Austauschbeziehung zwischen den Unternehmen bei gleichzeitigem Erreichen einer größeren Kontrolle über diese Produktions- und Informationskette.

#### Gliederung

1. Einleitung
2. Räumliche Veränderungen
  - 2.1 Umstrukturierungen in der Handelslogistik
  - 2.2 Veränderungen in der Logistik der Nahrungsmittelhersteller
3. Dienstleister im Logistikprozeß
  - 3.1 Veränderte Rahmenbedingungen: Deregulierung und flexible Marktanpassung
  - 3.2 Outsourcing logistischer Leistungen
  - 3.3 Die Transaktionskostentheorie als Erklärungsansatz
  - 3.4 Räumliche Implikationen des Dienstleistereinsatzes
4. Konzepte von Hersteller und Handel
  - 4.1 Efficial Consumer Response
  - 4.2 Beschaffungslogistik
  - 4.3 Konsequenzen für das räumliche System
5. Schlußbemerkungen

#### Literatur

## 1. EINLEITUNG

In den letzten Jahren ist im Rahmen der Debatte um die Krise der Massenproduktion sehr viel von flexibler Marktanpassung von Unternehmen gesprochen worden. Diese Marktanpassung beinhaltet wesentliche strategische Veränderungen von Unternehmen. Letzlich bedeutet sie eine Strukturierung der Produktion von der Absatzseite, eine Verringerung der vertikalen Integration und damit eng verbunden eine Optimierung des Gesamtprozesses. Das heißt, daß Unternehmen heute nicht mehr nur innerhalb ihrer eigenen Grenzen denken, sondern die vor- und nachgelagerten Unternehmen in ihre Rationalisierungsüberlegungen zur flexiblen Marktanpassung mit einbezogen werden.

Damit bekommen die Schnittstellen zwischen Unternehmen eine neue Bedeutung: Einerseits werden sie durch eine Verringerung der vertikalen Integration verschoben bzw. ganz neu geschaffen, andererseits entstehen durch die unternehmensübergreifenden Rationalisierungsbemühungen auch organisatorische Veränderungen an bestehenden Schnittstellen, die möglicherweise eine Neudefinition der Beziehungen zwischen diesen Unternehmen bedeuten.

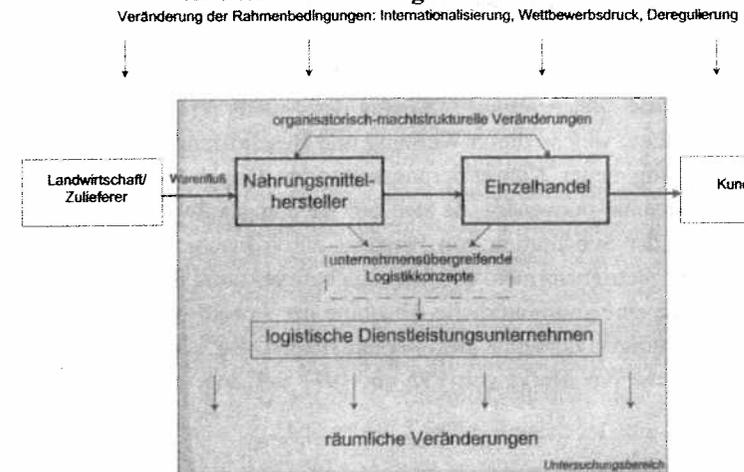
In diese Umstrukturierungsprozesse sehr stark eingebunden ist der Bereich der Logistik, da man hier das Rationalisierungspotential als besonders hoch einschätzt. Die traditionell funktionale Gliederung der Logistik in Beschaffungs-, Produktions- und Absatzlogistik löst sich dabei immer mehr auf, eine bereichs- und unternehmensübergreifende Logistikkette, in die sowohl Lieferanten als auch Kunden integriert sind, wird angestrebt.

Dies gilt auch für den Überschneidungsbereich von Distributionslogistik der Nahrungsmittelhersteller und Beschaffungslogistik des Lebensmitteleinzelhandels. Sowohl Industrie als auch Handel streben eine Ausrichtung der Logistik auf unternehmensübergreifende Konzepte an, die auf verschiedenen Ebenen Veränderungen hervorrufen. Das ist in erster Linie die Ebene der organisatorischen Beziehungen zwischen den beteiligten Unternehmen. Wegen der durchaus unterschiedlichen Konzepte der Marktpartner kann hier von einem schwierigen Aushandlungs- und Entscheidungsprozeß ausgegangen werden. Eng mit dieser Problematik verbunden ist die Ebene der an der Distribution beteiligten Akteure. Durch die im Rahmen einer Flexibilisierung angestrebte Verringerung der vertikalen Integration kann eine verstärkte Einbindung logistischer Dienstleistungsunternehmen in den Distributionsprozeß erwartet werden. Die organisatorisch-strukturellen Veränderungen dieser beiden

Ebenen haben eine unmittelbare Auswirkung auf die Ebene der räumlichen Organisation der Funktionsverteilung.

Die Abbildung 1 verdeutlicht die aufgezeigte Konzeption. Durch die Analyse der organisatorisch-machtstrukturellen Veränderungen zwischen Unternehmen wird erwartet, Aussagen zu räumlichen Veränderungen treffen zu können. Diese beinhalten sowohl die Standorte von Wirtschaftseinheiten als auch deren Verflechtungen durch Verkehrsströme<sup>1</sup>.

**Abbildung 1: Untersuchungsmodell zur Wirkung organisatorisch-machtstruktureller Veränderungen auf die Standortstruktur**



Im folgenden Abschnitt werden zunächst die organisatorischen und räumlichen Veränderungen in Industrie und Handel der letzten 30 Jahre kurz erläutert, um zum einen den status quo Mitte der 90er Jahre aufzeigen zu können, zum anderen aber auch, um deutlich zu machen, daß es sich hier um einen äußerst dynamischen Bereich handelt, in dem schon seit längerem Veränderungen zu beobachten sind, deren Qualität sich heute jedoch geändert hat. Das Kapitel 3 wird sich mit dem verstärkten Einsatz von Dienstleistungsunternehmen beschäftigen. Neben der Darstellung neuer Rahmenbedingungen wird sowohl auf den Erklärungsgehalt der Transaktionskostentheorie für diesen Veränderungsprozeß als auch auf die räumlichen Konsequenzen

<sup>1</sup> Die Ausführungen stützen sich auf Konzept und empirische Datenerhebung im Rahmen eines Dissertationsprojektes, das im Jahre 1997 an der Goethe-Universität Frankfurt a. M. abgeschlossen wurde (Neiberger, 1998).

zen desselben eingegangen werden. Im Kapitel 4 werden die Konzepte von Nahrungsmittelherstellern und Handelsunternehmen zur Flexibilisierung der Logistikkette, deren durchaus gegensätzliche Ansatzpunkte, aber auch ähnliche räumliche Konsequenzen näher beleuchtet, bevor im Schlußkapitel ein Fazit zu gegenwärtigen und zu erwartenden Veränderungen im Logistikbereich gezogen wird.

## 2. RÄUMLICHE VERÄNDERUNGEN

Mit der Einführung der Selbstbedienung in den 60er Jahren begann im Lebensmittel-einzelhandel ein Umstrukturierungsprozeß, der kurz mit den Schlagworten Konzentration, Ladensterben und Verkaufsflächenexpansion beschrieben werden kann. Anlaß hierzu waren die Zunahme der Produktvielfalt, für deren Präsentation mehr Raum notwendig wurde, bei gleichzeitiger Erhöhung des Anteils problemloser Sortimente, also von Produkten, welche durch Werbung und Beschriftung beratungsfrei und durch die Einführung neuer Konservierungsmethoden länger haltbar waren. Hierfür war weniger Personal notwendig, da sich der Beratungsaufwand stark verringerte. Die „Strategie der Substitution von Personal durch Fläche“ begann, wodurch neue, großflächige Betriebsformen, wie Verbrauchermarkt und SB-Warenhaus entstanden. Ergebnis war eine kontinuierliche Abnahme der Anzahl der Lebensmittelgeschäfte bei gleichzeitiger Zunahme der Verkaufsfläche. So stieg die durchschnittliche Verkaufsfläche pro Markt von 152 qm 1971 auf 365 qm 1996 (DIH 9/92, 11/96).

Eng verbunden waren diese Veränderungen von Ladengröße und -anzahl mit Konzentrationsprozessen in der Branche. Die großflächigen Betriebe gingen sehr preisaggressiv vor, so daß traditionelle Einzelhändler diesem Konkurrenzkampf nicht standhalten konnten; gleichzeitig waren viele kleine Einzelhändler nicht in der Lage oder willens, die erforderlichen Investitionen für die Umstrukturierung ihrer Geschäfte aufzubringen. So kam es zu Geschäftsaufgaben kleinflächiger Läden („Tante Emma“) bei gleichzeitiger Ausweitung des Filialsystems durch Übernahme vorhandener Geschäfte bzw. Neubau großflächiger Läden. Dieser Konzentrationsprozeß ging so rasch vor sich, daß 1996 die 10 größten Unternehmen der Branche 81,3 % des Gesamtumsatzes auf sich vereinten (LZ 4/1997, S. 6).

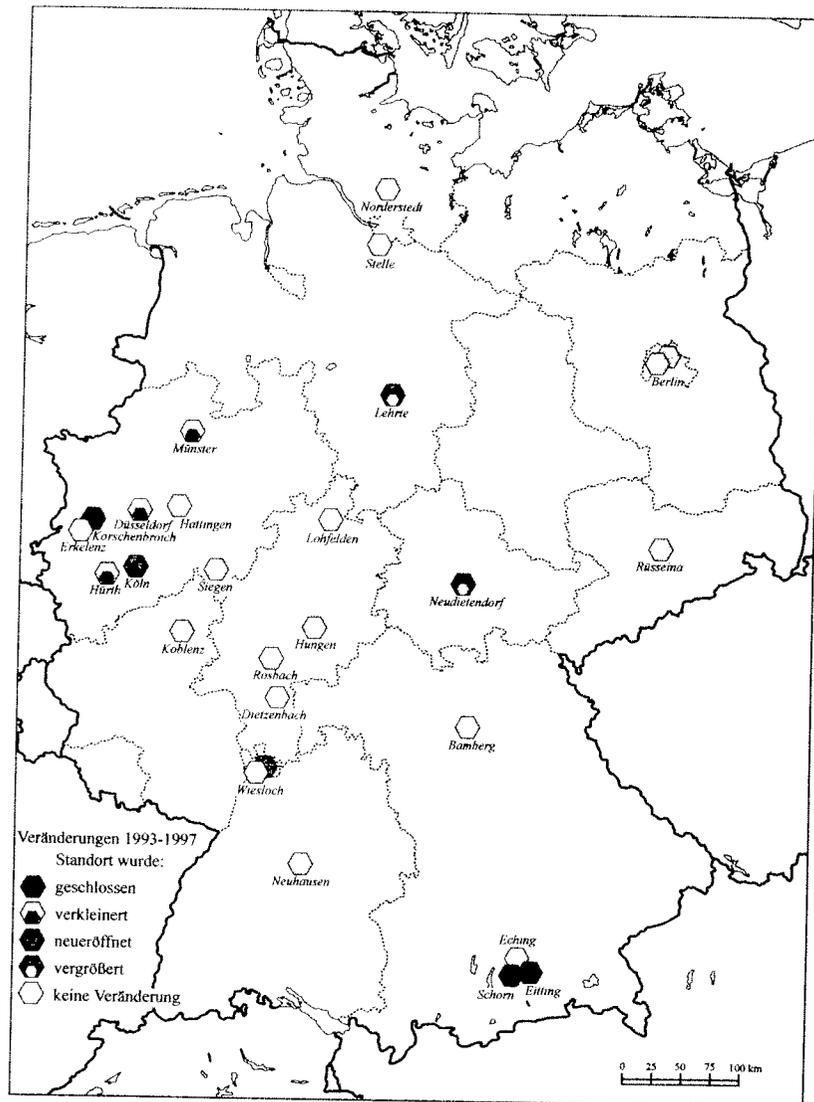
## 2.1 Umstrukturierungen in der Handelslogistik

Mit dem Konzentrationsprozeß und den Veränderungen der Ladenstruktur ging ein Wandel in der Logistikorganisation der Einzelhandelsunternehmen einher. Während traditionelle Einzelhandelsmärkte direkt vom Nahrungsmittelhersteller beliefert wurden, ist diese Warenübergabe bis heute stark zentralisiert worden. Zur effizienten Versorgung der hohen Anzahl der Märkte der einzelnen Handelsunternehmen und der Ausnutzung der Mengenrabatte für Großabnehmer wurden wenige, große handelseigene Lager eingerichtet, an denen die Ware der Hersteller angeliefert werden und von wo aus diese durch die Handelsunternehmen selbst an die Märkte verteilt werden.

Das bedeutet für die Nahrungsmittelhersteller eine Vereinfachung ihrer Distribution, da sie nur noch mit großen Lieferungen zu wenigen Zentrallagern fahren und nicht mehr viele kleine Lieferungen an viele Märkte verteilen müssen. Gleichzeitig bedeutete das aber auch eine Funktionsübernahme durch die Handelsunternehmen und ein Zurückdrängen der Hersteller im Distributionsprozeß. Auch hier ist eine Entwicklung erkennbar. Händler übernahmen anfangs vor allem leicht distribuierbare Sortimente, wie das Trockensortiment, in eigene Lager, später wurden auch Frischwaren distribuiert, heute ist eine Ausweitung auf hoch spezialisierte Sortimente wie Tiefkühlkost (unterbrechungsfreie Kühlkette) und Pfandflaschen (Rückführung) erkennbar. So hat sich beispielsweise die Gesamtfläche der Lager der Rewe Zentral AG von 1994 bis 1997 um 26 % erhöht. Diese Erweiterung betraf jedoch nicht alle Bereiche gleichmäßig, sondern im Frische-Bereich ist eine Steigerung um 64 %, im Bereich der Tiefkühlkost um 135 % zu verzeichnen.

Die Abbildung 2 zeigt das Lagernetz der REWE Zentral AG und dessen Veränderungen in den letzten Jahren. Deutlich wird die Netzstruktur: Zentrallager beliefern innerhalb eines Auslieferungsgebietes die angeschlossenen Lager. Auffällig sind die Standorte dieser Lager, einerseits als Netz möglichst gleichmäßig über das Bundesgebiet verteilt, andererseits immer in der Nähe von Ballungsgebieten. Die in den letzten Jahren zu verzeichnenden Veränderungen sind gering, es handelt sich eher um eine Bereinigung historisch bedingter Strukturen (kleinere Lager werden geschlossen, andere Lager erweitert) als um neue Konzepte der Lagerstruktur.

**Abbildung 2: Veränderung des Lagerstandortnetzes der REWE-Zentral AG 1993-1997**



Quelle: REWE

## 2.2 Veränderungen in der Logistik der Nahrungsmittelhersteller

Neben den starken Konzentrationsprozessen im Lebensmitteleinzelhandel sind solche jedoch auch in der Nahrungsmittelindustrie zu beobachten, die zu einer Ausdünnung des ehemals dichten (und im Bereich der Milchwirtschaft flächendeckenden) Standortnetzes der Betriebe führten (vgl. Nuhn, 1993). Mit dieser Ausdünnung einher ging die Erweiterung bzw. Auflösung der traditionell regionalen Liefergebiete, bis hin zu einer nationalen, z.T. auch europäischen Auslieferung. Dies rief jedoch auch Veränderungen in den Distributionssystemen der Hersteller hervor.

Auffallend ist die Tendenz zu zentralen Distributionsnetzen. Traditionell wurden dezentrale Lager netze genutzt, wo die Waren von den Produktionsstätten in mehreren, regionalen Lagern vorgehalten und kommissioniert wurden. Von dort aus wurden sie nach Bedarf in die Märkte der zugehörigen Liefergebiete verteilt. Heute nutzen bereits 80 % der Hersteller (des Untersuchungssamples) zentrale Lagersysteme. Hier werden die Waren in Zentrallagern bzw. Werkslagern in der Nähe der Produktionsorte vorgehalten und nach Bedarf bundesweit, evtl. über Umschlagterminals zum Kunden transportiert. Zurückzuführen ist die Einführung zentraler Lagersysteme in erster Linie auf die Veränderungen der Kundenstruktur. Wie oben ausgeführt werden heute überwiegend Zentrallager des Handels beliefert, die große Mengen abnehmen. Dadurch können gut gebündelte Ladungen distribuiert werden; es ist also für die Hersteller nicht notwendig, Waren zusätzlich in eigenen dezentralen Lagern umzuschlagen.

Somit ist eine organisatorische Veränderung zwischen Hersteller- und Handelsunternehmen zu beobachten - die Funktionsübernahme der regionalen Lagerhaltung durch die Handelsunternehmen. Diese Bündelung führte zur optimaleren Belieferung der einzelnen Märkte. Eine räumliche Umstrukturierung ist dabei jedoch nicht oder nur in sehr geringem Maße zu verzeichnen, da die dezentrale Lagerhaltung der einzelnen Hersteller zwar abgelöst wurde durch eine Bündelung der Waren aller Hersteller im Vorfeld der Märkte, die Standorte in der Nähe der Verbraucher (Ballungszentren) jedoch weitgehend beibehalten worden sind.

## 3. DIENSTLEISTER IM LOGISTIKPROZESS

Die oben geschilderten Umstrukturierungsprozesse sind in den letzten 30 Jahren vollzogen worden und heute weitgehend abgeschlossen. Es ist jedoch zu beobachten,

daß damit die Entwicklung nicht beendet ist, sondern heute völlig neue und weiterführende Konzepte verfolgt werden. Diese sind auf zwei Ebenen zu betrachten: Zum einen ist das die Frage nach den Ausführenden der logistischen Funktionen, also eine Debatte um das Outsourcing logistischer Leistungen, zum anderen Überlegungen der Marktpartner, logistische Leistungen in verstärktem Maße selbst zu übernehmen bzw. eine Kontrolle darüber zu erlangen. Beide Tendenzen sind eng miteinander verwoben und bedingen sich teilweise gegenseitig. In diesem Kapitel soll auf die sich abzeichnende Auslagerung logistischer Leistungen an Dienstleistungsunternehmen eingegangen werden. Dazu ist es notwendig, auf die veränderten Rahmenbedingungen im Verkehrssektor als ein Anstoß für die Veränderungen einzugehen, bevor versucht wird, die Vorgänge mit Hilfe der Transaktionskostentheorie näher zu beleuchten. Abschließend werden die räumlichen Konsequenzen dieser Umstrukturierungen analysiert.

### 3.1 Veränderte Rahmenbedingungen: Deregulierung und flexible Marktanpassung

Neue Unternehmenskonzepte werden häufig durch die Veränderung des ordnungspolitischen Rahmens initiiert. Dies ist deutlich an der Tendenz von Unternehmen zu erkennen, ihre bisher häufig intern erbrachten logistischen Leistungen auf Dritte auszulagern. Durch die jahrzehntelange starke Regulierung des Verkehrsmarktes in Deutschland, wie die Festlegung von Tarifen des Straßengüterverkehrs, Regelungen des Marktzuganges, wie die Kontingentierung der Güterfernverkehrsgenehmigungen in einer Höchstzahlenverordnung und Kabotageverbot, war eine freie marktwirtschaftliche Entwicklung im Transport- und Speditionssektor nicht möglich gewesen. Dies hatte zu preisverzerrenden Wirkungen geführt, zu denen auch die Zunahme des Werksverkehrs, d.h. die Ausführung der Fuhrleistungen durch den Verlader selbst, gezählt werden kann.

Mit der Deregulierung des Verkehrsmarktes im Zuge des EU-Binnenmarktes wurden die restriktiven Rahmenbedingungen weitgehend aufgehoben. So ist am 1.1.1994 das Tarifaufhebungsgesetz in Kraft getreten, das alle bisher geltenden Tarife im Straßengüterverkehr (wie auch im Bahnverkehr und der Binnenschifffahrt) aufhob. Es kam zu einer schrittweisen Erhöhung der Güterverkehrsgenehmigungen und zum 1.7.1998 zur vollen Kabotagefreiheit innerhalb der europäischen Union. Gleichzeitig zum 1.7.1998 traten das Transportrechtsreformgesetz (TRG) (Transportrecht) und das Gesetz zur Reform des Güterkraftverkehrsrechts (GüKG) (Wettbewerbsrecht) in

Kraft, die die noch bestehenden Verordnungen und Gesetze aufhoben bzw. reformierten (KVO, EVO, GüKUMB, BSchG, Luftverkehrsgesetz etc.), um die inländischen Transporteure nicht zu benachteiligen.

Damit haben sich die rechtlichen Rahmenbedingungen des Güterverkehrssektors vollständig geändert, was einerseits zu einem harten Preiswettbewerb und zu Konzentrationstendenzen in der Branche führte, andererseits aber auch einen Wettbewerb anfechtete, der neue Leistungen und verbesserten Service für die Verlader erst ermöglichte (Lammich, 1994, S. 20).

Mit einer Orientierung der Unternehmen auf eine flexible Marktanpassung nehmen die Anforderungen der Verlader an Serviceleistungen zu. Logistik wird zunehmend als Marketinginstrument betrachtet, Variablen wie Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Flexibilität gewinnen an Wertschätzung. Gleichzeitig spielt die Logistik als Rationalisierungsinstrument eine große Rolle, da in diesem Bereich noch Produktivitätsreserven vorhanden zu sein scheinen. Vor allem unter dem Gesichtspunkt unternehmensübergreifenden Denkens gewinnen logistische Dienstleistungen an Bedeutung, da eine enge Vernetzung der Unternehmen nur durch eine verstärkte Integration der Dienstleister in den gesamten Ablauf erreichbar ist.

Die Dienstleistungsunternehmen stehen somit vor völlig neuen qualitativen Herausforderungen. In einem von scharfem Wettbewerb gekennzeichneten Markt wird heute ein flexibles, umfassendes logistisches Dienstleistungsangebot erwartet. Dies beinhaltet neben der Notwendigkeit einer technischen Vernetzung durch neue Informations- und Kommunikationstechniken vor allem auch eine erhöhte Flexibilität und die Übernahme von Kontrollfunktionen. Neben den traditionellen Aufgaben der Vermittlung bzw. Ausführung von Transporten werden nun immer mehr zusätzliche Dienstleistungen gefordert, wie die Übernahme von Lager- und Kommissionierarbeiten, bis hin zur Bearbeitung der Ware (Aden, 1991, S. 202; Bieber/Sauer, 1992, S. 107).

### 3.2 Outsourcing logistischer Leistungen

Auslagerungstendenzen logistischer Funktionen sind im Untersuchungssample<sup>2</sup> der Nahrungsmittelhersteller deutlich zu erkennen. So nahmen 45 % der befragten Unternehmen in den letzten 5 Jahren eine Veränderung im Einsatz von Dienstleistern vor. Zum Zeitpunkt der Untersuchung arbeiteten bereits 87 % der Unternehmen mit Dienstleistern zusammen bzw. hatten ihre Distribution vollständig abgegeben. Ein geringer Unterschied besteht hier zwischen den Branchen: Während 90 % aller Unternehmen der Güterklasse Dauerbackwaren Dienstleister beschäftigten, waren es in der Güterklasse Molkereiprodukte 85 %. Der Einsatz logistischer Dienstleister ist jedoch sehr variabel, er kann in verschiedene Stufen eingeteilt werden, wobei die unterste Stufe eine fallbezogene Auslagerung von Fuhrleistungen beinhaltet, während die oberste Stufe eine Gesamtauslagerung der Distribution umfaßt.

#### Stufe 1

Die Stufen 1 und 2 betreffen die Übertragung der Auslieferungsleistungen an Logistikunternehmen. Diese sind quantitativ und qualitativ so variabel, daß sie in zwei Einheiten unterteilt wurden. Als einfachste Form kann der Einsatz von Dienstleistern für einen speziellen Teilbereich, z.B. Fernfahrten zu einem Kunden, angesehen werden, der in Ergänzung zu den selbst erbrachten Fuhrleistungen erfolgt. Dies bedeutet einen weitgehend flexiblen Einsatz der Dienstleister bei vollständiger Kontrolle über deren Leistungen. Diese Art der Auslagerung wird von 15 % der Unternehmen durchgeführt.

#### Stufe 2

Eine zweite Stufe der Auslagerung ist erreicht, wenn fremde Fuhrleistungen nicht mehr nur situationsbezogen zur Ergänzung des eigenen Fuhrparks in Anspruch genommen werden, sondern eine umfassende und permanente Auslagerung dieser erfolgt. Das kann gebietsspezifisch (Einschaltung von Dienstleistern für bestimmte Auslieferungsgebiete), branchenspezifisch (für eine bestimmte Warengruppe, die beispielsweise spezifische Anforderungen, wie Kühlung, an den Transport stellt) und/oder versandartspezifisch (Teil- oder Komplettladungen) erfolgen. Häufig werden hierbei auch dienstleistereigene Umschlagterminals genutzt. Eine solche Ausgliederung ermöglicht dem Verlager eine hohe Flexibilität verbunden mit einem geringen Risiko, weil ein Einsatz mehrerer Dienstleister einerseits eine Kostenkontrolle

<sup>2</sup> Die Ausführungen beruhen auf Daten einer Untersuchung, die im Rahmen eines Dissertationsprojektes erhoben wurden. Insgesamt wurden 60 Unternehmen der Güterklassen Molkereien und Herstellung von Dauerbackwaren schriftlich bzw. mündlich befragt. Eine ausführliche Darstellung der Untersuchung findet sich bei Neiberger, 1998.

ermöglicht und andererseits eine schnelle Umstellung von einem Dienstleister auf einen anderen möglich ist.

Zur 2. Stufe der Auslagerung gehört auch die Möglichkeit, gar keinen Fuhrpark zu unterhalten. Dies birgt den Nachteil, keine direkte Kontrolle über den Service und die Kosten der Auslieferung zu besitzen, was von einigen Herstellern als Grund angesehen wird, selbst einen geringen Teil an Fahrzeugen zu unterhalten. 31 % der Molkereiunternehmen und 62 % der Dauerbackwarenhersteller haben ihre Fuhrleistungen vollständig ausgelagert. Der relativ große Unterschied zwischen den Warengruppen ist auf die unterschiedliche Kundenstruktur zurückzuführen, denn im Bereich der Molkereiprodukte ist der Anteil der Direktauslieferung noch höher als im Bereich der Dauerbackwaren. Auch stellt die geringe Haltbarkeit der Molkereiprodukte höhere Ansprüche an die Distribution wie Kühlfahrzeuge und eine nicht unterbrochene Kühlkette. Diesen Anforderungen können weniger Dienstleister gerecht werden.

#### Stufe 3

Eine weitere Stufe des Dienstleistereinsatzes umfaßt neben der Auslagerung der Fuhrleistungen auch die Auslagerung der Logistikleistungen Lagerhaltung und Kommissionierung. Die bestandsführenden Lager werden dabei von Speditionen bewirtschaftet und/oder befinden sich in deren Besitz. Im Regelfall sind diese Lager auf die Bedürfnisse eines Kunden zugeschnitten und werden nur für diesen genutzt, was eine längerfristige Bindung des Dienstleisters an einen Verlager bedeutet. Die organisatorische Kontrolle über den Distributionsablauf liegt auch in dieser Stufe meist beim Hersteller. Lediglich 23 % der Molkerei-, aber 62 % der Dauerbackwarenunternehmen haben eine solche Zusammenarbeit mit Speditionen vereinbart. Alle diese Unternehmen haben auch die ersten zwei Stufen der Auslagerung (Fuhrleistungen) vollzogen.

#### Stufe 4

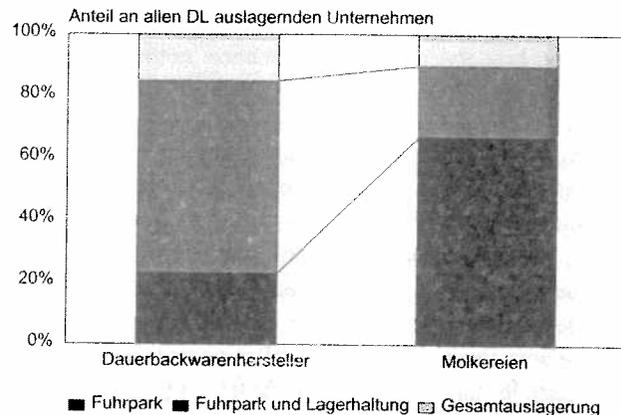
Die Abgabe auch der Funktionen Disposition und Auftragsabwicklung bedeutet eine nächste Stufe der Auslagerung. Hierbei wird die Distributionsfunktion vollständig in die Hände von Dienstleistungsunternehmen gelegt. Die Waren werden aus der Produktion in ein vom Dienstleister bewirtschaftetes Lager transportiert und gehen damit in dessen Verantwortungsbereich über. Die Auslieferung der Ware geschieht über das Distributionssystem des Dienstleisters, für den sich damit hohe Bündelungspotentiale ergeben, da so Waren verschiedener Hersteller gemeinsam distribuiert werden können. Für den Hersteller allerdings bedeutet solch eine Gesamtausla-

gerung einen weitgehenden Verlust der direkten Kontrolle über den Distributionsprozeß und damit einen direkten Einfluß auf den Lieferservice. Viele von ihnen schrecken deshalb vor dieser Variante zurück, da sie auch befürchten, auf diesem Weg den direkten Kontakt zum Kunden zu verlieren. In den untersuchten Gütergruppen haben 12 % der Unternehmen ihre gesamte Logistikfunktion an Dienstleister abgegeben.

Insgesamt kann von einer starken Tendenz zur Auslagerung logistischer Leistungen gesprochen werden. Das hier aufgenommene Bild ist jedoch nur eine Momentaufnahme in einem Prozeß, der offensichtlich noch nicht beendet ist. 45 % der Unternehmen gaben an, erst in den letzten 5 Jahren Veränderungen im Einsatz von Dienstleistern vorgenommen zu haben. Hierbei handelt es sich überwiegend um eine Steigerung der Fremdvergabe von Fuhrleistungen und eine zusätzliche Auslagerung von Funktionen der Lagerhaltung. Eine konkrete Planung für die Zukunft liegt schon bei 43 % der Unternehmen vor. Auch hier wird ein Outsourcing von Leistungen am weitesten häufigsten angestrebt (50 % der Auslagerungen planenden Unternehmen), gefolgt von Lagerhaltung und Kommissionierung (20 %).

Die Abbildung 3 zeigt nochmals die Inanspruchnahme von Dienstleistungen nach Auslagerungsstufen. Deutlich werden hier auch die Unterschiede in den Auslagerungstendenzen zwischen den untersuchten Warengruppen Molkereiprodukte und Dauerbackwaren. Im folgenden Abschnitt wird versucht, die aufgezeigten Auslagerungstendenzen und deren unterschiedliche Ausprägung in den Güterklassen mit Hilfe der Transaktionskostentheorie zu erklären.

**Abbildung 3: Auslagerungstendenzen in den untersuchten Güterklassen**



### 3.3 Die Transaktionskostentheorie als Erklärungsansatz

Die Transaktionskostentheorie ist Teil der in der Wirtschaftswissenschaft in neuerer Zeit stark diskutierten Neuen Institutionenökonomie. Sie erweitert die organisations-theoretische Forschungsperspektive, indem sie erklärt, warum es überhaupt Organisationen gibt und in welcher Weise interorganisatorische Beziehungen gestaltet werden können. M. a. W.: Die Transaktionskostentheorie erklärt, warum mehrere, funktional desintegrierte Unternehmen existieren und diese Funktionen nicht von einem einzigen Unternehmen integriert wahrgenommen werden. Folglich muß sie auch erklären können, warum und in welcher Weise Auslagerungen einzelner Funktionen vorgenommen werden (Williamson, 1975 und 1990; Picot, 1982).

Die Transaktionskostentheorie geht davon aus, daß die Art der Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen von der Höhe der Kosten, die diese Beziehungen bzw. Transaktionen hervorrufen, geprägt sind. Transaktionskosten sind also Kosten, die den Marktpartnern bei ihrem Leistungsaustausch entstehen, also Kosten der Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle, Anpassung und Beendigung der Transaktionen (Picot, 1982; Albach, 1988). Die Höhe dieser Kosten wird sowohl von Umweltfaktoren als auch vom Verhalten der Vertragspartner bestimmt. Williamson (1975), (1990) stellt diese einander gegenüber.

Die erste Gegenüberstellung betrifft die Verhaltensannahme der beschränkten Rationalität und den Umweltfaktor Unsicherheit bzw. Komplexität. Ausgangspunkt ist, daß Menschen, auch wenn sie das wollen, nicht rational handeln können, weil ihnen zum einen nur begrenzte Ressourcen zur Informationssuche zur Verfügung stehen und sie somit bei unvollständiger Information nur subjektiv rational handeln können, zum anderen verfügen sie nur über geistig und sprachlich begrenzte Fähigkeiten (Williamson, 1975, S. 21ff). Diese begrenzte Rationalität wird dann zu einem Problempotential, wenn sie in einer komplexen und unsicheren Welt, deren zukünftige Entwicklung unbestimmt ist, auftritt und es deshalb nicht möglich ist, die Umwelt in ihrer Gesamtheit zu erfassen und einzuschätzen.

Die zweite Gegenüberstellung umfaßt die Faktoren Opportunismus und Spezifität. Den Akteuren wird ein opportunistisches Verhalten, also die Durchsetzung der eigenen Interessen, auch zum Nachteil anderer und unter Mißachtung sozialer Normen, unterstellt<sup>3</sup>. Dies wäre so lange kein Problem, wie die Möglichkeit, den Transakti-

<sup>3</sup> Williamson unterscheidet zwischen Opportunismus, schlichte Verfolgung von Eigeninteresse und Gehorsam (Williamson, 1990, S. 53).

onspartner jederzeit zu wechseln, mit keinerlei Kosten verbunden wäre. Durch die Eigenschaft der Faktorspezifität<sup>4</sup> wird dies aber eingeschränkt, denn Transaktionen sind auch immer mit mehr oder weniger großen Investitionen verbunden. Ist eine Investition hoch und nur auf eine konkrete Transaktion ausgerichtet, ist sie außerhalb dieser Transaktion nicht verwertbar, wodurch eine Abhängigkeit zwischen den Transaktionspartnern entsteht - die Transaktion ist spezifisch. Die Spezifität kann verschiedene Stärken annehmen, sie ist um so geringer, je einfacher ein Faktor einer anderen Verwendung zugeführt oder an einen anderen Transaktionspartner übertragen werden kann, ohne an Wert zu verlieren. Mit zunehmender Spezifität von Leistungen erhöhen sich die gegenseitigen Abhängigkeiten.

Neben diesen Hauptfaktoren des Modells gibt es noch weitere Einflußfaktoren, wie die Informationsverteilung (ein Informationsvorsprung kann opportunistisch ausgenutzt werden, wodurch sich wiederum die Spezifität der Leistung erhöht), die Transaktionsatmosphäre, welche die relevanten sozialen und technologischen Rahmenbedingungen umfaßt und die sich beispielsweise durch eine neue Gesetzgebung oder technische Neuerungen verändern kann, und die Transaktionshäufigkeit, welche die Tendenzen der Hauptfaktoren verstärken kann. So können aus Transaktionen, die ex ante keine spezifischen Investitionen erfordern, ex post hohe Spezifitäten entstehen. Dies ist dann der Fall, wenn der Transaktionspartner durch häufig wiederkehrende Leistungsbeziehungen transaktionsspezifisches Wissen erwirbt und dadurch einen Vorteil gegenüber anderen Mitbewerbern erlangt.

Williamson argumentiert, daß die Vorteile der durch den Preismechanismus koordinierten Marktbeziehungen schwinden, wenn die begrenzt rational und opportunistisch handelnden Akteure spezifische Marktbeziehungen in einer unsicheren und komplexen Umwelt eingehen. Um eine zufriedenstellende, also als gerecht empfundene, Austauschbeziehung zu erreichen, seien die Kosten für Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung und Kontrolle, die Transaktionskosten, sehr hoch. Deshalb sei es in diesem Falle günstiger, den Leistungsaustausch in hierarchischen Beziehungen abzuwickeln, also sich zu integrieren.

Die Transaktionskostentheorie stellt in dieser Form zwei extreme Möglichkeiten des Leistungsaustausches dar: Den Markt und die Hierarchie. Es gibt jedoch eine Reihe von Formen zwischen diesen Polen, die Williamson (1990) in Anlehnung an McNeil (1978) nach Vertragsformen differenziert. Diese Vertragsformen unterscheiden sich

<sup>4</sup> Williamson unterscheidet vier Formen: Standortspezifität, Spezifität des Sachkapitals, Spezifität des Humankapitals und zweckgebundene Sachwerte (Williamson, 1990, S. 62).

bezüglich der Kosten, die in ihnen für die Abwicklung von Transaktionen entstehen. Die Kostenunterschiede begründen sich aus der unterschiedlichen Handhabung des opportunistischen Verhaltens, der begrenzten Rationalität der Transaktionspartner und aus den Kosten der Einführung und Nutzung des Arrangements selbst. Somit wird diejenige Vertragsform gewählt, deren Charakteristika den jeweiligen Anforderungen am besten entsprechen.

Pfohl/Large (1992) entwickelten in enger Anlehnung an Williamson ein Schema zur Zuordnung effizienter Vertragsformen zu Transaktionen im logistischen Bereich in Abhängigkeit der Transaktionscharakteristika Faktorspezifität und Häufigkeit. Sie unterscheiden dabei zwischen kurzfristigem Kaufvertrag bzw. kurzfristigem Frachtgeschäft (entspricht dem klassischen Vertrag bei Williamson), den Speditionsvertrag (neoklassischer Vertrag) und dem Kooperationsvertrag, die sich bezüglich der Kosten unterscheiden, die in ihnen für die Abwicklung von Transaktionen entstehen. Mit Hilfe dieser Klassifikation können die oben empirisch belegten Formen der Auslagerung zu Vertragsformen in Beziehung gesetzt werden. Dadurch ist es möglich, Begründungszusammenhänge für die unterschiedliche Nutzung der Auslagerungsformen zu finden.

### Stufe 1

Diese Stufe umfaßt den Einsatz von Dienstleistern für Fuhrleistungen, die kurzfristig fallweise eingesetzt werden. Dabei sind sowohl das Transaktionsobjekt (LKW) als auch die Transaktionsleistung (Fahrten von A nach B) standardisiert, es entstehen für den Dienstleister keine spezifischen Investitionen für einen speziellen Auftraggeber. Damit ist für beide Transaktionspartner ein schneller Wechsel zu einem anderen Marktpartner möglich. Für die Ausgestaltung dieser Beziehung genügt ein kurzfristiger Kaufvertrag (entspricht einem klassischen Vertrag bei Williamson), dessen Koordinationsmechanismus der Preis darstellt, die Austauschprozesse werden über den Markt geregelt.

### Stufe 2

Hier werden fremde Fuhrleistungen nicht mehr nur situationsbezogen, also kurzfristig eingesetzt, sondern es erfolgt eine umfassende und permanente Auslagerung. Dies entspricht einer wiederholten Leistung mit geringer Faktorspezifität, da auch hier die Leistungen weitgehend standardisiert sind und ohne hohe spezifische Investitionen von seiten des Dienstleisters erbracht werden können. Auch dies entspricht dem eines klassischen Vertrages nach Williamson, Pfohl/Large differenzieren und nennen diese Art des Vertrages kurzfristiges Frachtgeschäft.

Der Unterschied in der Auslagerungsintensität zwischen den Warengruppen (31 % der Molkereiunternehmen und 62 % der Dauerbackwarenhersteller) ist jedoch auf die unterschiedliche Spezifität der Leistungen für die Warengruppen zurückzuführen. Während Dauerbackwaren keinerlei spezifische Anforderungen an den Transport stellen, also ohne Spezial-LKW mit vielen anderen Waren gemeinsam distribuiert werden können, ist für die Distribution von Molkereiprodukten die Gewährleistung einer geschlossenen Kühlkette, also Spezialfahrzeuge und gegebenenfalls Speziallager notwendig. Mit einer Entwicklung im Speditionssektor hin zu einer höheren Anzahl von Spezialdienstleistern ist daher auch eine vermehrte Auslagerungen im Bereich Molkereien zu erwarten, da sich zum einen die Anzahl der Anbieter erhöhen wird, ein Wechsel zwischen Dienstleistern (bei opportunistischem Verhalten) also erleichtert wird, gleichzeitig durch die Spezialisierung der Logistiker Leistungen als standardisiertes Paket und somit abgesichert durch einen klassischen Vertrag, der weniger kostenintensiv ist als ein neoklassischer bzw. Kooperationsvertrag, erbracht werden können.

#### Stufen 3 und 4

Die Auslagerung von Lagerhaltung und Kommissionierung wie auch eine Gesamtauslagerung der Logistikfunktion erfordert hohe transaktionsspezifische Investitionen von Seiten der Dienstleistungsunternehmen, wenn Anlagen des Verladers übernommen bzw. für diesen errichtet werden oder ein unternehmensspezifisches Paket von Logistikleistungen erforderlich ist. Hier ist ein Speditionsvertrag (neoklassischer Vertrag) vorteilhaft, bei dem eine zukünftige Entwicklung und der dadurch bestehende Anpassungsbedarf bei Vertragsabschluß nicht voraussehbar ist, wodurch eine Anpassung während der Vertragslaufzeit notwendig wird. Möglich ist auch ein Kooperationsvertrag, der komplexe Austauschbeziehungen regelt, indem ein Rahmen abgesprochen wird, der die Art des Verfahrens der Wahrnehmung der Verfügungsrechte festlegt. Die Transaktionskosten sind im Falle solcher Verträge sehr hoch. Die Unterschiede in der Auslagerungsintensität der Leistungen Lagerhaltung und Kommissionierung zwischen den Warengruppen kann auch hier wieder auf die unterschiedlich hohe Spezifität der zu erbringenden Leistungen zurückgeführt werden.

Auffällig ist jedoch die in beiden Warengruppen sehr geringe Gesamtauslagerung logistischer Leistungen an Dienstleistungsunternehmen, die wegen der hohen Spezifität der Leistungen nur durch einen Kooperationsvertrag geregelt werden kann. Hier spielen neben der Komplexität eines solchen Vertrages und der hohen Kosten dessen jedoch offensichtlich auch noch andere Überlegungen als die des Kostenkriteriums

der Transaktionskostentheorie eine Rolle. Möglicherweise möchte man die mit der Übernahme in ein Dienstleistersystem verbundene vollständige Abgabe der Kontrolle über den Distributionsprozeß vermeiden. Darauf läßt die Beobachtung schließen, daß von den meist mittelständischen Herstellern auch mittelständische Dienstleister, also kleinere Marktpartner bevorzugt werden. Eine beobachtete Auftragsvergabe an mehrere Dienstleistungsunternehmen läßt ebenfalls den Schluß zu, daß es sich hierbei um eine bewußte Entscheidung zur Erhaltung einer möglichst großen Einflußnahme auf den Distributionsprozeß handelt. Die Beauftragung nur eines Unternehmens würde zwar die Transaktionskosten niedriger halten, die Abhängigkeit gegenüber diesen Dienstleistern jedoch wäre eher groß, da keine schnellen Ausweichmöglichkeiten bestünden.

Die Entscheidung zur Auslagerung wird somit in mehreren Dimensionen getroffen. Zum einen ist dies das Kostenkriterium in Abhängigkeit von Spezifität und Häufigkeit, wie es durch die Transaktionskostentheorie beschrieben werden kann. Schon die Frage, welche Leistungen ausgelagert werden jedoch, wird mit strategischen Überlegungen zur Bedeutung der zu erbringenden Leistung für das Unternehmen und Überlegungen zur Einflußnahme auf den Distributionsprozeß verbunden. Die Entscheidung, an wen ausgelagert wird, scheint in starkem Maße von machtpolitischen Überlegungen determiniert zu sein.

#### 3.4 Räumliche Implikationen des Dienstleistereinsatzes

Durch die drastische Erhöhung der an die logistischen Dienstleistungsunternehmen gestellten Anforderungen sehen sich diese gezwungen, neben der Erweiterung ihres Leistungsangebotes und der Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechniken auch ihre Distributionsnetze zu erweitern und zu überarbeiten. Gerade mittelständische Unternehmen verfügten bisher kaum über national flächendeckende Netze und Auslandsniederlassungen. Um den erweiterten Anforderungen der Verladere zu genügen und im Wettbewerb bestehen zu können, wird dies jedoch in zunehmendem Maße notwendig. Es ist zu beobachten, daß einerseits mittelständische Unternehmen durch Niederlassungsneugründungen bzw. -zukauf ihre Netze ausweiten, andererseits aber auch in verstärktem Maße Speditionsnetzwerke entstehen. Hierbei handelt es sich um rechtlich selbständige, meist in unterschiedlichen Regionen tätige Unternehmen, die mit einheitlichem Informationssystem und standardisiertem Leistungspaket als Einheit am Markt auftreten. Daneben haben sich gerade im Nah-

ahrungsmittelsektor eine Reihe von Spezialisten etabliert, die mit Spezialangeboten für den Lebensmittelsektor (Kühlfahrzeuge und -lager) bestimmte Regionen abdecken.

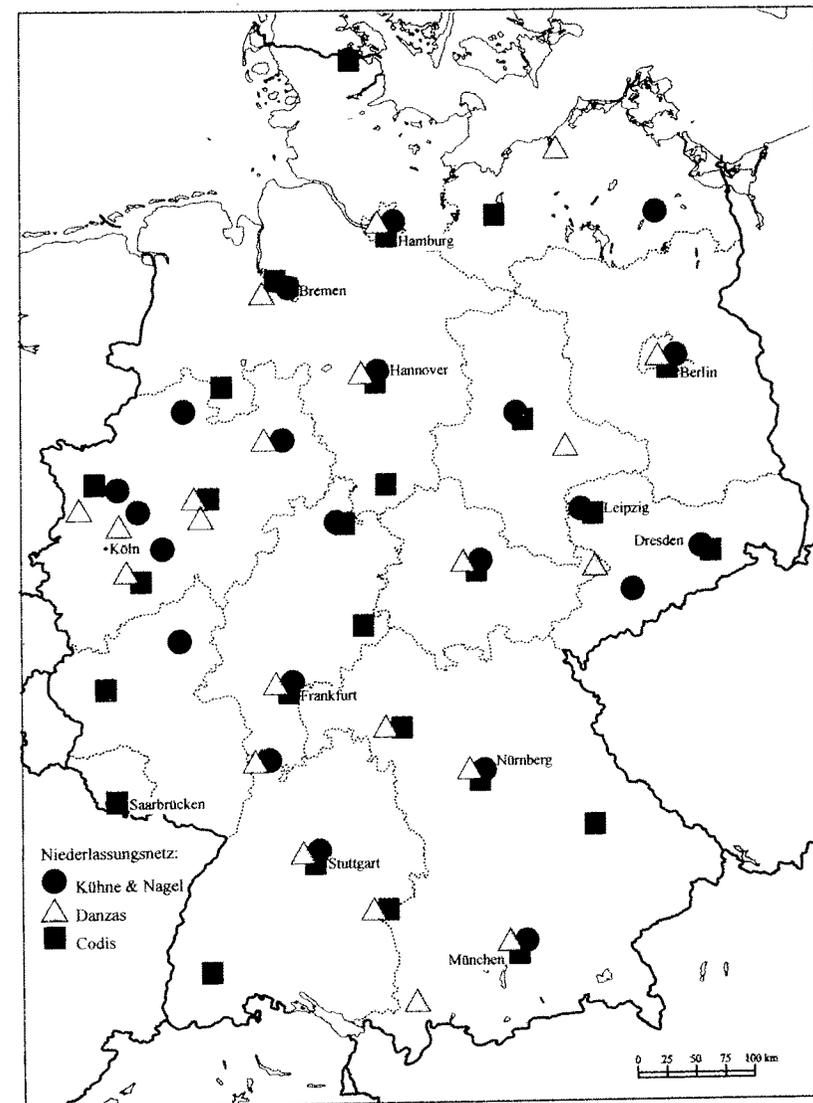
Die Abbildung 4 stellt die Verteilnetze dreier Logistikdienstleister dar. Bei den Unternehmen Kühne & Nagel und Danzas Warehousing & Distribution GmbH handelt sich um Großunternehmen der Branche, die über dieses nationale Verteilnetz hinaus auch über ein europaweites Netz verfügen; das Unternehmen Codis ist ein Speditionsnetzwerk mittelständischer Unternehmen. Deutlich wird eine weitgehende Übereinstimmung der Verteilnetze. Offensichtlich haben sich 20-25 Standorte in Deutschland zur flächendeckenden Belieferung als günstig erwiesen. Die Niederlassungsstandorte selbst befinden sich in der Regel, wie die Zentrallager der Handelsunternehmen auch, in bzw. am Rande von Ballungszentren und somit in Kundennähe.

Die Niederlassungen dienen sowohl als Versand- als auch als Empfangslager. Die Waren der Verlager werden in das für die Region zuständige Lager verbracht, wo sie auf die einzelnen Zielregionen aufgeteilt und mit anderen Produkten im Linienverkehr in die jeweiligen Regionallager transportiert werden. Hier werden sie für die einzelnen Kunden kommissioniert und ausgeliefert. Damit ist eine regionale Zuordnung sowohl der Lieferanten als auch der Kunden gewährleistet. Die Niederlassungen fungieren somit sowohl als Zentrallager für den Hersteller als auch als Umschlaglager für die Verteilung in die Zielregion<sup>5</sup>. Dieses System wird dann genutzt, wenn Verlager ihre gesamte Distribution an Dienstleistungsunternehmen abgeben (Stufe 4).

Neben der speditionseigenen Infrastruktur unterhalten aber auch alle Dienstleister spezielle Lager für einzelne Hersteller, die auf deren Produktionsstandorte ausgerichtet sind. Von dort aus wird die Ware entweder direkt ausgeliefert oder in das Dienstleistersystem eingespeist. Diese produktionsorientierten Lager werden dann unterhalten, wenn schon bestehende Lager von Dienstleistern übernommen werden. Auch erwarten viele Verlager ein direkt auf sie zugeschnittenes Leistungspaket inklusive eines eigenständigen Abrechnungssystems, das ihnen die Gewißheit gibt, individuell bedient zu werden. Auch hier ist wieder die Tendenz der Verlager erkennbar, trotz Auslagerung eine möglichst große Kontrolle über die Distribution zu erhalten (Stufe 3).

<sup>5</sup> In neuester Zeit werden auch Nabe/Speiche-Verkehrssysteme (HUB) eingesetzt, welche die Ware über einen räumlich zentralen Umschlagpunkt verteilen. Damit werden direkte, nicht ausgelastete Verbindungen über das sogenannte HUB ersetzt, um auf diese Weise Lager-, Umschlags- und Transportkosten zu senken (O'Kelly/Miller, 1994).

**Abbildung 4: Die Speditionsnetze von Kühne & Nagel AG, Danzas Warehousing and Distribution GmbH und Codis GmbH & Co**



Quelle: Kühne&Nagel, Danzas, Codis

Bezieht man den oben erwähnten großen Anteil an ausgelagerten Fuhrleistungen (Stufe 2) in die Überlegungen ein, kann deshalb davon ausgegangen werden, daß zwar in hohem Maße noch Lagerstandorte der Hersteller von Bedeutung sind (in Produktionsnähe), die Distribution der Waren aber weitgehend in dienstleistereigenen Systemen erfolgt. Dadurch entstehen hohe Bündelungseffekte, die durch eine Distribution von nur einem Hersteller nicht erreicht werden könnten.

Insgesamt ist somit festzuhalten, daß sich mit einer verstärkten Auslagerung logistischer Leistungen auch die Bedeutung der Dienstleisternetze erhöht. Diese zeichnen sich durch eine hohe Bündelungsfähigkeit gegenüber den Herstellernetzen aus. Das flächendeckende Netzsystem wird jedoch häufig nur auf der Seite der Zielregionen genutzt, auf Produktionsseite bevorzugen die Verlagerer weiterhin produktionsnahe Lager (in eigener und oder fremder Regie). Zurückzuführen ist das auf das Bestreben der Verlagerer, eine Kontrolle über den Distributionsprozeß zu behalten, die im Falle einer vollständigen Übernahme in das Dienstleistersystem stark erschwert wäre (z.B. Sendungsverfolgung etc.). Damit läßt sich die bisher geringe vollständige Nutzung eines durch Bündelungseffekte effektiven Dienstleisternetzes durch machtpolitische Überlegungen des Zugriffs und der Kontrolle über den Distributionsprozeß erklären.

#### 4. KONZEPTE VON HERSTELLER UND HANDEL

Sowohl die Nahrungsmittel- als auch die Einzelhandelsunternehmen haben im Logistikbereich in den letzten Jahren durch die Umstrukturierung ihrer Netze, aber vor allem auch durch die Einführung neuer Datenverarbeitungs- und Kommunikationstechniken (z.B. Warenwirtschaftssysteme) hohe Rationalisierungspotentiale erschlossen. Diese internen Rationalisierungsmöglichkeiten sind heute weitgehend ausgeschöpft, wodurch die Idee der Kostensenkung durch Effizienzsteigerungen bei Abläufen zwischen Hersteller- und Handelsunternehmen an Bedeutung gewinnt. Hier bestehen weitreichende Defizite, die durch die Konzentration der Partner nur jeweils auf ihre eigenen Leistungserstellung entstanden und über Jahre hinweg immer wieder zu Konflikten zwischen den Marktpartnern führten. Dies sind einerseits Probleme auf der Ebene der physischen Warendistribution, wie Wartezeiten an der Rampe, Verpackungsgrößen etc. Andererseits aber auch gravierende Defizite im Informations- und Kommunikationsbereich, beispielsweise bei der Datenübermittlung durch nicht kompatible EDV-Systeme, beim Datenaustausch per DFÜ durch unterschiedliche Datensatzstrukturen und bei der Abwicklungsdauer durch aufwendige manuelle Datensatzpflege. Hinzu kommen beinahe traditionelle Konfliktfelder zwi-

schen Industrie und Handel, wie die Preis- und Konditionenpolitik und die Sortimentspolitik. Um hier weitreichende Lösungen zu finden, müssen alle operativen Geschäftsabläufe, wie Warenfluß, Sortimentssteuerung und Marketing, überdacht werden.

Andere Formen der Organisation des gesamten Ablaufs sind notwendig, um das Optimierungsdenken nur innerhalb der Unternehmensgrenzen zu überwinden. Neben der Einführung neuer Techniken zur Rationalisierung umschließt dies aber auch neue Organisationsstrukturen, um die prozeßübergreifenden Abläufe beherrschen zu können. Großes Interesse hat deshalb in den letzten Jahren das Management-Konzept ECR<sup>6</sup> hervorgerufen. ECR (Efficient Consumer Response) verspricht eine unternehmensübergreifende Optimierung der Abläufe und somit die Ausräumung von Konfliktpotentialen in den Bereichen Preis- und Konditionenpolitik, Sortimentspolitik und Logistik.

#### 4.1 Efficient Consumer Response

Das ECR-Konzept setzt in zwei grundlegenden Dimensionen an: Marketing und Logistik. Im Logistikbereich werden erstens eine effiziente Administration (Bestell-, Liefer- und Zahlungsverkehr), zweitens eine effiziente operative Logistik, also ein rationalisierter Güterstrom, und drittens eine effiziente Lagernachschubversorgung und Lagerbewirtschaftung angestrebt. All dies soll durch eine radikale Umstellung des gesamten Prozesses erreicht werden. Letztlich bedeutet dies, daß nicht mehr das Handelsunternehmen die Bestände seines Lagers bewirtschaftet, sondern der Hersteller. Beispielsweise sollen die Daten des Verkaufs in den Märkten über die Handelszentrale unmittelbar zum Hersteller gelangen, der daraufhin seine Produktion organisieren kann und gleichzeitig selbst entscheidet, wieviel Ware an den Handel geliefert wird. Die Zentrallager des Handels spielen dann nur noch eine Rolle von Umschlagterminals, in denen die Ware für die Märkte kommissioniert wird (CCRGR, 1994; Zentes, 1996, S. 43; Lintner, 1996, S. 41).

Durchgeführt werden soll diese Distribution von logistischen Dienstleistern, die durch die Vernetzung und datentechnische Anbindung an den Hersteller in der Lage sind, diese komplexe Aufgabe zu erfüllen. Erwartet wird eine Zunahme der Anzahl von Einzellieferungen durch eine abverkaufsnahe Nachschubversorgung im Han-

<sup>6</sup> Hierbei handelt es sich um ein in den USA entwickeltes Konzept, das 1994 durch eine Studie der Coca-Cola Retailing Research Group (CCRGR) in Deutschland bekannt wurde (CCRGR, 1994).

delslager. Die Distribution in die Fläche würde weiterhin vom Handel durchgeführt, bedarf aber zur Vermeidung hoher Lagerbestände einer engen Abstimmung mit dem Dienstleister.

Dieses Konzept bedeutet für beide Seiten hohe Rationalisierungseffekte, wobei die Prognosen aber von wesentlich höheren Einsparungen auf Handelsseite ausgehen. Trotzdem sind gerade große Herstellerunternehmen daran interessiert, dieses Konzept einzuführen. Motive für die Unterstützung von ECR seitens der Hersteller scheinen deshalb neben den reinen Kosteneinsparungseffekten noch auf einer anderen Ebene zu liegen. Wichtig ist offensichtlich die Erlangung von spezifischen Fertigkeiten, die eine Profilierung gegenüber dem Handel, aber auch gegenüber Wettbewerbern, erbringen. Mit der Wanderung vieler logistischer Leistungen zum Hersteller und den damit verbundenen informationstechnischen Vernetzungen wird die Spezifität der Leistung erhöht, die Austauschbarkeit der entsprechenden Hersteller durch den Handel also verringert. Damit verstärkt sich auch die Wettbewerbsposition des Herstellers gegenüber seinen Mitbewerbern.

Eine weitere Motivation der Hersteller zur Einführung von ECR besteht offensichtlich in der Möglichkeit, durch eine technologische Flexibilisierung auch eingefahrene Strukturen in anderen Bereichen zur Diskussion zu stellen. Dazu gehört das Feld der Konditionenpolitik, das einen überaus großen Konfliktherd zwischen Hersteller und Handel darstellt. Herstellerunternehmen versuchen also über ECR, auch machtpolitische Veränderungen hervorzurufen.

## 4.2 Beschaffungslogistik

Aber nicht nur Herstellerunternehmen denken über eine Erweiterung ihrer logistischen Kette über Unternehmensgrenzen hinaus nach. Nachdem durch die Einrichtung von handelseigenen Zentrallagern schon eine Stufe des Distributionsprozesses zum Handel gewandert ist, strebt dieser heute eine weitere Integration von Leistungen an. Hierbei handelt es sich um eine Übernahme der bisher von den Herstellern erbrachten Distributionsleistung vom Produktionslager zum Handelslager. Diese Beschaffungslogistik beinhaltet somit die Sammlung der Ware verschiedener Hersteller in einer Region und den anschließenden gebündelten Transport in die Zentrallager der Zielregionen. Diese Aufgabe soll von Gebietsspediteuren übernommen werden, die über entsprechende datentechnische Anbindung und Niederlassungen zur Bündelung im Vorfeld der Handelslager verfügen.

Die Handelsunternehmen versprechen sich dadurch eine Kostensenkung im Handelslager, da diese entlastet werden, indem besser ausgelastete und damit weniger LKW diese anfahren und deren Ankunft besser steuerbar ist. Gleichzeitig soll die Übernahme der Leistung durch den Handel vom Hersteller in Form eines Logistik-Rabattes vergütet werden.

Die Durchführung der Beschaffungslogistik kann ohne größere Investitionen vom Handel selbst nicht geleistet werden. Es liegt somit nahe, diese Aufgaben an logistische Dienstleister zu übertragen. Vergegenwärtigt man sich die Standortstrukturen von Handelsunternehmen und Dienstleistern (vgl. Abbildungen 2 und 4) wird deutlich, daß eine Integration der Handelslager in das Verteilnetz der Dienstleister problemlos möglich ist. Das bedeutet, daß die Handelslager vom Dienstleister aus dem regionalen Umschlagpunkt als Ziellager angefahren werden und dann diese Fahrzeuge direkt zum nahegelegenen Dienstleisterlager fahren und dort erneut eingesetzt werden können.

## 4.3 Konsequenzen für das räumliche System

Die Konzepte von Industrie und Handel, ECR und Beschaffungslogistik sind in ihren Ansätzen durchaus gegensätzlich. Die Marktpartner streben jeweils einen größeren Einfluß auf den Distributionsprozeß an, die Funktionen der Lagerstufen werden neu definiert: Ein Handelslager als Umschlagterminal beim ECR-Konzept, ein neues, regionales Lager zur Bündelung im Vorfeld der Handelslager bei der Beschaffungslogistik.

So unterschiedlich diese Konzepte auch sein mögen, haben sie doch eine Gemeinsamkeit: Eine starke Einbindung von Dienstleistern in den Logistikprozeß. Dies bedeutet neben der Stärkung der Position dieser Branche vor allem eine Erhöhung der Bedeutung von Standorten der Dienstleistungsunternehmen und den Verflechtungen dieser untereinander. Wie oben ausgeführt, bestehen Dienstleister-Netze im allgemeinen aus 20-25 Niederlassungen, flächendeckend über die Bundesrepublik verteilt, mit Standorten in der Nähe von Ballungszentren. Diese Standorte können als optimiert im Sinne der Flächenabdeckung angesehen werden. Gleichzeitig ist durch eine Funktionsübernahme durch die Dienstleister eine hohe Bündelungsrate gewährleistet, wie sie in diesem Maße weder von einzelnen Herstellern noch Handelsunternehmen erbracht werden könnte.

## 5. SCHLUSSBEMERKUNGEN

In der hier vorliegenden Arbeit wurde auf Veränderungen und Tendenzen eingegangen, die in den letzten Jahren im Logistikbereich zwischen Nahrungsmittelherstellern und Lebensmitteleinzelhandel zu beobachten sind. Dabei wurden zwei wesentliche organisatorische Umstrukturierungsprozesse verdeutlicht, die Einfluß auf die zukünftige Standortstruktur von Funktionen der Logistik in Deutschland haben: Dies ist einerseits die starke Auslagerungstendenz der Herstellerunternehmen, die heute schon weit fortgeschritten ist und deren weitere Zunahme erwartet werden kann.

Andererseits bestehen auf Hersteller- wie auch auf Handelsseite Überlegungen zu neuen, unternehmensübergreifenden Logistiksystemen. Diese werden erst in neuester Zeit diskutiert und in Einzelprojekten erprobt. Die Frage, welches der beiden Konzepte sich durchsetzen wird, kann heute nicht pauschal beantwortet werden. Möglicherweise werden einzelbetriebliche oder branchenspezifische Lösungen gefunden werden, die ein Nebeneinander beider Konzepte zum Ergebnis haben. Dies wird weniger in Abhängigkeit von der Effizienz der Konzepte entschieden werden als vielmehr von der Verhandlungsmacht der einzelnen Unternehmen abhängig sein.

Entscheidend für eine Betrachtung der räumlichen Konsequenzen solcher neuen Logistiksysteme ist jedoch die Tatsache, daß in zunehmendem Maße logistische Dienstleister in den Prozeß einbezogen werden. Dies bedeutet eine Bedeutungszunahme dieser Dienstleistersysteme, die optimale Standorte und deren bündelungsfähige Verflechtungen beinhalten.

### Literatur

- Aden, D. (1991): Service-Logistik im europäischen Binnenmarkt: Herausforderungen an die Dienstleister. In: J. Zentes (Hrsg.), *Moderne Distributionskonzepte in der Konsumgüterwirtschaft*, S. 199-212, Stuttgart.
- Albach, H. (1988): Kosten, Transaktionen und externe Effekte im betrieblichen Rechnungswesen. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Bd. 58, S. 1143-1170.
- Bieber, D., und D. Sauer (1992): Das Speditions- und Transportgewerbe im Umbruch - auf dem Weg zu einer „modernen“ Logistikbranche. In: ISF (Hrsg.), *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1992*, Schwerpunkt: Dienstleistungsarbeit, S. 103-129, Berlin.

- CCRRGE (Coca-Cola Retailing Research Group) (1994): Kooperation zwischen Industrie und Handel im Supply Chain Management, o. O.
- DIH (Dynamik im Handel) Nr. 9/1992: Großflächige Discounter im Osten auf dem Vormarsch. Zahl und Struktur der SB-Geschäfte zum 1.1.1992, S.2-6.
- DIH (Dynamik im Handel) Nr. 11/1996: Mehr LEH-Fläche je Einwohner in Ostdeutschland, S. 12-14.
- Lammich, K. (1994): Deutschland nach dem Tarifaufhebungsgesetz. Was bleibt übrig von der kontrollierten Verkehrsmarktordnung? In: *Internationales Verkehrswesen*, Bd. 46, S. 20-24.
- Lintner, A. (1996): ECR Europa ergreift Initiative. In: *Lebensmittel-Zeitung*, Nr. 2, S. 41-42.
- LZ (Lebensmittel-Zeitung) Nr. 4/1997: Die Top 30 des Lebensmitteleinzelhandels, S. 6.
- McNeil, I. R. (1978): Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. In: *Northwestern University Law Review*, Bd. 72, S. 854-905.
- Neiberger, C. (1998): Standortvernetzung durch neue Logistiksysteme. Hersteller und Händler im Wettbewerb: Beispiele aus der deutschen Nahrungsmittelwirtschaft. *Wirtschaftsgeographie* 15. Münster.
- Nuhn, H. (1993): Auflösung regionaler Marktsysteme und Konzentrationsprozesse in der Milchwirtschaft der BRD. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, Bd. 37, S. 143-150.
- O'Kelly, M. E., and H. J. Miller (1994): The hub network design problem. A review and synthesis. In: *Journal of Transport Geography*, Bd. 2, S. 31-40.
- Pfohl, H.-C., und R. Large (1992): Gestaltung interorganisatorischer Logistiksysteme auf der Grundlage der Transaktionskostentheorie. In: *Zeitschrift für Verkehrswissenschaft*, Bd. 63, S. 15-45.
- Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert. In: *Die Betriebswirtschaft*, Bd. 42, S. 267-284.
- Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*. London.
- Williamson, O. E. (1990): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen*. Tübingen.
- Zentes, J. (1996): Verbraucher bestimmen Produktion. Ausschöpfungspotentiale liegen zwischen Handel und Industrie. In: *Lebensmittel-Zeitung* Nr. 29, S. 43.