

Wettbewerbsstrategien der Spedition im Spannungsfeld zwischen (De-)Regulierung und Strukturwandel

VON GÖSTA B. IHDE

1. Institutionelle Innovationen als Grundlage erfolgreicher Wettbewerbsstrategien

Regulierte Märkte sind deformierte Märkte. Sie verursachen infolge ihrer eingeschränkten Leistungsfähigkeit vielfältige Allokationsmängel. Dies gilt vor allem für die vergleichsweise intensiv regulierten Verkehrsmärkte. Suboptimale Arbeitsteilung, Betriebsgrößen und -tiefen sowie ineffiziente Prozesse ermöglichen somit Deregulierungsgewinne,¹⁾ deren Ausmaß etwa aus den realisierten verkehrsträgerspezifischen Transportweiten, die nicht den entfernungsabhängigen Kostenfunktionen entsprechen, und Kapazitätsauslastungen, die z. B. im Werkverkehr massiv beschränkt sind, nur ansatzweise abgeleitet werden kann. Dies gilt um so mehr, als diese Effizienzverluste nur den statischen Unterschiedsbetrag im Sinne eines Mit/Ohne-Vergleichs gegenüber dem Referenzmodell des unregulierten Konkurrenzgleichgewichts erfassen. Denn bedeutsamer als diese temporären, auf konkrete Rahmenbedingungen bezogenen Wohlfahrtsverluste ist die Schädigung der Marktprozesse durch die Regulierung, d. h. die Beeinträchtigung des Wettbewerbs als Instrument der Entdeckung und Durchsetzung von Innovationen. Aus der Sicht einzelner Unternehmungen stellen Innovationen das wichtigste Instrument zur wettbewerblichen Differenzierung und damit zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen dar. Sie ermöglichen nachhaltige Differentialrenten und steigern die Überlebensfähigkeit der Unternehmungen.

Innovationen können sich beziehen auf die Markteinführung neuer (technischer) Prozesse und Produkte sowie darauf bezogene institutionell-organisatorische Neuerungen. Institutionell-organisatorische Innovationen sind gegenüber den technischen nur wenig beachtet und kaum behandelt worden. Das ist zum einen darin begründet, „daß institutionelle Koordinationsmuster gegenüber technologisch-physikalischen Innovationen als weniger spektakulär in das menschliche Bewußtsein eingehen“.²⁾ Zum anderen ist erst in letzter Zeit mit der Theorie der Verfügungsrechte sowie dem Transaktionskostenansatz ein für die

Anschrift des Verfassers:

Prof. Dr. Gösta B. Ihde
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
insbesondere Verkehrsbetriebslehre
Universität Mannheim
Schloß
6800 Mannheim

- 1) Vgl. *Soltwedel, R. et al.*, Deregulierungspotentiale in der Bundesrepublik. Kieler Studien, Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel, Bd. 202, Tübingen 1986, S. 2 f. und S. 192 ff.
- 2) *Picot, A., Schneider, D.*, Unternehmerisches Innovationsverhalten, Verfügungsrechte und Transaktionskosten, in: Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte, hrsg. von *D. Budäus*, Wiesbaden 1988, S. 92–118, hier S. 111.

Erklärung und Beurteilung von Institutionen geeignetes theoretisches Konzept (wieder-)entdeckt worden.³⁾

Innovationen in Form neuartiger institutioneller Arrangements – und die Möglichkeiten dazu reichen von verschiedenartigen Kooperationsformen, etwa auf der Basis des Franchising oder des § 5 b GWB als Mittelstandskartell, Rahmenverträgen zwischen Verladern und Dienstleistungsunternehmungen bis zu spezifischen Leistungsaustausch- und Poolvereinbarungen – werden für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen um so wichtiger, als die technischen Bedingungen der Gütertransformation (Produktionsfunktionen) bekannt und allgemein verfügbar sind. Daß dies zunehmend der Fall ist, belegen die kürzer werdenden Technologie- und Produktlebenszyklen. Hinzu kommt, daß die Behinderung der Innovationsfähigkeit durch die Regulierung in Form von Markteintritts- und -austrittsbarrieren sowie die Einschränkung der Vertragsfreiheit über individuelle Verfügungsrechte vor allem die Institutionalisierung von innovativen Leistungsbündeln betrifft. Daraus ergibt sich, daß die Wettbewerbsstrategien der Unternehmungen in der Zukunft insbesondere durch neuartige institutionelle Regelungen gekennzeichnet sein werden.

Sofern über die damit verbundenen Entwicklungstendenzen bereits Aussagen vorliegen, sind diese häufig geprägt durch Gruppeninteressen im Hinblick auf die Bewahrung spezifischer Wettbewerbs'ordnungen'.⁴⁾ In diesem Beitrag werden die grundlegenden Bestimmungsfaktoren der Institutionalisierung innovativer logistischer Leistungsbündel dargestellt. Dies ist die Voraussetzung dafür, daß Aussagen über erfolgreiche Wettbewerbsstrategien der Spedition in deregulierten Verkehrsmärkten gemacht werden können, und zwar unabhängig von dem tatsächlichen Vollzug der Deregulierung.

2. Herausforderung der Spedition durch den wirtschaftlichen Strukturwandel oder die Deregulierung?

2.1 Die Logistikeffekte des wirtschaftlichen Strukturwandels als strategische Herausforderung für die Spedition

Die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen wird bestimmt durch die die unternehmerischen Leistungsprozesse kennzeichnenden Produktivitätsbeziehungen (Produktionsfunktionen) sowie deren Koordination (Organisation) untereinander. Dies führt zur Betrachtung von Produktionskosten und Kosten der Koordination der Produk-

3) Vgl. Coase, R. H., The Nature of the Firm, in: *Economica*, 1937, S 386–405; Wegehenkel, L., Transaktionskosten, Wirtschaftssystem und Unternehmertum, Tübingen 1980; Picot, A., Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: *Die Betriebswirtschaft*, 42. Jg. (1982), S. 267–284.

4) Vgl. hierzu den Ansatz der „Capture Theory“ im Rahmen der positiven Theorie der Regulierung: Posner, R. A., Theories of Economic Regulation, in: *the Bell Journal of Economics and Management Science*, Vol. 5 (1974), S. 335–358; Werner, M., Regulierung und Deregulierung in der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion. Die Theorie der Regulierung, in: *Zeitschrift für Verkehrswissenschaft*, 59. Jg. (1985), S. 44–70 und S. 128–162, hier S. 67 ff.

tionsprozesse, den sogenannten Transaktionskosten.⁵⁾ Die Transaktionskosten, seien sie Kosten der bürokratisch-hierarchischen Regelung innerhalb einer Unternehmung, seien sie die Kosten für die Inanspruchnahme des Marktes, bestimmen bei gegebenen Produktivitätsbedingungen die optimale institutionelle Struktur der Aufgabenbündel. Zur Erklärung der wettbewerblichen Überlegenheit spezifischer Aufgabenbündelungen ist somit zunächst nach den grundlegenden Produktionsbedingungen und deren Veränderungen zu fragen. Diese können in den Parametern Arbeitsteiligkeit, Mengenteiligkeit, räumliche Verteilung und Zeitstrukturen der Produktionsprozesse abgebildet werden. Im einzelnen sind marktliche und technische Entwicklungen zu beachten (Veränderungen der Markt- und Produktionstechnologien).

Veränderte individuelle Nutzenfunktionen und Zahlungsbereitschaften führen über die zunehmende Differenzierung der Bedarfe zu einer Erhöhung der Variantenvielfalt der Produkte. In der Fertigung steigt die Anzahl der Komponenten und Bauteile bei gleichzeitiger Verringerung der jeweiligen Stückzahlen. In Verbindung mit kürzeren Produktlebenszyklen begrenzt diese Entwicklung die Entstehung von Größen(Skalen-)effekten (economies of scale) in der Produktion. Hinzu kommen als Folge der technischen Entwicklung (vgl. computer aided [CAM] bzw. integrated [CIM] manufacturing) verbesserte Möglichkeiten des Sortenwechsels und der Entkopplung einzelner Fertigungsstufen. Flexible Fertigungstechniken erlauben die wechselnde, einander nicht ausschließende Nutzung industrieller Kapazitäten. Mit diesem Übergang von speziellen zu generellen maschinellen und personellen (vgl. job enrichment, Fertigungszellen) Inputs treten Verbundeffekte (economies of scope) neben und an die Stelle von economies of scale.⁶⁾ Folgerichtig verändert sich die Industriestruktur in Richtung auf zunehmende Arbeitsteiligkeit mit gleichzeitiger Abnahme der Fertigungstiefe.⁷⁾ Vertikal integrierte Unternehmungen verlieren an wettbewerblicher Überlegenheit, können den schneller werdenden technologischen Zyklen und marktlichen Veränderungen nur schwer folgen. Dabei wird die Tendenz abnehmender Fertigungstiefen nicht zuletzt auch durch die unterschiedlichen Bedingungen in den sektoralen Tarifbezirken gefördert. Outsourcing erscheint insofern als Folge unterschiedlicher Arbeitskosten.

- 5) Die kontrovers geführte Diskussion, ob Produktions- und Transaktionskosten voneinander getrennt werden können, wird hier nicht aufgegriffen. Denn „für die marktliche Tragfähigkeitsbewertung von Innovationen scheint ... eine Trennung beider Kostenkategorien lediglich von theoretischem Interesse“. Picot, A., Schneider, D., Unternehmerisches Innovationsverhalten ..., a.a.O., S. 110. Letztlich entscheiden die Gesamtkosten. Vgl. zu dieser Frage u. a. Wegehenkel, L., Transaktionskosten ..., a.a.O., S. 15 ff.; Schneider, D., Die Unhaltbarkeit des Transaktionskostenansatzes für die „Markt oder Unternehmung“-Diskussion, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 55. Jg. (1985), S. 1237–1254, hier vor allem S. 1242; Windsperger, J., Zur Methode des Transaktionskostenansatzes. Replik auf Dieter Schneiders Untersuchung über „Die Unhaltbarkeit des Transaktionskostenansatzes für die „Markt oder Unternehmung“-Diskussion, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 57. Jg. (1987), S. 58–75, hier S. 64.
- 6) Die flexiblen Fertigungssysteme nehmen insofern eine Zwischenstellung ein, als sie einerseits, hier in bezug auf spezielle Nutzungen nur rivalisierend, alternierend eingesetzt werden können, andererseits aber, in bezug auf die Wahrnehmung der eingebauten Bandbreite unterschiedlicher Nutzungen nicht rivalisierend verwendet werden können. Vgl. Abschnitt 2.2 sowie Panzar, J. C., Willig, R. D., Economies of Scale and Economies of Scope in Multioutput Production, Bell Laboratories Economic Discussion Paper 33, 1975; Teece, D. J., Economies of Scope and the Scope of the Enterprise, in: Journal of Economic Behavior and Organization, 1980, S. 223–247.
- 7) Vgl. *Ibde*, G. B., Die relative Betriebstiefe als strategischer Erfolgsfaktor, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58. Jg. (1988), S. 13–23.

Zugleich erlaubt die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik zunehmend die raumübergreifende Steuerung arbeitsteiliger Prozesse. Kommen in dieser Situation unterschiedliche Standortbedingungen hinzu, und die Schaffung des Europäischen Marktes eröffnet hier zusätzliche Optionen, dann wird aus der arbeitsteiligen zugleich eine standortteilige Produktion. Dies um so mehr, als standortteilige, vergleichsweise flache Fertigungen den Unternehmungen auch eine größere Flexibilität geben im Hinblick auf die Nutzung geringer und flüchtiger komparativer Standortvorteile. Dabei sei daran erinnert, daß durch die bisherige Tarifgestaltung und -bindung vorhandene Standortunterschiede tendenziell eingeebnet werden (vgl. Fußnote 17). Schließlich können bei internationaler Produktion mit Hilfe dieser Strategie auch spezifische local-content-Bedingungen erfüllt werden. Die Nutzung komparativer Kostenvorteile, die Standortarbitrage, bestimmt insoweit die Entwicklung der industriellen Struktur. Die damit verbundene standortteilige Fertigung erhöht gegenüber der mengenteiligen⁸⁾ nicht nur die durchschnittlichen Beschaffungs- und Distributionsweiten für Einsatzgüter und Fertigerzeugnisse, sie führt vor allem zu weitgespannten, komplexen Produktionsverbundnetzen mit vielfältigen Zwischenwerkverkehren.

Zu diesen gestiegenen Anforderungen in bezug auf Art- und Mengenausgleich sowie Raumüberbrückung kommen zunehmend stringente zeitliche Erfordernisse: Hohe Markttransparenz und kurze Produktlebenszyklen erfordern eine möglichst gleichzeitige Bedienung der Schlüsselmärkte. Der Wettbewerb in immer mehr Märkten ist ein Wettbewerb mit Lieferzeiten und Lieferzuverlässigkeiten. Die Rationalisierung der industriellen Produktion zielt auf und erlaubt als Folge informations- und kommunikationstechnischer Entwicklungen zunehmend pufferarme, insbesondere bestandsarme und zeitkritische Abläufe. Just-in-time-Konzepte und mehr noch durchgängige Postponementstrategien stehen für diese Bemühungen. Diese neue Planungsphilosophie ist gekennzeichnet durch die Verschiebung möglichst aller betrieblichen Aktivitäten, seien es Materialbereitstellungs-, Fertigungs-, Montage-, Verpackungs- oder Transportvorgänge, auf spätestmögliche Starttermine. Ausgehend von geplanten Fertigstellungs- oder Lieferterminen werden durch retrograde Verknüpfung der Plandurchlauf- und -vorlaufzeiten schlupffreie Auftragsnetze erzeugt. Der Kostenaufwuchs und die Kapitalbindung werden verzögert, das Risiko, am Bedarf vorbei zu produzieren, wird aufgrund verkürzter Prognosezeiträume verringert. Erschwert wird die Umsetzung dieser Planungskonzeption durch vielfältige, häufig administrierte zeitliche Beschränkungen. Erwähnt seien starre Arbeitszeitregelungen, Ladenöffnungs- und Warenannahmezeiten, Wochenendfahr- und Nachtflugverbote.

Faßt man die dargestellte Entwicklung zusammen, dann wird deutlich: Die Funktionalität der entstehenden industriellen Leistungsverbundsysteme ist vor allem eine Frage effizienter Logistik. Dies ist der Logistikeffekt des wirtschaftlichen Strukturwandels: Die Ausgleichserfordernisse in bezug auf Art, Menge, Raum und Zeit steigen gegenüber der gesamten wirtschaftlichen Leistung überproportional. Immer mehr unterschiedliche Güter müssen in kleiner werdenden Mengen und enger werdenden Zeitfenstern an immer mehr Bedarfspunkten zusammengeführt werden. Hier entstehen neue Transport-, Lagerhaltungs-, Kommis-

8) Bei mengenteiliger Fertigung werden identische Produkte an verschiedenen Standorten gefertigt. Neben den begrenzten Größeneffekten in der Produktion fördert die Transportkostenempfindlichkeit der Erzeugnisse diese räumliche Verteilung der Fertigungskapazitäten.

sionierungs- und Umschlagserfordernisse, mehr noch aber Koordinationsanforderungen. Darin liegen Bedrohungen, vor allem aber Chancen für die Speditionen begründet.

2.2 Die Veränderung der transaktionalen Bedingungen der logistischen Prozesse als Folge der Deregulierung

Es war darauf hingewiesen worden, daß es insbesondere die institutionell-organisatorischen Innovationen sind, die durch die Regulierung behindert werden. Dies ist im folgenden näher zu erläutern. Institutionelle Neuerungen sind gekennzeichnet durch andere, von bisherigen Regelungen abweichende, vergleichsweise zielwirksamere Koordinationsmuster arbeitsteiliger Prozesse. Die Vorteilhaftigkeit alternativer Leistungsbündel wird bestimmt durch den Umfang der Koordinations(Konsolidierungs-)effekte einerseits und den zugehörigen Koordinationsaufwand, d. h. die Transaktionskosten andererseits. Konsolidierungseffekte resultieren aus der Zusammenlegung und Vermehrung der Zahl identischer Prozesse oder aus der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen. Dabei sind Produktionskostenvorteile als Folge größerer Stückzahlen (Größeneffekte, *economies of scale*), aufgrund der Subadditivität der Kostenfunktion bei konsolidierter Produktion und als Ergebnis der gemeinsamen Fertigung unterschiedlicher Produkte (Verbundeffekte, *economies of scope*) zu unterscheiden. Bekannte Erscheinungsformen dieser Vorteile sind Erfahrungskurven und Lerneffekte, Betriebsgrößen- und technische Kapazitätseffekte, Standardisierungs-, Spezialisierungs- und statistische Ausgleichseffekte. Für die Bestimmung überlegener Organisationsmuster ist entscheidend, daß die spezifischen Ressourceneinsätze einmal mit steigender Anzahl identischer, konkurrierender, sequentieller Inanspruchnahmen sinken und zum anderen bei gemeinsamer, nicht-rivalisierender, durchaus simultaner Inanspruchnahme durch unterschiedliche Nutzungen abnehmen. Grundlage der zuletzt genannten Verbundeffekte sind Kostenkomplementaritäten, als Beispiele für nicht-rivalisierend nutzbare Ressourcen seien Managementkapazitäten, Know-how, Marktgeltung und Kundenstämme genannt. Es liegt auf der Hand, daß die Internalisierung der Nutzen (-diffusion) aus der Inanspruchnahme dieser mehrfach verwendbaren Güter vor allem eine Frage geeigneter transaktionaler Arrangements über spezifische, hier nicht exklusive, Verfügungsrechte ist.⁹⁾

Mit anderen Worten: Potentielle, in den jeweiligen Produktions- und Markttechnologien (vgl. Verbundeffekte aufgrund von Bedarfskomplementaritäten oder als Folge der Nachfragebündelung zur Verringerung der spezifischen Einkaufskosten) angelegte Skaleneffekte und Kostensubadditivitäten bzw. Kostenkomplementaritäten zwischen den abzustimmenden Prozessen bestimmen die Vorteilhaftigkeit einzelner Organisationsmuster. Überlegene und im Wettbewerb überlebensfähige institutionelle Arrangements sind somit vor allem dadurch ausgezeichnet, daß sie zusätzlichen Nutzen (Ordnungsüberschüsse) aus der Zusammenlegung identischer Prozesse und/oder der gemeinsamen, nichtrivalisierenden Inanspruchnahme von Ressourcen ziehen. Dabei ist zu beachten: Sofern Verbundeffekte aus der Nutzung verfügungsrechtlich verteilter Ressourcen gezogen werden sollen, müßte bei jeder Ressourcenkombination aufgrund veränderter Knappheitsrelationen eine neue Preisvereinbarung über die Nutzung getroffen werden. Dies scheidet aufgrund der hohen Anbahnungs-

9) Vgl. Schlieper, U., Externe Effekte, in: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, Band 2, Stuttgart, New York u. a. 1980, S. 524–536, hier S. 528.

und Vereinbarungskosten aus. D. h., die marktliche Transaktion muß insofern durch hierarchische, institutionale Regelungen wie Anweisungen und Überwachungen ergänzt werden. Diese beziehen sich dann auf konkrete Leistungsarten und -umfänge, z. B. auf bestimmte Qualitätsstandards. Praktisch bedeutet dies, daß etwa logistische Full-Service-Pakete spezielle institutionelle Arrangements erfordern.

Unter gegebenen technologischen Bedingungen werden die Kosten für die erforderlichen Leistungsvereinbarungen, die Transaktionskosten, zum Kriterium für die Entstehung und Existenz spezieller Institutionen. Die Transaktionskosten selbst werden durch die Unsicherheit über Handlungsalternativen und Handlungskonsequenzen bestimmt. Eine endgültige Regelung durch perfekte Kontrakte¹⁰⁾ ist aufgrund der Umweltveränderungen speziell in Form von Veränderungen der Produktions- und Nutzenfunktionen unmöglich. Immer wieder müssen neue Vereinbarungen getroffen werden. Der dafür erforderliche Aufwand kann durch die Verständigung auf geregelte Abläufe, und nichts anderes sind institutionelle Arrangements, verringert werden: Institutionen schaffen relative Sicherheit. Bei Sicherheit besteht kein Anlaß zum „Ausbrechen aus einem institutionellen Rahmen“,¹¹⁾ da dies keine Differentialrente bringt.

M. a. W., der Wettbewerb über neuartige institutionelle Regelungen ist an die Bedingung der Unsicherheit geknüpft. Darin liegt die wesentliche Erklärung für die institutionelle Erstarrung verkehrswirtschaftlich/logistischer Transaktionen im regulierten Markt, für verzerrte, ineffiziente Leistungsbündel und für das Ausweichen in illegale Praktiken. Denn die Regulierung der Verkehrsmärkte in der Bundesrepublik Deutschland, speziell die Marktzugangs-, -kapazitäts- und Preisregulierung des Straßengüterverkehrs haben die wesentlichen transaktionalen Unsicherheiten aus den Marktprozessen eliminiert. Verglichen mit anderen Märkten, insbesondere denen der Güterproduktion, ist nicht nur weitgehende Transparenz über die aktuellen Marktbedingungen gegeben, vielmehr bestehen auch im Hinblick auf zukünftige Angebote, Preise und Leistungen kaum Unsicherheiten. Dieser Mangel an Unsicherheit, der von der modernen Wettbewerbstheorie als wesentliche Ursache der Innovationsineffizienz angesehen wird, hat z. B. dazu geführt, daß kein Bedarf an Märkten bestand, auf denen unterschiedliche Sicherheitslagen verhandelt und Risikoäquivalente getauscht wurden. So kennt der regulierte Straßengüterverkehrsmarkt praktisch weder Termin- und Optionsgeschäfte noch implizite Kontrakte mit Handlungsspielräumen für die Anpassung an aktuelle Entwicklungen. Demgegenüber ist die vergleichsweise freie, unregulierte Seeschifffahrt schon immer durch eine Vielzahl von Märkten, auch solchen mit unterschiedlichen Zeitspannen zwischen Vertragsabschluß und Leistung, gekennzeichnet gewesen. Erinnert sei an bare boat-, trip- und time charter sowie als vielleicht letzte Innovation dieser Märkte in Form impliziter Kontrakte an space bzw. slot charter. Die Einschränkung der Funktionsfähigkeit der Marktprozesse durch die Regulierung wird besonders belegt durch den Mangel an Spotmärkten im Straßengüterverkehr. Denn Spotmärkte gewährleisten ein Höchstmaß an Unsicherheitsreduktion,¹²⁾ und dafür bestand kein Bedarf. Praktisch hat eine

10) Sogenannte contingent claims, mit denen gegenseitige Ansprüche für alle möglichen Umweltentwicklungen vereinbart werden. Vgl. Arrow, K. J., The Role of Securities in the Optimal Allocation of Riskbearing, in: Review of Economic Studies, 31 (1964), S. 91–96.

11) Schneider, D., Die Unhaltbarkeit ..., a.a.O., S. 1250.

12) Vgl. Schneider, D., Wettbewerbsfähigkeit, staatliche Regulierung und Innovationen in Marktstrukturen, in: Innovation und Wettbewerbsfähigkeit, hrsg. von E. Dichtl, W. Gerke, A. Kieser, Wiesbaden 1987, S. 345–366, hier S. 358.

Verlagerung von Unsicherheiten aus dem Verkehrsmarkt auf Verlagerer und Empfänger stattgefunden.

Durch die Deregulierung wird diese (Un-)Sicherheitslage massiv verändert. Die Notwendigkeit, Unsicherheit durch nachhaltige institutionelle Regelungen zu begrenzen nimmt zu. Hinzu kommt, daß sich die Transaktionsgegenstände selbst verändern werden. Neben standardisierte Transport-, Lagerhaltungs- und Umschlagsleistungen, die den Charakter von commodities bekommen werden, treten zunehmend individuelle, nur schwer substituierbare Spezialgüter in Form von Systemangeboten und komplexen logistischen Dienstleistungspaketen. Als Folge davon werden wegeregulierte Transaktionsmuster wie Optionsmärkte entstehen, neue Formen der Kooperation zwischen Verkehrsbetrieben und Verladern werden sich entwickeln, die „weiter aufgefächerte Arbeits- und Funktionsteilung ... führt (Einfügung des Verfassers) zu teilweise neuen Marktschichtungen“.¹³⁾ Da die transaktionsalen Situationen unübersichtlicher werden und sich Umfang und Inhalt der Transaktionen verändern, wird der Aufwand vor allem für die Suche nach geeigneten Anbietern, aber auch für Anbahnung, Abschluß und Kontrolle der Vereinbarungen zunehmen. Dies muß zu innovativen Kontrakten führen, zu veränderten institutionellen Organisationsformen. So kann z. B. davon ausgegangen werden, daß die Verlagerer zur Begrenzung der Transaktionskosten verstärkt vom Instrument der Ausschreibung Gebrauch machen und das single sourcing verstärken werden.

2.3 Strategischer Handlungsbedarf für die Spedition als Folge von wirtschaftlichem Strukturwandel und Deregulierung

Arbeitsteiligkeit (Artteiligkeit), Umfang (Mengenteiligkeit), Dislozierung (räumliche Verteilung) und zeitliche Strukturierung der Wirtschaftsprozesse als zentrale Parameter des wirtschaftlichen Strukturwandels verändern sich aufgrund der Durchsetzung innovativer Unternehmensstrategien in den nicht regulierten Wirtschaftssektoren weitgehend unabhängig von den Bedingungen der regulierten Verkehrsmärkte. Die logistischen Anforderungen der verladenden Wirtschaft wie der Ladungsempfänger haben sich grundlegend verändert. Dadurch hat sich im Verkehrsbereich ein Anpassungsdruck aufgebaut, der schon in der Vergangenheit zu einer Vielzahl von Umgehungen und Verzerrungen geführt hat,¹⁴⁾ Verzerrungen, die insbesondere die institutionelle Zuordnung von logistischen Leistungen betrafen. Augenfällig sind in diesem Zusammenhang ineffiziente Betriebsgrößen und -tiefen, die auf verschleierte Knappheitsverhältnissen wichtiger Ressourcen und falschen Preissignalen für die zugrunde liegenden Make-or-buy-Entscheidungen beruhen. Dazu sei auf die überproportionale Zunahme des Werkverkehrs in den vergangenen Jahrzehnten einerseits sowie den massiven Selbsteintritt in die Frachtführerschaft durch die Speditionen andererseits verwiesen.

13) Willeke, R., Rationalisierung der Verkehrsmärkte durch Liberalisierung und Harmonisierung, in: Zeitschrift für Verkehrswissenschaft, 58. Jg. (1987), S. 54.

14) Vgl. Willeke, R. unter Mitwirkung von Schild, G., Werner, M., Zur Liberalisierung der Marktordnung des Straßengüterverkehrs, Kaarst 1984, S. 17 ff.; Baum, H., Regulationspolitik im Güterverkehr, in: Zeitschrift für Verkehrswissenschaft, 57. Jg. (1986), S. 102–138 und S. 188–209, hier S. 113 ff.; Aberle, G., Sektorale Deregulierung. Die EG-Integration erzwingt veränderte ordnungspolitische Strukturen auf den Straßengüterverkehrsmärkten, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 32. Jg. (1987), S. 157–174, hier S. 164 ff.

Auch die unentgeltliche Übernahme von zusätzlichen Leistungen durch die Spedition ist hier zu nennen, war es doch angesichts der Tarifbindung und Markttransparenz häufig die einzige Möglichkeit der wettbewerblichen Differenzierung. Paketangebote dienten dabei eher der Tarifumgehung als daß sie gezielte innovative Produktkonzepte waren.

Gegenüber den systemendogenen Zeitabläufen des sozioökonomischen Strukturwandels hat der historische Kalender der Deregulierung - Urteil des Europäischen Gerichtshofes vom 22. Mai 1985, Beschlüsse der EG-Regierungschefs vom 28. Juni 1985 zur Vollendung des europäischen Binnenmarktes bis 1992 und die daran anschließenden Grundsatzentscheidungen der EG-Verkehrsminister vom 14. November 1985 - nur mehr exogenen, ja zufälligen Charakter. Dies gilt auch für die zu erwartenden Deregulierungsschritte. Im Hinblick auf die Durchsetzung neuer strategischer Konzepte hat die Deregulierung insofern vor allem zwei Wirkungen. Zum einen erleichtert und beschleunigt sie durch das Niederreißen von Marktbarrieren die durch den industriellen Strukturwandel bedingten Reorganisationen der logistischen Leistungsprozesse. Zum anderen beeinflusst sie durch veränderte Rahmenbedingungen die Unternehmensstrategien der Anbieter von logistischen Dienstleistungen, speziell der Spediteure selbst.

Die generelle Herausforderung und die Notwendigkeit zur Entwicklung innovativer Wettbewerbsstrategien ergeben sich für die Spedition vor allem aus dem wirtschaftlichen Strukturwandel und nicht aus der Deregulierung.¹⁵⁾ Die Deregulierung jedoch schafft Handlungsspielräume für innovative institutionelle Arrangements logistischer Leistungen, durch die Veränderung der transaktionalen Bedingungen beeinflusst sie deren Wettbewerbsfähigkeit. Die Deregulierung hat somit „zur Folge, daß neuartige Vertragsgestaltungen nicht nur rechtlich zulässig, sondern heute ungewohnte Vertragsgestaltungen auch wirtschaftlich durchsetzbar“¹⁶⁾ werden.

3. Wettbewerbsstrategien der Spedition für den deregulierten Markt

Was die innovative organisatorische Handhabung der logistischen Leistungsbeziehungen anbetrifft, so kann zunächst davon ausgegangen werden, daß die naheliegende Vermutung, abnehmende Fertigungstiefen in der Industrie korrespondierten mit zunehmenden der Spedition, falsch ist, im Gegenteil. Auch die Spedition wird Fertigungstiefe abgeben, und zwar in bezug auf die Frachtführerschaft. Was dagegen andere Leistungen anbetrifft, sind, wie oben ausgeführt wurde, Erweiterungen in vielen Fällen zum Überleben erforderlich. Der Selbsteintritt wird nicht nur weniger vorteilhaft als Folge des zu erwartenden Fortfalls der Marktzugangsbeschränkungen und der Tarifbindung, vielmehr ist folgendes zu beachten:

Während die Spedition bei Entwicklung, Angebot und Organisation komplexer logistischer Problemlösungspakete erhebliche Größen- und Verbundeffekte realisieren kann, gilt dies für die meisten operativen Tätigkeiten, insbesondere für die Frachtführerschaft, nicht. Skaleneffekte, subadditive Kostenfunktionen und nichtrivialisierend nutzbare Ressourcen sind für dispositiv/organisatorische Leistungen gegeben, für Transporte existieren Größeneffekte dagegen fast ausschließlich in Form der Fixkostendegression in bezug auf einzelne Fahrzeuge und deren Auslastung. Die tonnenkilometrischen Transportkosten sind somit

15) Vgl. *Willeke, R.*, Rationalisierung ..., a.a.O., S. 54.

16) *Schneider, D.*, Wettbewerbsfähigkeit ..., a.a.O., S. 362.

weitgehend fuhrparkgrößenneutral. Dies bedeutet zugleich, daß die Auslastung der einzelnen Fahrzeuge und komparative Standortkostenvorteile zunehmend wettbewerbswirksam werden. Hier sind Standortarbitrage und Standortverlagerung (Ausflagung) denkbare Optionen. Dabei wird die Unsicherheit über die Marktentwicklung dazu führen, daß sich auch für Straßengütertransporte differenzierte Märkte, darunter auch solche mit unterschiedlichen Zeithorizonten, bilden. Neben Spotmärkten werden Terminmärkte entstehen, die sich auf unterschiedliche, aber standardisierte Leistungsumfänge bis hin zur Vorhaltung spezifizierter Kapazitäten beziehen können. Dies ist der Bereich der Commodity-Märkte, für den Low cost-Strategien gelten. Die Differenzierung des deregulierten Straßengütertransportmarktes erfolgt dabei insbesondere dadurch, daß die bisher dominierenden Preisbestimmungsparameter wie Entfernung, Gewicht/Volumen und Güterart ergänzt bzw. abgelöst werden durch zeitliche Kriterien wie Termine, Geschwindigkeit sowie Zuverlässigkeit und räumliche Merkmale. So werden z. B. im übrigen identische Transportleistungen in Ballungsgebieten einerseits und ländlichen Räumen andererseits unterschiedliche Preise haben.¹⁷⁾

Anders als für den Frachtführer werden für den logistischen Systemanbieter Größe und Volumen wettbewerbswirksam. Dies beruht darauf, daß für einschlägige Leistungsangebote diejenigen Ressourcen besonders wichtig sind, die größeneffektiv bzw. nicht rivalisierend nutzbar sind: Managementkapazitäten, Logistik-Know-how, Infrastruktur und Marktgestaltung. Durch die intensive Nutzung dieser Produktionsfaktoren können Kostensubadditivitäten und Komplementaritäten wahrgenommen werden. Für die Mehrzahl der anderen Einsatzfaktoren, insbesondere diejenigen für die operativen Prozesse, besteht diese Möglichkeit nicht. Das bedeutet aber zugleich, daß die Frage nach der wettbewerbsfähigen Größe logistischer Dienstleistungsunternehmungen differenziert zu beantworten ist: Die Größenstrukturen dispositiv-organisatorischer und operativer Leistungsangebote entwickeln sich tendenziell auseinander.

Dies um so mehr, als die Transaktionsbedingungen als zweite Determinante der Institutionalisierung von Leistungsbündeln neben den Produktionskosten ebenfalls in differenzierter Weise großwirksam werden. Dies ergibt sich daraus, daß die Deregulierung die Märkte für logistische Leistungen in bezug auf die Mehrdeutigkeit, die Unübersichtlichkeit und die Unsicherheit über die Entwicklungen der Transaktionssituationen in unterschiedlicher Weise berühren und verändern wird. Für operative Prozesse werden sich zwar vielfältige Teilmärkte bilden, die Marktgegenstände werden jedoch weitgehend standardisiert, somit austauschbar und vollständig (perfekt) bestimmbar sein. Auch Unsicherheiten über zukünftige Marktlagen können durch Zeitverträge begrenzt werden. Konsequenterweise ist für diesen Teilbereich logistischer Leistungen auch das Erfordernis der Unsicherheitsreduktion durch Institutionalisierung geregelter Abläufe begrenzt. Anders verhält es sich bei den Transaktionsobjekten, die infolge der Nutzung von produktionswirtschaftlichen Größen- und Verbundeffekten zunehmend auf den Markt kommen und somit vor allem dispositiv-organisatorische Leistungen darstellen. Sie sind individuelle, nur schwer substituierbare, unanschauliche, vergleichsweise komplexe und nur unvollständig, d. h. nicht endgültig

17) D. h. die „Tarifgleichheit im Raum“ und die Inanspruchnahme der Verkehrswirtschaft für strukturpolitische Zielvorstellungen (i. e. Regulierung) entfällt insoweit.

bestimmbare Marktobjekte mit hohem Kontroll- und Änderungsbedarf. Für diesen Bereich logistischer Leistungserstellung ist die Verringerung der Unsicherheit auf ein einzelwirtschaftlich handhabbares Maß durch die Schaffung institutioneller Größe erforderlich.

Da die Frage der wettbewerbsfähigen Größe und damit die Existenzfrage der kleinen und mittleren Spedition im Hinblick auf die Deregulierung kontrovers diskutiert wird, seien folgende Ergänzungen angefügt. Zunächst ist die erforderliche Größe zu sehen im Zusammenhang mit der Größe und Marktstellung der Verlager. Dabei gilt die einfache Formel „Kleine Verlager, kleine Spedition und große Verlager, große Spedition“ nicht. Entscheidend für die Überlebensfähigkeit kleinerer Speditionen ist, ob die Zusammenarbeit eines Verlagerers mit mehreren Speditionen von den Transaktionskosten her vertretbar ist, da, wie oben dargestellt, für die operativen Prozesse praktisch keine Nachteile der Kleinheit auftreten. Die Transaktionskosten, hier die Kosten für die Steuerung und Kontrolle der fremdvergebenen logistischen Prozesse, stehen einer Zusammenarbeit mit mehreren Speditionen um so weniger entgegen, als, was zunehmend der Fall ist, für die zu verknüpfenden Informationssysteme standardisierte Schnittstellen geschaffen werden. Die flächendeckende und nachhaltige Sicherung von Qualitätsstandards macht jedoch eine enge Zusammenarbeit der beauftragten Speditionen untereinander erforderlich. Die herkömmlichen partnerschaftlichen Beziehungen der Speditionen, die Arbeit mit Korrespondenten, gewährleistet diese in der Regel nicht. Notwendig sind innovative Verfügungsrechtsstrukturen etwa in bezug auf Handlungsanweisungen und Kontrollen. Das bedeutet Aufgabe und Übertragung von Autonomie und erfordert hohe Kooperationsbereitschaft. Franchising sei als prototypisches Instrument der veränderten Zusammenarbeit genannt. Die einzelnen Firmenidentitäten treten dabei hinter die gemeinsame Marke, hinter das standardisierte Dienstleistungspaket zurück.

Die strategische Option der Kooperation in bezug auf ausgewählte Dienstleistungen bleibt auch dann erhalten, wenn sich als Folge der Konzentration die Anzahl der konzernfreien Speditionen insgesamt verringert. Es entstehen nämlich spezifische Leistungsverbundnetze mit wechselnden Zusammensetzungen etwa für Paketdienste, Luftfracht oder für die regionale Abfertigungsspedition im Rahmen von Beschaffungs- bzw. Distributionssystemen. Da die kleinen und mittelgroßen Speditionen in diese Netze aber vor allem lokale, regionale, selten nationale Marktkompetenz und Infrastrukturen einbringen, sind sie in dem Maße bedroht, als Standortverlagerungen von Verlagern aus ihren räumlichen Stammgebieten erfolgen (vgl. Abschnitt 2.1). Weiterhin ist zu prüfen, ob individuelle Verlageranforderungen nach Art und Umfang mit anderen konsolidiert werden können, um Größen- und Verbundeffekte zu erzielen. Ist dies der Fall, und das trifft i. d. R. auf die Anforderungen von im Wettbewerb stehenden Verlagern zu, dann sind unternehmensübergreifende Logistiksysteme überlegen und damit wiederum die vergleichsweise größere Spedition oder eine effiziente Kooperation mehrerer kleiner Speditionen. Als größenrelevante Merkmale seien z. B. genannt identische Übernahme- oder Abładepunkte und gleichartige oder verträgliche Transportanforderungen der Güter (etwa temperaturgeführte Lebensmittel). Dies bedeutet, daß exklusive Verlager-Speditions-Kooperationen und insoweit auch kleine und mittlere Betriebsgrößen der Spedition überlebensfähig sind, wenn und soweit die Unterschiedlichkeit der jeweiligen logistischen Anforderungsprofile gemeinsame Lösungen ausschließt.

Just-in-time-Versorgungskonzepte von Industrieunternehmungen und Warenwirtschafts-

systeme des Handels sowie die Ausgliederung der gesamten Beschaffungs- oder Distributionslogistik der Hersteller und deren Übertragung auf Speditionen lassen neuartige Formen logistischer Zusammenarbeit entstehen. Hier haben sich schon gewisse Standards für Kooperationspakete herausgebildet, deren gemeinsames Merkmal implizite Kontrakte sind: Vereinbarung von Lieferservicevorgaben (d. h. der Systemoutput), Kapazitätsvorhaltungen, Informationsdienste u. ä. Abgerechnet wird der darauf bezogene Mengendurchsatz, der dafür erforderliche Leistungsinput durch den Spediteur wird nicht verhandelt.¹⁸⁾

Schließlich ist die Frage nach den wettbewerbsfähigen Betriebsgrößen zugleich die Frage nach dem Verhältnis von Eigenerstellung und Fremdbezug der einzelnen Bestandteile der logistischen Systempakete. Es handelt sich neben dem Transport, für den schon die Tendenz zum Fremdbezug festgestellt worden war, insbesondere um Lagerhaltung, Umschlag, Kommissionierung und Verpackung. Auch hier gilt, daß der Zukauf zunehmen wird, weil und sofern in bezug auf diese Leistungen transparente, funktionsfähige Märkte entstehen und bei der Leistungserstellung nur begrenzte Größen- und Verbundeffekte auftreten. Dafür ursächlich ist die vergleichsweise gute Teilbarkeit der eingesetzten Ressourcen und die fehlende Nutzendiffusion. Dabei ist noch offen, wer die einzelnen Komponenten logistischer Systemlösungen einkauft, der Spediteur oder der Verloader direkt. Die Beantwortung dieser Frage wird (vgl. dieser Abschnitt oben) durch die Möglichkeit zu preiswirksamer Nachfragebündelung und die Existenz von Verbundvorteilen bei der dispositiv-organisatorischen Leistung entschieden. Insofern sind kompetente Logistikabteilungen von Handels- und Industrieunternehmungen als potentielle Wettbewerber der Spedition zu sehen.

Zuletzt wird die Frage nach dauerhafter Unabhängigkeit und Sicherheit – und dies nicht nur in bezug auf die zunehmenden Haftungsprobleme – der kleineren Betriebsgrößen gestellt. Kapitalkraft und Managementkapazitäten (vgl. das Problem Generationenwechsel bei Eigentümerunternehmungen) sprechen hier für die Konzern- und Großspedition. Dennoch sind die Risiken der Zusammenarbeit mit kleineren Unternehmungen begrenzt: Das große Transaktionsvolumen bei Systemgeschäften, die hohen Kosten für Steuerung, Kontrolle und Anpassung der Leistungsbeziehungen führen tendenziell zu längerfristigen Kontrakten. Dies schafft eine völlig veränderte Informations- und Risikolage. Zudem wird durch den Aufbau integrierter, bisherige institutionelle Grenzen überschreitende Kommunikationssysteme Frühwarnung möglich.

Durch die neuartigen Transaktionsmuster verschieben sich die bisherigen Grenzen zwischen den Marktstufen oder verschwinden völlig. Für diese Entwicklung sei auf die Wettbewerbsstrategien der integrierten Dienste verwiesen. Sie haben durch ein innovatives organisatorisches Konzept – Einheit von Produktion und Absatz, Einrichtung von Hub/Spoke-Systemen mit zentraler Sortierung der Sendungen, Angebot von Haus/Haus-Diensten mit garantierten Laufzeiten – erhebliche Pioniergewinne realisiert und von der konventionellen Luftfracht große Marktanteile gewonnen.¹⁹⁾

18) Vgl. *Pfohl, M. C., Krass, R.*, Kooperation zwischen Verloader und Logistikunternehmen durch Ausgliederung von Logistikaufgaben bei der Güterdistribution, in: *RKW-Handbuch Logistik*, hrsg. von *H. Baumgarten u. a.*, Berlin 1988, S. 1–29, hier S. 7.

19) Vgl. *Ihde, G. B., Bjelicic, B.*, Integrierte Dienste oder konventionelle Luftfracht, in: *Jahrbuch der Logistik*, Düsseldorf 1989, S. 63–68.

Insgesamt ergibt sich: Die herkömmlichen Maßstäbe der Betriebsgrößenbestimmung, und das betrifft nicht nur die Zahl der Beschäftigten oder der Konzessionen, auch Brutto-Speditionserlöse und Speditionsroherträge verlieren an Aussagekraft. In dem Maße, in dem jenseits der tatsächlichen Eigentumsverhältnisse und marktlichen Preis/Leistungs-Vereinbarungen besondere Verfügungsrechtsstrukturen geschaffen werden, die die Zusammenlegung und gemeinsame Nutzung von Ressourcen regeln, ist der wettbewerbliche Ausleseprozeß des deregulierten Straßengüterverkehrsmarktes in bezug auf die herkömmlichen Kriterien betriebsgrößenneutral. Dies bedeutet zugleich: Der Weg zu wettbewerbsfähigen Positionen der Spedition führt über innovative Transaktionsmuster.