

Arbeitsberichte des  
**Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,  
Betriebswirtschaftliche Planung und Logistik**  
der Universität zu Köln

---

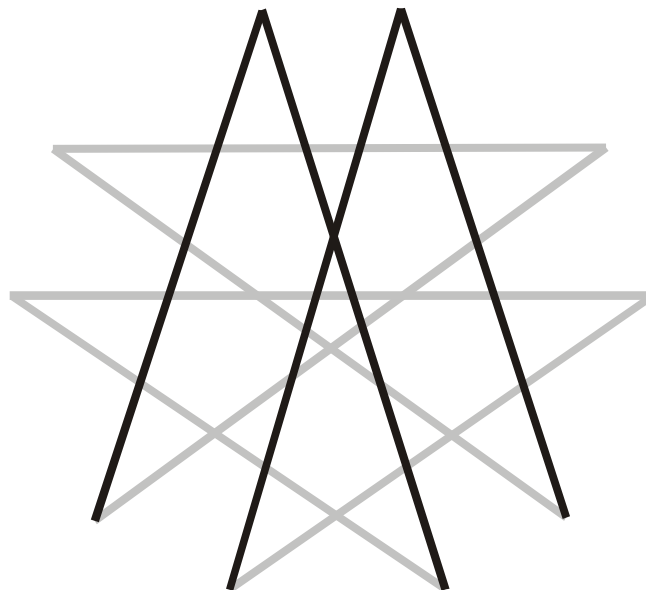
Herausgegeben von  
**Prof. Dr. Werner Delfmann**

**Caroline Heuermann**

**Internationalisierung und Logistikstrategie**

Wettbewerbsstrategische Implikationen für die  
Gestaltung internationaler Logistiksysteme

Arbeitsbericht Nr. 104





Arbeitsbericht Nr. 104:

”Internationalisierung und Logistikstrategie.

Wettbewerbsstrategische Implikationen für die Gestaltung  
internationaler Logistiksysteme”

*Autor*

Caroline Heuermann

Universität zu Köln

Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,

Betriebswirtschaftliche Planung und Logistik

Albertus-Magnus-Platz

D-50923 Köln

☎ +49 (0)221 470 3983

Fax +49 (0)221 470 5007

E-Mail: heuermann@wiso.uni-koeln.de

Alle Rechte vorbehalten

© beim Verfasser, Köln, Juni 2002

*Bezugsadresse*

Universität zu Köln

Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,

Betriebswirtschaftliche Planung und Logistik

Albertus-Magnus-Platz

D-50923 Köln

+49 (0)221 470 4316

Fax +49 (0)221 470 5007

E-Mail: spl@wiso.uni-koeln.de



## Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>vii</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>viii</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>viii</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Aufbau der Arbeit.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Konzeptionelle Grundlagen.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Strategisches Grundverständnis.....</b>	<b>5</b>
2.1.1 Strategiebegriff.....	5
2.1.2 Strategietypen.....	6
<b>2.2 Wettbewerbsstrategie.....</b>	<b>7</b>
2.2.1 Kostenführerschaftsstrategie.....	8
2.2.2 Differenzierungsstrategie.....	9
2.2.3 Segmentierungsstrategie.....	10
<b>2.3 Internationalisierungsstrategie.....</b>	<b>10</b>
2.3.1 Begriffsabgrenzungen.....	10
2.3.2 Internationalisierung als strategische Option.....	11
2.3.3 Internationale Markteintrittsstrategien.....	13
2.3.4 Strategien für international tätige Unternehmen.....	16
<b>2.4 Logistikstrategie.....</b>	<b>18</b>
2.4.1 Logistikbegriff.....	18
2.4.2 Die Verknüpfung von Logistik und Marketing.....	19
2.4.3 Formulierung von Logistikstrategien.....	21
2.4.3.1 Strategische Bereiche in der Logistik.....	22
2.4.3.2 Inhalte von Logistikstrategien.....	25
<b>2.5 Untersuchungsgegenstand: Wechselwirkungen zwischen Wettbewerbs-, Internationalisierungs- und Logistikstrategie.....</b>	<b>26</b>
<b>3. Die Berücksichtigung der Wirkungszusammenhänge von Wettbewerbs-, Internationalisierungs- und Logistikstrategie in der Literatur.....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Wettbewerbsstrategie und Internationalisierungsstrategie.....</b>	<b>28</b>
3.1.1 Wettbewerbsstrategische Optionen im internationalen Kontext.....	28
3.1.2 Formulierung internationaler Wettbewerbsstrategien (PORTER).....	30
<b>3.2 Wettbewerbsstrategie und Logistikstrategie.....</b>	<b>34</b>
3.2.1 Die wettbewerbsstrategische Bedeutung der Logistik.....	34
3.2.2 Logistikstrategie als Hebel der Wettbewerbsstrategie – Implikationen für die physische Ausgestaltung des Logistiksystems (SHAPIRO/HESKETT).....	35
3.2.3 Implikationen der Produktstrategie für die Gestaltung der Logistikkette (FISHER).....	41

<b>3.3 Internationalisierungsstrategie und Logistikstrategie.....</b>	<b>44</b>
3.3.1 Besondere Rahmenbedingungen für die Gestaltung internationaler Logistikstrategien und -systeme.....	44
3.3.2 Internationale Logistikstrategien vor dem Hintergrund der Produkt- eigenschaften (COOPER).....	46
3.3.2.1 Einfluß der Produkteigenschaften auf die internationale Logistikstrategie.....	46
3.3.2.2 Globale Logistikstrategien unter Berücksichtigung der Beschaffungsseite.....	48
3.3.3 Geographische Anordnung globaler Produktionsstätten (DICKEN).....	50
3.3.4 Die Gestaltung internationaler Logistiksysteme in Abhängigkeit vom internationalen Management (PFOHL).....	53
<b>3.4 Zusammenfassende Würdigung der dargestellten Ansätze.....</b>	<b>56</b>
<b>4. Der Beitrag der Logistik zur internationalen Wettbewerbsstrategie.....</b>	<b>57</b>
<b>4.1 Bezugsrahmen zur Ableitung internationaler Logistikstrategien.....</b>	<b>57</b>
4.1.1 Alternativen internationaler Wettbewerbsstrategien.....	57
4.1.2 Gestaltungsmerkmale internationaler Logistiksysteme.....	59
4.1.2.1 Zentralisierungsgrad des internationalen Logistiksystems.....	59
4.1.2.2 Schnittstelle zwischen Postponement und Speculation.....	61
<b>4.2 Einflußfaktoren auf die Gestaltung internationaler Logistiksysteme.....</b>	<b>63</b>
4.2.1 Unternehmensexterne Einflußgrößen.....	63
4.2.2 Unternehmensinterne Einflußgrößen.....	65
4.2.3 Produktspezifische Einflußgrößen.....	67
<b>4.3 Ableitung idealtypischer Logistikstrategien in Abhängigkeit von der         internationalen Wettbewerbsstrategie.....</b>	<b>69</b>
4.3.1 Globale Kostenführerschaft.....	70
4.3.2 Globale Differenzierung.....	73
4.3.3 Multinationale Kostenführerschaft.....	78
4.3.4 Multinationale Differenzierung.....	79
<b>4.4 Resümee.....</b>	<b>83</b>
<b>5. Fazit und Ausblick.....</b>	<b>85</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>87</b>

## **Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
c.p.	ceteris paribus
d.V.	der Verfasserin
EDI	Electronic Data Interchange
EU	Europäische Union
et al.	et alii
F&E	Forschung und Entwicklung
Hrsg.	Herausgeber
i.a.	im allgemeinen
ISDN	Integrated Services Digital Network
Jg.	Jahrgang
JIT	Just in Time
MNU	Multinationales Unternehmen
S.	Seite
SGE	Strategische Geschäftseinheiten
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
Übers.	Übersetzung
USP	Unique Selling Proposition
u.U.	unter Umständen
Veränd.	Veränderung
vs.	versus

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Bilaterale Wirkungszusammenhänge zwischen Wettbewerbs-, Internationalisierungs- und Logistikstrategie.....	2
Abb. 2:	Multilaterale Wirkungszusammenhänge zwischen Wettbewerbs-, Internationalisierungs- und Logistikstrategie.....	3
Abb. 3:	Die generischen Strategien nach PORTER.....	10
Abb. 4:	Strategische Hauptentscheidungsgebiete in der Logistik.....	22
Abb. 5:	Internationale Strategieoptionen.....	31
Abb. 6:	Alternativen einer internationalen Gesamtstrategie in globalen Branchen.....	32
Abb. 7:	Alternative Lagerhaltungspolitiken für Innovationsstrategien.....	37
Abb. 8:	Alternative Differenzierungsstrategien.....	38
Abb. 9:	Gestaltung internationaler Produktions- und Beschaffungsprozesse und resultierende Anforderungen an die Logistik.....	49
Abb. 10:	Möglichkeiten der geographischen Anordnung internationaler Produktionseinheiten.....	51
Abb. 11:	Alternativen internationaler Wettbewerbsstrategien.....	58
Abb. 12:	Idealtypisches Logistiksystem bei der globalen Kostenführerschaft.....	72
Abb. 13:	Idealtypisches Logistiksystem bei der globalen Differenzierung ohne Lieferzeit.....	75
Abb. 14:	Idealtypisches Logistiksystem bei der globalen Differenzierung mit Lieferzeit.....	77
Abb. 15:	Idealtypisches Logistiksystem bei der multinationalen Kostenführerschaft.....	79
Abb. 16:	Idealtypisches Logistiksystem bei der multinationalen Differenzierung ohne Lieferzeit.....	80
Abb. 17:	Idealtypisches Logistiksystem bei der multinationalen Differenzierung mit Lieferzeit.....	82

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Leverage through Logistics.....	40
Tab. 2:	Funktionelle vs. innovative Produkte.....	42
Tab. 3:	Effiziente vs. reaktive Versorgungskette.....	44
Tab. 4:	Nationale und internationale Logistik im Vergleich.....	45
Tab. 5:	Globale Logistikstrategien nach COOPER.....	47
Tab. 6:	Ausgestaltungsmöglichkeiten des internationalen Logistiksystems als Folge der Markteintrittsstrategie.....	53



## **1 Einleitung**

In den letzten Jahrzehnten wurde die Internationalisierung ökonomischer Aktivitäten von Unternehmen vielfach in der wirtschaftlichen Literatur thematisiert.<sup>1</sup> Markt und Wettbewerb, die Notwendigkeit von Kosteneinsparungen, die Verbreitung neuer Informations- und Kommunikationstechniken sowie eine günstige Entwicklung politischer Rahmenbedingungen sind treibende Kräfte der Internationalisierung. Besonders auf lokalen Märkten tätige Unternehmen sehen sich zunehmend durch internationale Anbieter bedroht. Um in heutiger Zeit wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen daher mehr und mehr Unternehmen ihre ökonomische Tätigkeit über nationale Grenzen hinaus ausdehnen.<sup>2</sup> Multinationale oder gar globale Marktpräsenz zieht aber zugleich eine erhöhte Komplexität nach sich und verlangt deshalb sowohl unternehmensintern als auch innerhalb der gesamten Versorgungskette eine höhere Integration der Wertschöpfungsaktivitäten.<sup>3</sup>

Die Logistik tritt als kritischer Erfolgsfaktor bei der Erschließung vor allem internationaler Gütermärkte immer stärker in Erscheinung. Tendenziell gleichen sich die weltweiten Produktmärkte weiter an, so daß eine Differenzierung im Wettbewerb anhand von Produktmerkmalen allein zunehmend erschwert wird.<sup>4</sup> Die logistische Leistungserstellung und das zugrundeliegende Wertschöpfungssystem gewinnen daher als Profilierungsinstrumente auf strategischer Ebene weiter an Bedeutung. Aus diesem Grund ist die Gestaltung eines wettbewerbsfähigen Logistiksystems gerade im internationalen Kontext eine notwendige Voraussetzung für die Sicherung und den Ausbau der Wettbewerbsposition einer Unternehmung.<sup>5</sup> Ein strategisches Logistikmanagement muß dabei sicherstellen, daß das Logistiksystem Effizienzvorteile im Sinne der übergeordneten Wettbewerbsstrategie realisieren kann. Sämtliche internationale logistische Aktivitäten einer Unternehmung müssen daher in einer einheitlichen und schlüssigen Logistikstrategie koordiniert werden.

### **1.1 Problemstellung und Zielsetzung**

Die *Logistikstrategie* und das physische Wertschöpfungssystem einer Unternehmung stehen in engem Zusammenhang zur im jeweiligen Geschäftsfeld verfolgten Wettbewerbsstrategie. Ein in geeigneter Weise konzipiertes Logistiksystem kann hier einen erheblichen Beitrag zur Erlangung und Stärkung der angestrebten Wettbewerbsposition leisten und somit die Wettbewerbsstrategie ‚hebeln‘.<sup>6</sup> Enge Wechselwirkungen

---

<sup>1</sup> Vgl. z.B. Porter [Industries] oder Dicken [Shift].

<sup>2</sup> Vgl. Dornier et al. [Operations] S. 76ff.

<sup>3</sup> Vgl. Fawcett/Birou/Cofield Taylor [Operations] S. 6.

<sup>4</sup> Neben der Marktentwicklung in Richtung eines globalen Wettbewerbs ist andererseits auch oft von einer verstärkten Tendenz zur individuellen Anpassung der Unternehmensaktivitäten an nationale, regionale oder gar lokale Gegebenheiten die Rede. Vgl. Dicken [Shift] S. 1ff.

<sup>5</sup> Vgl. Heskett [Logistics] S. 86ff.

<sup>6</sup> Vgl. Shapiro [Leverage] S. 120.

bestehen auch zwischen der Internationalisierung von Unternehmensaktivitäten und der Logistikstrategie. So verändern sich in Abhängigkeit von der gewählten *Internationalisierungsstrategie* ebenso die Anforderungen an das Logistiksystem. Die Internationalisierungsstrategie kann dabei in gewisser Weise als Bestandteil oder Option der übergeordneten *Wettbewerbsstrategie* gesehen werden, woraus sich auch zwischen diesen Bereichen Wirkungszusammenhänge ergeben.<sup>7</sup> Die angesprochenen Wechselwirkungen zwischen Wettbewerbs-, Internationalisierungs- und Logistikstrategie sind in Abbildung 1 skizziert.

Bei der Gestaltung grenzüberschreitender Logistikprozesse müssen anders als bei nationalen Logistiksystemen besondere Kriterien bzw. Faktoren beachtet werden: Grundsätzlich sind erhöhte Transportentfernungen und der damit verbundene höhere Koordinations- und Informationsaufwand sowie darüber hinaus länderspezifisch unterschiedliche Marktbedingungen wie z.B. verschiedene Standards, die zu einer größeren Produktvielfalt führen, einzukalkulieren.<sup>8</sup>

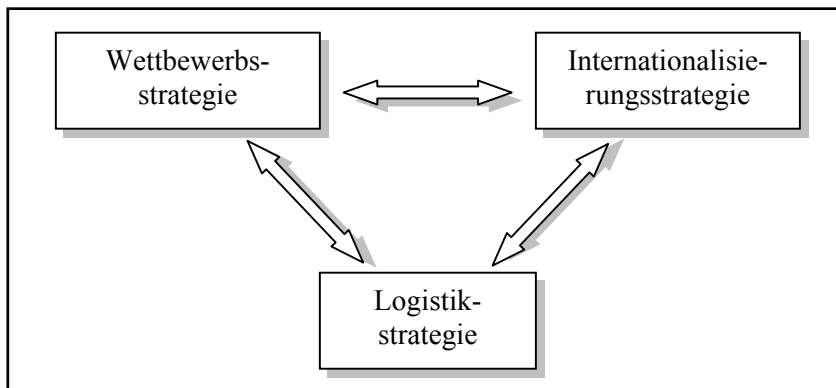


Abb. 1: Bilaterale Wirkungszusammenhänge zwischen Wettbewerbs-, Internationalisierungs- und Logistikstrategie

Die Literatur bietet detaillierte Abhandlungen hinsichtlich des Zusammenhangs von Wettbewerbs- und Logistikstrategie. Einerseits wird die Notwendigkeit der Einbindung der Logistikstrategie in die Wettbewerbsstrategie betont.<sup>9</sup> Andererseits werden die Logistik oder einzelne logistische Subsysteme als Profilierungsinstrumente im Wettbewerb herausgestellt, z.B. durch spezielle Distributions- oder Fertigungsstrategien.<sup>10</sup> Viele Autoren erläutern auch die besonderen Rahmenbedingungen, denen das Management internationaler Logistiksysteme unterworfen ist.<sup>11</sup> Es werden alternative internationale

---

<sup>7</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg [Management] S. 216ff.

<sup>8</sup> Vgl. Pfohl [Logistiksysteme] S. 373ff.

<sup>9</sup> Vgl. Shapiro [Leverage] S. 119ff., Schulte [Logistik] S. 17ff. sowie Fisher [Supply Chain] S. 105ff.

<sup>10</sup> Distributionsstrategien werden etwa thematisiert bei Cook/Burley [Distribution Strategies]. Van Hoek [Supply Chain] stellt auf eine spezielle strategische Ausrichtung der Fertigung im Rahmen des Postponed Manufacturing ab.

<sup>11</sup> Vgl. z.B. Pfohl [Logistiksysteme] 363ff., Lambert/Stock/Ellram [Management] S. 381ff. oder Anderson/Colard [Environment] S. 647ff.

Logistikstrategien vorgeschlagen und die damit verbundenen unterschiedlichen Anforderungen an das Logistiksystem festgestellt.<sup>12</sup>

Eine Verknüpfung der drei Bereiche Wettbewerbsstrategie, Internationalisierungsstrategie und Logistikstrategie findet in der Literatur jedoch kaum statt. Aufgrund der hohen strategischen Bedeutung der Logistik sowohl für die Wettbewerbsstrategie als auch für die Internationalisierung müssen jedoch die Wechselwirkungen aller dieser Bereiche, wie in Abbildung 2 angedeutet, zusammenhängend diskutiert werden.

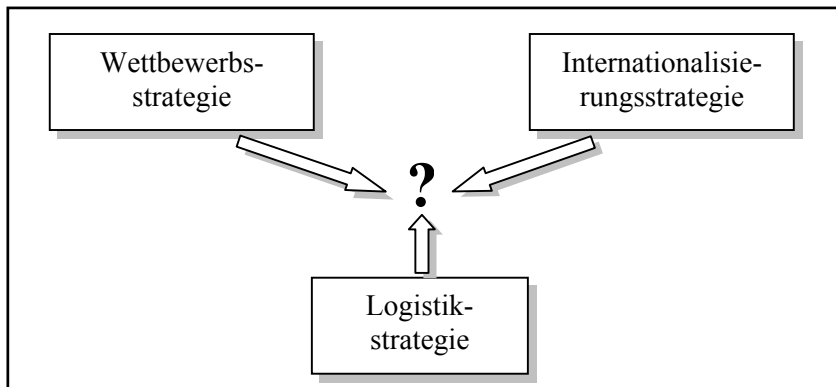


Abb. 2: Multilaterale Wirkungszusammenhänge zwischen Wettbewerbs-, Internationalisierungs- und Logistikstrategie

Gegenstand dieser Arbeit ist daher die Untersuchung und Begründung der wechselseitigen Implikationen der drei genannten strategischen Bereiche. Dabei soll vorrangig auf den Beitrag der Logistik zu den übergeordneten Strategien und die daraus abzuleitenden Anforderungen an das zugrunde liegende Logistiksystem abgestellt werden. In diesem Zusammenhang erforderlich ist die systematische Erfassung inhaltlich relevanter Faktoren bzw. Kriterien, die bei der Abstimmung von Wettbewerbs-, Internationalisierungs- und Logistikstrategie zu berücksichtigen sind und sich letztlich in einem entsprechenden physischen Logistiksystem niederschlagen.

Die Zielsetzung dieser Arbeit besteht somit einerseits in der Beschreibung der grundlegenden Wirkungszusammenhänge zwischen den drei betrachteten Strategiebereichen, andererseits in der Herausarbeitung adäquater Kriterien zur Gestaltung internationaler Logistiksysteme sowie darauf aufbauend in der Entwicklung eines integrativen Konzepts zur Identifikation in sich geschlossener Idealtypen von internationalen Logistikstrategien.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Das nun folgende zweite Kapitel dient der Erläuterung der für die spätere Diskussion erforderlichen Grundlagen. Nach Klärung des hier zugrundegelegten Strategiebegriffs

<sup>12</sup> Vgl. Cooper [Logistics Strategies] S. 12ff.

werden die fundamentalen Konzepte der einzelnen Bereiche Wettbewerbsstrategie, Internationalisierungsstrategie und Logistikstrategie nacheinander aufgearbeitet. Das Kapitel schließt mit einem Aufriß der im weiteren Verlauf zu beantwortenden Fragen.

Im dritten Kapitel werden ausgewählte, in der Literatur bestehende Ansätze, die sich mit den Abhängigkeiten von Wettbewerbs-, Internationalisierungs- und Logistikstrategie beschäftigen, dargestellt und im Hinblick auf die Zielsetzung dieser Arbeit kurz kritisch beleuchtet. Dabei werden zunächst die bilateralen Wirkungszusammenhänge zwischen Wettbewerbs- und Internationalisierungsstrategie (PORTER) als Ausgangspunkt für die weiteren Ausführungen erörtert. Anschließend folgt die Untersuchung der Wechselwirkungen zwischen Wettbewerbs- und Logistikstrategie (SHAPIRO UND HESKETT, FISHER) und sodann zwischen Internationalisierungs- und Logistikstrategie (COOPER, DICKEN, PFOHL).

Das vierte Kapitel entwickelt ein Konzept, das die wechselseitigen Implikationen aller drei Bereiche Logistik-, Wettbewerbs- und Internationalisierungsstrategie in den Mittelpunkt stellt. Es wird versucht, auf Basis eines Bezugsrahmens internationaler Wettbewerbsstrategien entsprechende internationale Logistikstrategien und deren Anforderungen an das zugrunde liegende Logistiksystem konsistent abzuleiten. Hierbei nehmen unternehmensexterne, unternehmensinterne und produktspezifische Größen maßgeblichen Einfluß.

Das fünfte und letzte Kapitel der Arbeit bietet ein kurzes Fazit und eine kritische Stellungnahme zu den gewonnenen Ergebnissen.

## **2 Konzeptionelle Grundlagen**

Der vorliegende Beitrag thematisiert die wechselseitigen und multilateralen Implikationen von Wettbewerbs-, Internationalisierungs- und Logistikstrategie. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen solche Unternehmungen, bei denen gerade die Wirkungszusammenhänge zwischen diesen drei strategischen Bereichen eine besondere Rolle spielen. Die folgende Diskussion ist somit vor allem für diejenigen Unternehmen grundlegend relevant, die international tätig sind bzw. werden wollen und deren logistische Leistungserstellung nicht unerheblich zur gesamten Wertschöpfung und damit zur Realisierung der angestrebten Wettbewerbsposition beiträgt.

In diesem zweiten Kapitel wird nun die theoretische Basis für die bevorstehende Diskussion der Zusammenhänge zwischen den drei genannten Strategiebereichen und des möglichen Beitrags der Logistikstrategie hinsichtlich Internationalisierung und Wettbewerbsstrategie einer Unternehmung erarbeitet. Dabei erläutert Abschnitt 2.1 zunächst das der gesamten Arbeit zugrunde liegende Verständnis des Strategiebegriffs. Die Abschnitte 2.2, 2.3 und 2.4 behandeln darauf aufbauend isoliert die konzeptionellen Grundlagen zu Wettbewerbsstrategie, Internationalisierungsstrategie und Logistikstrategie. Anschließend werden im letzten Abschnitt 2.5 dieses Kapitels der im weiteren zu untersuchende Gegenstandsbereich skizziert und für die bevorstehende Untersuchung relevante Fragen aufgeworfen.

### **2.1 Strategisches Grundverständnis**

#### **2.1.1 Strategiebegriff**

Der Begriff ‚Strategie‘ wird sowohl in der Wissenschaft als auch Praxis sehr unterschiedlich aufgefaßt.<sup>13</sup> Trotz der Vielfalt vorhandener Begriffsdefinitionen läßt sich ein grundlegendes Strategieverständnis erkennen, das zunächst unabhängig von konkreten strategischen Inhalten auf die allgemeinen Charakteristika von Strategien hinweist und daher im folgenden zugrunde gelegt werden soll. Nach dieser Auffassung wird unter einer Strategie ein komplexes und kontextspezifisch abgestimmtes Bündel von Zielen und Mitteln verstanden.<sup>14</sup> Damit umfassen Strategien eine Vielzahl aufeinander abgestimmter Einzelziele und -entscheidungen, die sich sowohl auf die verschiedenen Funktionsbereiche einer Unternehmung als auch auf die unterschiedlichen Planungsebenen erstrecken können.<sup>15</sup> Die Ziele und Mittel einer Strategie werden vor dem Hintergrund der im

---

<sup>13</sup> Vgl. z.B. Mintzberg [Strategy], Macharzina [Unternehmensführung] S. 197, Müller-Stewens/Lechner [Management] S. 17.

<sup>14</sup> Vgl. Bunge [Science] S. 334f.

<sup>15</sup> Vgl. Macharzina [Unternehmensführung] S. 197f.

Unternehmen vorhandenen strategisch relevanten Daten, Werturteile und Hypothesen entwickelt.<sup>16</sup>

Oberste Zielsetzung der strategischen Unternehmensplanung ist die Sicherung und Erweiterung des Erfolgspotentials und somit die langfristige Gewährleistung des Bestands und der Entwicklung einer Unternehmung. Größen wie z.B. die Rendite auf das eingesetzte Kapital, Unternehmenswachstum, Marktvolumen und Marktanteil können dazu dienen, das Erfolgspotential abzuschätzen.<sup>17</sup>

Von dieser Zielsetzung ausgehend baut jede Strategieplanung grundsätzlich auf einer Analyse der unternehmensexternen Chancen und Bedrohungen sowie der unternehmensinternen Stärken und Schwächen auf. Die Umweltanalyse schließt das unmittelbare Wettbewerbsumfeld eines Geschäftsfelds (Kunden, Konkurrenten und Marktbedingungen), aber auch die weitere Umwelt (z.B. allgemeine technologische Entwicklung oder soziale Veränderungen) ein. Die Unternehmensanalyse betrifft die Beurteilung der eigenen strategischen Ressourcen und Fähigkeiten. In einer Gegenüberstellung der so ermittelten internen und externen Situation gilt es, Ansatzpunkte für die Schaffung eines strategischen Wettbewerbsvorteils aufzuzeigen und geeignete Strategiealternativen zu formulieren.<sup>18</sup>

Zusammenfassend liefert eine Strategie somit eine langfristig<sup>19</sup> ausgerichtete, grobe Handlungsgrundlage für alle Unternehmensaktivitäten auf nachgeordneten Ebenen, die der Erreichung und Sicherung der Wettbewerbsposition und damit dem Überleben einer Unternehmung dienen.

### 2.1.2 Strategietypen

Strategien können nach unterschiedlichen Kriterien abgegrenzt werden und sich auf verschiedene Unternehmensbereiche beziehen.<sup>20</sup> Im allgemeinen wird die Gesamtunternehmensstrategie (corporate strategy, Unternehmensstrategie) von der Wettbewerbsstrategie (business strategy, Geschäftsstrategie) und der Funktionalstrategie (functional strategy, Funktionsbereichsstrategie) unterschieden.<sup>21</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Bunge [Science] S. 334f. Es ist von einer gegenseitigen Abhängigkeit von Strategie und Organisationsstruktur auszugehen. In der Forschung herrscht jedoch Uneinigkeit darüber, ob die Marktstrategie an die vorgegebene Unternehmensstruktur anzupassen ist oder umgekehrt. Vgl. Pfohl [Logistikstrategien] S. 643. Vgl. zu dieser Diskussion auch Chandler [Strategy]. In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, daß sich die Ausgestaltung der Unternehmensstruktur nach der gewählten Strategie richtet („structure follows strategy“).

<sup>17</sup> Vgl. Macharzina [Unternehmensführung] S. 209f.

<sup>18</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg [Management] S. 157ff.

<sup>19</sup> Unter ‚langfristig‘ wird i.a. ein Zeithorizont von fünf bis zehn oder auch mehr Jahren verstanden. Grundsätzlich ist ‚strategisch‘ nicht mit ‚langfristig‘ gleichzusetzen, aber da sich strategische Planung mit abstrakten und mehrdeutigen Problemsituationen beschäftigt, wird sie i.d.R. eher langfristiger Natur sein.

<sup>20</sup> Vgl. hierzu Kreikebaum [Unternehmensplanung] S. 50ff.

<sup>21</sup> Vgl. z.B. Rue/Holland [Management] S. 11f., Hax/Majluf [Strategy] S. 28ff. und Macharzina [Unternehmensführung] S. 226ff.

Die *Gesamtunternehmensstrategie* beantwortet die Fragen, in welchen Geschäftsfeldern eine Unternehmung tätig sein, wie sie dem dortigen Wettbewerb begegnen und auf welche Kernkompetenz als Erfolgsgrundlage sie sich dabei stützen will. Auf der Ebene der Gesamtunternehmung geht es um die Festlegung der Strategischen Geschäftseinheiten (SGE)<sup>22</sup> und die Zuteilung von Ressourcen auf diese Geschäftseinheiten unter Berücksichtigung der übergeordneten strategischen Ziele.

Die *Wettbewerbsstrategie* betrifft die Ebene eines Geschäftsfelds und zeigt die langfristig angestrebte Positionierung der Unternehmung im entsprechenden wettbewerblichen Umfeld auf. Wettbewerbsstrategien treffen konkrete Aussagen über die zu bearbeitenden Produktfelder mit den dazugehörigen Märkten und Ressourcen sowie über geeignete Verhaltensweisen zur Abgrenzung der Unternehmung gegenüber Wettbewerbern. Da sich die Bedingungen in den SGE sehr unterscheiden können, werden in einer diversifizierten Unternehmung möglicherweise mehrere Wettbewerbsstrategien nebeneinander verfolgt.<sup>23</sup>

*Funktionalstrategien* beziehen sich auf die Ebene der betrieblichen Funktionen, wie z.B. Logistik, F&E, Produktion oder Marketing. Die grundlegenden Ziele und Maßnahmen der Funktionsbereiche müssen auf die Gesamtunternehmens- und die jeweilige Wettbewerbsstrategie abgestimmt werden.<sup>24</sup>

Von diesen drei genannten Strategietypen ist für die spätere Diskussion besonders die Wettbewerbsstrategie von Bedeutung. Im nun folgenden Abschnitt wird daher näher auf mögliche Inhalte von Wettbewerbsstrategien in Unternehmen eingegangen.

## **2.2 Wettbewerbsstrategie**

Eine Unternehmung muß sich in ihrem Markt so positionieren, daß sie Gewinne erzielen kann, die ihr Überleben langfristig sicherstellen. Basis erfolgreicher Unternehmensaktivitäten sind nachhaltige Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz.<sup>25</sup> Wettbewerbsstrategien werden vorrangig im Rahmen strategischer Marketingentscheidungen entwickelt, da die Orientierung an den Bedürfnissen und Erwartungen der potentiellen Abnehmer maßgebend für den unternehmerischen Erfolg ist.<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> Strategische Geschäftseinheiten (SGE) sind einzelne Produkt-Markt-Kombinationen einer Unternehmung, die bei der strategischen Planung weitgehend unabhängig voneinander behandelt werden. Vgl. Rue/Holland [Management] S. 11.

<sup>23</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg [Management] S. 154ff.

<sup>24</sup> Vgl. Macharzina [Unternehmensführung] S. 209.

<sup>25</sup> Vgl. Porter [Advantage] S. 11.

<sup>26</sup> Vgl. Delfmann [Marketing] S. 11.

PORTER unterscheidet drei ‚generische‘ Strategien zur Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile: Kostenführerschaft, Differenzierung und Segmentierung.<sup>27</sup> Seiner Meinung nach ist ein Unternehmen angehalten, sich klar für *eine* strategische Positionierung zu entscheiden; eine Mischung der Wettbewerbsstrategien sei wenig erfolgversprechend. Auf Dauer könne eine Unternehmung ihre grundlegende Wettbewerbsstrategie jedoch ändern.<sup>28</sup>

### 2.2.1 Kostenführerschaftsstrategie

Eine Kostenführerschaft zielt auf im Vergleich zu den konkurrierenden Anbietern geringe Ausbringungskosten bei paritätischer Leistung. Entsprechend niedrige Preise schaffen dann einen erhöhten Abnehmerwert und damit einen Wettbewerbsvorteil.<sup>29</sup>

Ziel einer Unternehmung muß dabei stets sein, *der* Kostenführer im betrachteten Markt oder Marktsegment zu werden und die Kosten *aller* anderen Konkurrenten zu unterbieten, um ruinöse Preiskämpfe zu verhindern. Gleichzeitig sind jedoch bestimmte Qualitätsanforderungen zu erfüllen, damit das Produkt bzw. die Dienstleistung an sich wettbewerbsfähig bleibt und einen genügend großen Abnehmerkreis findet.<sup>30</sup> Aus diesem Grund eignen sich für eine Kostenführerschaftsstrategie eher einfache, standardisierte Produkte, die in hohen Stückzahlen hergestellt und mit denen ein breiter Markt bedient werden kann.<sup>31</sup>

Quellen von Kostenvorteilen<sup>32</sup> können beispielsweise in den Größenunterschieden von Unternehmen und den damit verbundenen Economies of Scale liegen: In dem Maße, in dem das Produktionsvolumen steigt, sinken die durchschnittlichen Kosten pro Ausbringungseinheit. Allerdings muß bei steigender Unternehmensgröße auch verstärkt mit Größennachteilen gerechnet werden, die z.B. aus einer erhöhten Komplexität der Managementaufgaben oder aus einer größeren Distanz zu Absatzmärkten und Lieferanten resultieren können. Kostenvorteile gegenüber den Konkurrenten können auch auf

---

<sup>27</sup> Vgl. Porter [Advantage] S. 11ff. Neben den genannten strategischen Alternativen wird in der Literatur zusätzlich auf die Möglichkeit der Innovationsstrategie hingewiesen; ein Wettbewerbsvorteil entsteht hierbei durch die Versorgung gehobener Märkte mit neuartigen und qualitativ hochwertigen Produkten. Vgl. Shapiro [Leverage] S. 120ff. und O’Laughlin/Copacino [Strategy] S. 63. Diese Strategie könnte jedoch auch als Differenzierungsstrategie aufgefaßt werden, bei der die Differenzierung auf einem innovativen Leistungsangebot beruht. Auf diese und andere von verschiedenen Autoren vorgeschlagene Wettbewerbsstrategien (z.B. Kooperationsstrategien, vgl. Barney [Advantage] S. 255ff.) soll daher an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden.

<sup>28</sup> So kann z.B. der Übergang von einer anfänglichen Kostenführerschaftsstrategie nach erfolgreicher Etablierung eines Produkts zu einer Differenzierungsstrategie durchaus sinnvoll erscheinen, um gehobene Marktsegmente zu bedienen und entsprechende Prämien abzuschöpfen. Vgl. Porter [Advantage] S. 16f. Zur Diskussion um die Vereinbarkeit von Kostenführerschafts- und Differenzierungsstrategie vgl. auch Piller [Customization].

<sup>29</sup> Vgl. Porter [Advantage] S. 62ff.

<sup>30</sup> Vgl. Porter [Advantage] S. 12f.

<sup>31</sup> Vgl. Barney [Advantage] S. 200.

<sup>32</sup> Ausführliche Abhandlungen zu möglichen Quellen von Kostenvorteilen finden sich bei Porter [Advantage] S. 70ff. und Barney [Advantage] S. 186ff.



unterschiedlichen Erfahrungen in der Produktherstellung, gemessen anhand der kumulierten Ausbringungsmenge, beruhen. Ebenso können der Zugang zu günstigen Produktionsfaktoren oder größenunabhängige technologische Vorteile eine Kostenführerschaft ermöglichen.<sup>33</sup>

### 2.2.2 Differenzierungsstrategie

Differenzierung setzt auf ein einzigartig kombiniertes Leistungsangebot, für das der Kunde ein höheres Entgelt zu zahlen bereit ist. Die für den Abnehmer wichtigen Attribute eines Produkts müssen dabei erkannt und der Abnehmerwert im Vergleich zu dem der (ähnlichen) Konkurrenzprodukte erhöht werden. In diesem Zusammenhang wird auch von einer Unique Selling Proposition (USP) gesprochen, die die Positionierung einer Unternehmung aufgrund ihrer unverwechselbaren Anbietereigenschaften am Markt hervorhebt. Hierbei ist nicht die faktische Begründung einer USP ausschlaggebend, sondern vielmehr die Tatsache, daß der Kunde das angebotene Leistungspaket subjektiv als einzigartig bewertet.<sup>34</sup> Dennoch darf bei einer Differenzierung der Kostenaspekt nicht vernachlässigt werden, da die vom Abnehmer gezahlte Prämie stets höher sein muß als die Kosten der Differenzierung. Anders als bei der Kostenführerschaft können in einem Markt mehrere Unternehmen problemlos nebeneinander unterschiedliche Differenzierungsstrategien verfolgen.<sup>35</sup>

Da eine erfolgreiche Produktdifferenzierung letztlich immer auf der Wahrnehmung der Abnehmer beruht, versuchen Unternehmen, diese auf vielfältige Weise zu beeinflussen. Quellen von Differenzierungsvorteilen<sup>36</sup> können sich aus den Produkt- oder Serviceeigenschaften sowie aus Verbundeffekten zwischen mehreren Produkten des Unternehmens ergeben. Des weiteren kann die Verknüpfung von für den Abnehmer wichtigen Funktionen *innerhalb* des Unternehmens (z.B. Verkauf und Kundenservice) und/oder *zwischen* Unternehmen (z.B. Komplementarität von Produkten verschiedener Anbieter) einen Differenzierungsvorteil darstellen. Ein besonders nachhaltiger, aber auch besonders schwierig zu entwickelnder Wettbewerbsvorteil basiert oft auf der Reputation eines Unternehmens bzw. seiner Produkte.<sup>37</sup>

---

<sup>33</sup> Vgl. Barney [Advantage] S. 186ff.

<sup>34</sup> Vgl. Porter [Advantage] S. 119ff.

<sup>35</sup> Vgl. Porter [Advantage] S. 14.

<sup>36</sup> Mögliche Quellen von Differenzierungsvorteilen werden ausführlich dargestellt bei Porter [Advantage] S. 120ff. und bei Barney [Advantage] S. 222ff.

<sup>37</sup> Vgl. Barney [Advantage] S. 222f.

### 2.2.3 Segmentierungsstrategie

Nach PORTER sind Wettbewerbsvorteile ebenfalls dadurch möglich, daß eine Unternehmung ihre Kostenführerschafts- oder Differenzierungsaktivitäten nur auf einen engen Teilmarkt oder ein einzelnes Marktsegment fokussiert.<sup>38</sup>

Ein Marktsegment kann sich durch eine bestimmte Abnehmergruppe, eine Produktlinie oder einen geographisch abgegrenzten Markt definieren. Die Konzentration auf eine solche Marktnische ist dann erfolgversprechend, wenn ein Unternehmen exakter als seine Konkurrenz und die auf dem Kernmarkt tätigen Unternehmen auf die Bedürfnisse des reduzierten Kundenkreises eingehen kann.<sup>39</sup>

Abbildung 3 gibt einen zusammenfassenden Überblick über PORTERS generische Wettbewerbsstrategien.

		Wettbewerbsvorteil	
		Kosten- vorsprung	Einzigartigkeit aus Sicht des Käufers
Umfang des Wettbewerbs	branchen- weit	Kosten- führerschaft	Differen- zierung
	auf ein Segment beschränkt	Kosten- schwerpunkt	Differen- zierungs- schwerpunkt

Abb. 3: Die generischen Strategien nach PORTER  
Quelle: Porter [Advantage] S. 12 [Übers. u. Veränd. d.V.].

## 2.3 Internationalisierungsstrategie

Im Hinblick auf die theoretische Erörterung von Internationalisierungsstrategien und die bevorstehende Diskussion sind im folgenden zunächst Begriff und Bedeutung der Internationalisierung als strategische Option zu klären. Des weiteren behandelt dieser Abschnitt Inhalte von Internationalisierungsstrategien, wobei eine Unterscheidung zwischen Strategien von bisher nur national und von bereits international tätigen Unternehmen vorgenommen wird.

### 2.3.1 Begriffsabgrenzungen

Unter *Internationalisierung* ist zunächst „jede Art der Aufnahme erstmaliger oder zusätzlich grenzüberschreitender Aktivitäten seitens der Unternehmung“<sup>40</sup> zu verstehen.

<sup>38</sup> Vgl. Porter [Advantage] S. 15ff.

<sup>39</sup> Vgl. Macharzina [Unternehmensführung] S. 207f.

<sup>40</sup> Dülfer [Internationalisierung] S. 50.

Im Grunde handelt es sich um einen extensiven Prozeß, der lediglich zu einer mengenmäßigen Veränderung der Wirtschaftsaktivitäten führt. *Globalisierungsprozesse* hingegen laufen nicht nur auf die geographische Ausdehnung, sondern auch auf die funktionelle Integration international verstreuter Aktivitäten hinaus. Internationalisierung und Globalisierung sind daher qualitativ verschieden.<sup>41</sup>

PFOHL weist in diesem Zusammenhang auf die nach Schwerpunkt und Ausmaß unterschiedliche Ausgestaltung eines internationalen Managements hin: Er unterscheidet international, multinational und global tätige Unternehmungen. Als *international* kann bereits eine Unternehmung bezeichnet werden, die sich in einer eigenen funktionellen Einheit mit den ökonomisch relevanten Besonderheiten ausländischer Märkte beschäftigt (Auslandsmanagement). Von *multinationalem* Management wird gesprochen, wenn eine Unternehmung in zwei oder mehr Ländern operiert und so zumindest teilweise Synergieeffekte nutzt, gleichzeitig jedoch durch Anpassung ihrer Produkte und Geschäftsaktivitäten an die nationalen Unterschiede in den Marktbedürfnissen lokale Wettbewerbsvorteile erzielt.<sup>42</sup> Ein *globales* Management trifft seine Entscheidungen nicht mehr auf Basis nationaler Unterschiede, sondern versteht die internationalen Märkte als eine weltweite Einheit. Die Wettbewerbsposition der Unternehmung soll hierbei durch den Aufbau von Skalen- und Synergieeffekten behauptet werden.<sup>43</sup>

Darüber hinaus hat die Verknüpfung der Fähigkeiten multinationaler Unternehmen (MNU), die sich dank ihrer dezentralen Struktur an international unterschiedliche Bedürfnisse anpassen können, mit den Fähigkeiten globaler Unternehmen, die ihre weltweiten Aktivitäten in einer zentralen Einheit straff planen, steuern und kontrollieren, den Begriff der *transnationalen* Unternehmung geprägt. Aufgrund ihrer transnationalen Denkweise soll eine Unternehmung einerseits zu lokaler Flexibilität, andererseits zu globaler Integration gelangen und so beide Fähigkeiten miteinander verbinden.<sup>44</sup>

Im folgenden werden zur Vereinfachung alle Unternehmensaktivitäten, die über nationale Grenzen hinausgehen, unter dem Oberbegriff ‚international‘ zusammengefaßt.

### 2.3.2 Internationalisierung als strategische Option

Bei der Internationalisierungsstrategie handelt es sich um eine Strategieoption auf Ebene der Gesamtunternehmung.<sup>45</sup> Weitere strategische Alternativen sind Diversifikation<sup>46</sup>, Portfolio-Strategien<sup>47</sup> und die Konzentration auf Kernkompetenzen<sup>48</sup>.

<sup>41</sup> Vgl. Dicken [Shift] S. 5.

<sup>42</sup> Vgl. Pfohl [Logistiksysteme] S 373f.

<sup>43</sup> Vgl. Levitt [Globalization] S. 92f.

<sup>44</sup> Vgl. Bartlett/Ghoshal [Solution] S. 54ff.

<sup>45</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg [Management] S. 203ff. Strategische Optionen auf Gesamtunternehmens-ebene erfordern nur dann eine spezielle Untersuchung, wenn eine Unternehmung bereits in mehreren Geschäftsfeldern mit unterschiedlichen Wettbewerbsstrategien tätig ist oder erwägt, ihre Tätigkeit auf weiteren Geschäftsfeldern aufzunehmen. Vgl. Steinmann/Schreyögg [Management] S. 203.

Die Gründe für eine Internationalisierung sind vielfältiger Natur. Oft besteht die Absicht, neue Marktpotentiale im Ausland zu erschließen. So kann eine Expansion sinnvoll sein, wenn das angebotene Produkt seinen Lebenszyklus fast vollständig durchlaufen hat und die Heimatmärkte gesättigt sind.<sup>49</sup> Expandierende Unternehmen, deren ursprüngliche Produktionskapazitäten für die Bedienung des gesamten Heimatmarktes nicht mehr ausreichen, siedeln ihre neuen Produktionsanlagen oft im Ausland an. Ebenso treiben die Wettbewerbskräfte das Wachstum von Unternehmen an, da Größensparnisse hierdurch i.d.R. leichter realisiert werden können.<sup>50</sup> Ein weiterer Grund kann im international günstigeren Bezug der benötigten Produktionsfaktoren oder in der Sicherung von nur regional verfügbaren Rohstoffen liegen. Eine Unternehmung kann sich durch Internationalisierung auch geographisch diversifizieren, neue Produktideen oder neue Technologien erschließen.<sup>51</sup> Letztlich werden die Internationalisierungsbestrebungen von Unternehmen möglicherweise durch Veränderungen der Handels- und Investitionspolitik im Ausland begünstigt; durch eine schrittweise Abschaffung tarifärer und nicht-tarifärer Handelsrestriktionen werden günstigere Bedingungen für eine Internationalisierung geschaffen.<sup>52</sup>

Strategien der Internationalisierung für bisher nur national tätige Unternehmen sind zu unterscheiden von Strategien für Unternehmen, die bereits auf internationalen Märkten operieren.<sup>53</sup> Internationalisierungsstrategien im eigentlichen Sinne sind daher Strategien für den *Eintritt* in neue internationale Märkte.<sup>54</sup> Dennoch werden im folgenden sowohl Markteintrittsstrategien als auch Strategien für bereits international tätige Unternehmen als

---

<sup>46</sup> Die Diversifizierungsstrategie beinhaltet die Ausdehnung der Unternehmensaktivitäten von insgesamt nur einem Geschäftsfeld auf zwei oder mehr Geschäftsbereiche. Eine diversifizierende Unternehmung erschließt dabei, gegenüber dem bisherigen Leistungsangebot, neue Märkte mit neuen Produkten. Eine Diversifikation kann unter anderem durch die Erzielung von Synergieeffekten, eine Steigerung der Rentabilität, eine Streuung des unternehmerischen Risikos oder einfach die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit motiviert sein. Vgl. Steinmann/Schreyögg [Management] S. 204.

<sup>47</sup> Eine diversifizierte Unternehmung muß die vorhandenen Ressourcen im Sinne der Gesamtunternehmensstrategie auf seine Geschäftsfelder aufteilen. Ziel ist eine strategisch ausgewogene Kombination von Geschäftsbereichen, die das Gesamtrisiko der Unternehmung minimiert. Als Basis für derartige Entscheidungen können die vielzitierten Portfolio-Modelle dienen. Vgl. Dunst [Management] S. 89ff.

<sup>48</sup> Um der zunehmenden Dynamisierung der Märkte in vielen Industrien zu begegnen, wird unter anderem die Konzentration auf die speziellen Kernkompetenzen einer Unternehmung vorgeschlagen. Diese Strategie stellt auf die übergreifenden und langfristigen Eigenschaften von speziellen Kernkompetenzen ab, die trotz schneller Marktentwicklungen eine dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen sollen. Vgl. Hamel/Prahalad [Competence] S. 79ff.

<sup>49</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg [Management] S. 216f.

<sup>50</sup> Vgl. Griffin/Pustay [Business] S. 26ff.

<sup>51</sup> Vgl. Lambert/Stock/Ellram [Management] S. 383f.

<sup>52</sup> Vgl. Griffin/Pustay [Business] S. 28.

<sup>53</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg [Management] S. 216ff.

<sup>54</sup> Im nationalen Kontext kann ebenso von einer Markteintrittsstrategie gesprochen werden, wenn eine Unternehmung mit gegenwärtigen oder neuen Produkten in für sie neue nationale Märkte vordringt und hierfür eine geeignete Strategie entwickelt. Vgl. Ansoff [Diversification] S. 113ff. In dieser Hinsicht könnte die Internationalisierungsstrategie als eine spezielle Form der Markteintrittsstrategie betrachtet werden.

Internationalisierungsstrategien bezeichnet, da die Wahl der Markteintrittsstrategie immer vor dem Hintergrund der zukünftigen internationalen strategischen Ausrichtung getroffen werden muß. Damit sind in diesem Zusammenhang sowohl internationale Markteintrittsstrategien als auch internationale Strategien von Bedeutung. Diese müssen insbesondere Fragen nach den zu bearbeitenden Auslandsmärkten, den anzubietenden Produkten und der angestrebten Art und Weise der Marktbearbeitung beantworten.<sup>55</sup>

Als strategische Optionen für bereits internationalisierte Unternehmen werden in der Literatur die Globalisierung oder die länderspezifische Anpassung als Extrempunkte eines Kontinuums genannt, innerhalb dessen sich eine Vielzahl unterschiedlicher Ausprägungen ergibt.<sup>56</sup>

### 2.3.3 Internationale Markteintrittsstrategien

Die strategische Planung des internationalen Markteintritts soll einer Unternehmung die Einführung ihrer Produkte oder Dienstleistungen in einen ausländischen Markt erleichtern. Eine Unternehmung muß für jede ihrer Produkt-Markt-Kombinationen eine geeignete Markteintrittsstrategie mit einem Zeithorizont von i.d.R. drei bis fünf Jahren entwickeln und diese bei veränderten Rahmenbedingungen ggf. auch modifizieren.

Grundsätzlich kann ein Unternehmen auf zwei verschiedene Arten in einen fremden Markt eintreten: Einerseits können Produkte ausgehend von einer Produktionsstätte außerhalb des Ziellands in das Zielland exportiert werden. Andererseits können Ressourcen wie Technologien, Kapital, Managementfähigkeiten usw. in das Zielland transferiert werden. Dort dienen sie, evtl. kombiniert mit lokalen Ressourcen, der Herstellung von zum Verkauf in lokalen Märkten bestimmten Produkten.<sup>57</sup>

Ausgehend von diesen zwei grundlegenden Formen des Markteintritts haben sich in der Literatur verschiedene Markteintrittsstrategien entwickelt, die mit einem unterschiedlichen Maß an Kapitalbindung und Risiko verbunden sind.<sup>58</sup> Hierzu zählen Export, vertragliche Vereinbarungen sowie die Direktinvestition.<sup>59</sup>

Für den erstmaligen Eintritt in internationale Märkte bietet jede Strategie grundsätzliche Vor- und Nachteile, die unter den jeweiligen internen und externen Bedingungen gegeneinander abzuwägen sind.<sup>60</sup>

---

<sup>55</sup> Vgl. Meffert [Marketing] S. 689f.

<sup>56</sup> Vgl. Porter [Competition] S. 17ff. und Steinmann/Schreyögg [Management] S. 218ff. Die grundsätzliche Unterscheidung in globale und länderspezifische Strategien entspricht der weiter oben erwähnten Einteilung in globale und multinationale Unternehmen.

<sup>57</sup> Vgl. Root [Entry Strategies] S. 22ff.

<sup>58</sup> Vgl. z.B. Lambert/Stock/Ellram [Management] S. 385ff., Doz [Management] oder Cichon [Globalisierung] S. 212ff.

<sup>59</sup> Vgl. Root [Entry Strategies] S. 73ff. und Steinmann/Schreyögg [Management] S. 217ff.

<sup>60</sup> Vgl. Lambert/Stock/Ellram [Management] S. 386.

## ***Export***

Export ist die gängigste Eintrittsmethode in internationale Märkte und beinhaltet den ausschließlichen Verkauf heimischer Produkte im Ausland. Daher könnte man Export auch als die unterste Stufe der Internationalisierung bezeichnen.

Da die Exportstrategie die vergleichsweise geringste Kapitalbindung nach sich zieht, sind Marktrisiko und politisches Risiko minimal.<sup>61</sup> Weitere Vorteile des Markteintritts via Export sind der weitgehende Erhalt der Flexibilität und die Möglichkeit der Entwicklung eines umfangreichen Erfahrungspotentials, das weiterführende Internationalisierungsaktivitäten wie die Errichtung eigener Produktionsstätten erleichtert. Aus diesem Grund eignet sich der Export besonders als Ausgangspunkt zur Erreichung einer langfristig rentablen Marktposition im internationalen Rahmen.<sup>62</sup> Sollte sich der Zielmarkt jedoch letztlich als nicht profitabel erweisen, kann die Exportstrategie auch ohne größere Verluste wieder zurückgezogen werden.<sup>63</sup>

Die Erfolgsmöglichkeiten eines Markteintritts durch Export können durch staatliche Maßnahmen wie internationale tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse begrenzt werden; seit längerer Zeit besteht hier jedoch eine Tendenz zur Aufhebung bzw. Angleichung.<sup>64</sup>

Die Errichtung eigener Niederlassungen und damit die Nutzung direkter Exportkanäle ermöglicht zumeist eine zügigere und intensivere Marktdurchdringung. Dagegen verspricht der Export über indirekte Distributionskanäle bzw. Absatzmittler besonders niedrige Kosten und Risiken.<sup>65</sup>

Die Markteintrittsstrategie des Exports bleibt auf physische Güter beschränkt, da Produkte außerhalb des Ziellands hergestellt und anschließend dorthin transportiert werden.<sup>66</sup>

## ***Vertragliche Vereinbarungen***

Die nächsthöhere Stufe der Internationalisierung bilden vertraglich geregelte Kooperationen, zu denen vor allem die Lizenzvergabe und das Franchising zählen. Hierbei handelt es sich um langfristige Vereinbarungen zwischen einem internationalisierenden

---

<sup>61</sup> Vgl. Root [Entry Strategies] S. 73ff.

<sup>62</sup> Vgl. Cichon [Globalisierung] S. 246ff.

<sup>63</sup> Vgl. Lambert/Stock/Eltram [Management] S. 385ff. Auch wenn die Exportstrategie zunächst besonders unkompliziert erscheint, ist zu bedenken, dass ein exportierendes Unternehmen die gesamte Planung durchführen, über eine evtl. zu verändernde Verkaufsverpackung ihrer Produkte entscheiden und Verkaufsverhandlungen führen muß. Zusätzlich müssen Bankgeschäfte abgewickelt, Versicherungen abgeschlossen und anfallende Dokumente im In- und Ausland bearbeitet werden.

<sup>64</sup> Zu den tarifären und nicht-tarifären Handelshemmnissen zählen vor allem Steuern auf importierte Güter und Kontingente, die die Menge der zu importierenden Güter beschränken. Vgl. Dicken [Shift] S. 90ff.

<sup>65</sup> Der zentrale Unterschied zwischen indirekten und direkten Exportkanälen liegt in der Existenz unabhängiger Exportmittler im Ursprungsland, wie z.B. dem heimischen Groß- oder Einzelhandel.

<sup>66</sup> Vgl. Root [Entry Strategies] S. 27.

Unternehmen und einem im Zielland ansässigen Unternehmen, die zumeist den Transfer von Technologien und Humankapital ins Ausland einschließen.<sup>67</sup>

Im Gegensatz zur Exportstrategie erlauben vertragliche Vereinbarungen dem heimischen Unternehmen eine höhere Kontrolle über seine internationalen Marketingaktivitäten; gleichzeitig bleibt eine gewisse Flexibilität erhalten. Auf dieser Grundlage sind eine spätere Kapitalverflechtung im Rahmen eines Joint Venture oder eine Direktinvestition mit dem Ziel der alleinigen Vermarktung des Produkts im Ausland möglich.<sup>68</sup> Vertragliche Vereinbarungen können vorteilhaft sein im Falle finanzieller Restriktionen oder eines zu hoch eingeschätzten Risikos des Kapitaleinsatzes.<sup>69</sup> Darüber hinaus können eventuelle Importrestriktionen umgangen werden.

Vertragliche Vereinbarungen sind oft schwieriger zu beenden und bergen daher ein höheres unternehmerisches Risiko gegenüber dem Export. Auch eignen sie sich weniger zur Sammlung erster Kenntnisse über den ausländischen Markt. Obwohl z.B. ein Markteintritt mittels Lizenzvergabe ebenfalls mit niedrigen Anfangskosten verbunden ist, ist der Lizenzgeber auf einen zur Umsetzung seiner gewerblichen Rechte bzw. seiner speziellen Kenntnisse geeigneten Lizenznehmer angewiesen. Dabei muß auch die Gefahr gesehen werden, daß der Lizenznehmer sich nach Vertragsablauf zu einem zukünftigen Wettbewerber im ausländischen Markt entwickeln könnte.<sup>70</sup>

### ***Direktinvestition***

Der Markteintritt durch Direktinvestition als die höchste Stufe der Internationalisierung geht mit dem teilweisen oder gänzlichen Eigentum eines Unternehmens an Produktionsstätten oder sonstigen Einrichtungen im Zielland einher. Bei einem Joint Venture werden Eigentum und damit Kontrolle zwischen der internationalen Muttergesellschaft und einem oder mehreren lokalen Partnerunternehmen geteilt. Im Gegensatz dazu beinhaltet ein Sole Venture die Gründung einer Tochtergesellschaft, die die ausländische Produktion bei gleichzeitiger vollständiger Kontrolle durch das internationalisierende Mutterunternehmen übernimmt; die entsprechenden Unternehmens-

---

<sup>67</sup> Bei der Lizenzvergabe überträgt ein Lizenzgeber einem im Ausland ansässigen Lizenznehmer gegen Entgelt und für begrenzte Zeit seine gewerblichen Schutzrechte (z.B. Urheber- oder Patentrechte) bzw. sein spezielles unternehmerisches Know-How. Franchising beinhaltet eine langfristige Kooperation, bei der der unternehmerisch eigenständige Franchisenehmer mit eigenem Kapitaleinsatz Produkte oder Dienstleistungen unter dem einheitlichen Marketingkonzept des Franchisenehmers anbietet. Vgl. Specht [Distributionsmanagement] S. 181ff. Weitere vertragliche Vereinbarungen können in der direkten Übertragung von Leistungen auf ausländische Unternehmen gegen Entgelt oder gegen mit diesen Leistungen hergestellte Produkte liegen. Vgl. Root [Entry Strategies] S. 27.

<sup>68</sup> Vgl. Root [Entry Strategies] S. 107ff.

<sup>69</sup> Vgl. Cichon [Globalisierung] S. 252ff.

<sup>70</sup> Vgl. Lambert/Stock/Ellram [Management] S. 387.

einheiten im Ausland können entweder neu errichtet oder durch Akquisition erworben werden.<sup>71</sup>

Die Investition in ein Joint Venture kann den Eintritt in die kapitaleigene ausländische Produktion erheblich beschleunigen.<sup>72</sup> Sie ermöglicht größere Kontrolle über das ausländische Partnerunternehmen als z.B. eine Lizenzvergabe. Bei einer Direktinvestition im Vollbesitz bleiben dem internationalisierenden Unternehmen sogar alle Kontroll- und Entscheidungsmöglichkeiten bezüglich der Distribution seiner Produkte erhalten. Bei ausreichendem Absatzpotential kann ein Unternehmen so seine Wettbewerbsposition im ausländischen Markt frühzeitig absichern.<sup>73</sup> Zudem kann ein bedeutender Teil der Transport- und Logistikkosten eingespart werden.<sup>74</sup>

Ein besonderer Nachteil der Direktinvestition im Vollbesitz liegt in der Einschränkung der Flexibilität durch die Errichtung zusätzlicher Produktions- und Lagerstätten. Daher erfordert eine Direktinvestition größtmögliches Verständnis für die Besonderheiten von Markt und Wettbewerb im Zielland. Mit dem Einsatz beträchtlicher Kapitalsummen setzt sich der Investor langfristig einem großen unternehmerischen und politischen Risiko aus, das bei den anderen Eintrittsstrategien weit weniger ausgeprägt ist.<sup>75</sup> Die Gründung eines Joint Venture kann aufgrund der niedrigeren Kosten und des geteilten unternehmerischen Risikos einen Kompromiß darstellen.

Die Wahl der Markteintrittsstrategie ist zunächst im Kontext der übergeordneten Wettbewerbsstrategie zu treffen. Darüber hinaus ist sie einerseits abhängig von den länderspezifischen Faktoren wie z.B. der Marktsituation und der möglichen Geschwindigkeit, mit der eine Marktdurchdringung erfolgen kann; andererseits können die Eigenschaften des angebotenen Produkts, z.B. das Verhältnis von Produktwert zu Volumen und zu Gewicht, sowie die Bereitschaft einer Unternehmung zum Risiko und zur Einschränkung ihrer Flexibilität die gewählte Strategie beeinflussen.

Grundsätzlich muß jede Markteintrittsstrategie im landesspezifischen Kontext als passend erscheinen. Daher können internationale Märkte je nach ihren wirtschaftlich relevanten Bedingungen unterschiedliche Markteintrittsstrategien erfordern.<sup>76</sup>

### **2.3.4 Strategien für international tätige Unternehmen**

International operierende Unternehmen müssen entscheiden, ob sie ihre verschiedenen Märkte im In- und Ausland strategisch einheitlich behandeln oder an die jeweiligen Marktbedingungen angepaßte Strategien entwickeln wollen. Zur Bearbeitung ihrer Märkte

---

<sup>71</sup> Vgl. Root [Entry Strategies] S. 143ff.

<sup>72</sup> Vgl. Root [Entry Strategies] S. 75.

<sup>73</sup> Vgl. Cichon [Globalisierung] S. 245ff.

<sup>74</sup> Vgl. Lambert/Stock/Ellram [Management] S. 389.

<sup>75</sup> Vgl. Root [Entry Strategies] S. 75.



stehen internationalen Unternehmungen grundsätzlich zwei strategische Richtungen offen: Globalisierung und länderspezifische Anpassung.<sup>77</sup> Eine solche Polarisierung darf jedoch nicht über die Schwierigkeiten bei der Abwägung der Globalisierungsvorteile gegen die Erfordernisse der nationalen Anpassung hinwegtäuschen.<sup>78</sup>

### ***Globalisierungsstrategie***

Entscheidet sich eine Unternehmung für eine globale Strategie, so faßt sie ihre weltweiten Märkte als ein Ganzes auf, das sie mit Hilfe eines einheitlichen strategischen Konzepts bearbeitet. Demnach gibt es nur eine einzige Produkt-Markt-Kombination. Eine weltweit einheitliche Wettbewerbsprofilierung schafft die Grundlage für eine weitgreifende Standardisierung, die beachtliche Größen- und Verbundersparnisse sowie Lern- und Erfahrungseffekte bei Beschaffung, Produktion, Marketing und F&E ermöglicht. Diese entstehen vielfach durch ein zentralisiertes Management sowie durch die Spezialisierung von Fertigungsstätten auf einzelne Produktkomponenten oder Produktionsprozesse. Das Zusammenspiel dieser Unternehmenseinheiten wird systematisch von einem Punkt aus koordiniert, Entscheidungen werden integriert und zentral getroffen.<sup>79</sup>

### ***Länderspezifische Anpassung***

Durch eine Strategie der Anpassung an die länderspezifischen Bedingungen versucht eine Unternehmung, die jeweiligen nationalen Märkte differenziert zu behandeln und sich an die dortige Wettbewerbssituation individuell anzupassen. Dadurch ergeben sich mehrere Produkt-Markt-Kombinationen, die ein Portfolio unterschiedlicher Profilierungen im Wettbewerb darstellen. Auch bei national angepaßten Strategien können in gewissem Umfang Verbundeffekte realisiert werden, z.B. durch Pooling des in den verschiedenen Märkten erworbenen Wissens oder durch gemeinsame Nutzung bestimmter Ressourcen. Der Hauptvorteil einer länderspezifischen Strategie liegt aber darin, daß der Bedeutung nationaler Unterschiede, z.B. aufgrund unterschiedlicher sozialer oder kultureller Hintergründe, Rechnung getragen werden kann.<sup>80</sup> So wird einzelnen nationalen Niederlassungen eines Unternehmens weitgehende Eigenständigkeit und Entscheidungsfreiheit in allen Funktionsbereichen zugestanden. Die Notwendigkeit einer zentralen Koordinationseinheit bleibt jedoch weiterhin bestehen. Dort muß nach wie vor die

---

<sup>76</sup> Vgl. Cichon [Globalisierung] S. 240ff.

<sup>77</sup> Vgl. z.B. Steinmann/Schreyögg [Management] S. 218ff., Porter [Competition] S. 17ff. sowie Doz [Management] S. 12ff.

<sup>78</sup> Vgl. Hamel/Prahalad [Strategy] S. 145. Differenziertere strategische Alternativen in Abhängigkeit von der Notwendigkeit zur globalen Integration bzw. zur lokalen Anpassung finden sich bei Ghoshal/Nohria [Forms] S. 26ff. Neben der Globalisierung und der länderspezifischen Anpassung werden die einfache internationale und die transnationale Strategie beschrieben.

<sup>79</sup> Vgl. Doz [Management] S. 12ff.

<sup>80</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg [Management] S. 220f.

Erfüllung bestimmter Aufgaben erbracht und kontrolliert werden, da der langfristige Unternehmenserfolg auch davon abhängig ist, inwieweit übergreifendes Wissen für nationale Aktivitäten ausgenutzt werden kann.<sup>81</sup>

Die Wettbewerbs- wie auch die Internationalisierungsstrategie, die in den vorhergehenden Abschnitten grundlegend dargestellt wurden, üben maßgeblichen Einfluß auf die Logistikstrategie und damit auch auf das darunter liegende physische Logistiksystem aus. Der folgende Abschnitt geht nun näher auf die Logistikstrategie einer Unternehmung als dem dritten der in dieser Arbeit betrachteten Strategiebereiche ein.

## **2.4 Logistikstrategie**

### **2.4.1 Logistikbegriff**

Die heutige Betriebswirtschaftslehre subsumiert unter Logistik<sup>82</sup> alle ökonomischen Aktivitäten zur Planung, Steuerung, Ausführung und Kontrolle sämtlicher Material- und dazugehöriger Informationsflüsse sowohl innerhalb eines Unternehmens als auch unternehmensübergreifend.<sup>83</sup> Transport-, Umschlag- und Lagervorgänge (sog. ‚TUL‘-Prozesse) sind somit von zentraler Bedeutung.<sup>84</sup>

DELFMANN unterscheidet drei aufeinander aufbauende Verwendungsebenen des Begriffs ‚Logistik‘: Auf der untersten Ebene ist die Logistik an die realen Transferleistungen von Gütern und Informationen in arbeitsteiligen Wirtschaftsprozessen geknüpft; diese bilden den Kernbereich der Logistik und werden innerhalb des physischen Logistiksystems einer Unternehmung abgewickelt.<sup>85</sup> Das Logistiksystem läßt sich in fünf funktionelle Subsysteme unterteilen: Depot-, Lagerhaltungs-, Transport- und Verpackungs-/Handhabungssystem sowie als verknüpfendes Element das Auftragsabwicklungssystem.<sup>86</sup> Die zweite Ebene der Begriffsverwendung basiert auf dem Logistikmanagement als effizienter Planung, Steuerung, Realisierung und Kontrolle der Transferaktivitäten in den Logistiksystemen. Bei der erst in jüngerer Zeit aufgekommenen dritten Ebene des Logistikbegriffs wird eine flußorientierte und schnittstellenübergreifende Perspektive als spezifische Denkhaltung bzw. Weltsicht des Logistikmanagements in den Mittelpunkt gestellt.<sup>87</sup>

---

<sup>81</sup> Vgl. Doz [Management] S. 16ff.

<sup>82</sup> Der Begriff ‚Logistik‘ wird im betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauch mit der Unternehmenslogistik (engl. business logistics) gleichgesetzt.

<sup>83</sup> Vgl. Schulte [Logistik] S. 1.

<sup>84</sup> Vgl. Klaus [Bedeutung] S. 8.

<sup>85</sup> Vgl. Delfmann [Kernelemente] S. 308ff.

<sup>86</sup> Vgl. Pfohl [Logistiksysteme] 75ff.

<sup>87</sup> Vgl. Delfmann [Kernelemente] S. 308ff.

Die Ausführungen in dieser Arbeit beziehen sich auf alle drei Ebenen der Begriffsverwendung: Die relevanten Unternehmungen oder einzelne ihrer Geschäftsfelder zeichnen sich dadurch aus, daß ihre physischen Wertschöpfungssysteme und die darin real ablaufenden Transferprozesse von besonderer Wichtigkeit für die gesamte Leistungserstellung sind (1. Ebene); solche Unternehmen können als logistikintensiv bezeichnet werden. Das Management der Prozesse im Logistiksystem und die Entwicklung einer geeigneten Logistikstrategie, die die langfristige Ausrichtung des Logistiksystems festlegt, spielen daher eine besondere Rolle (2. Ebene). Somit ist der folgenden Diskussion eine ‚logistische Weltansicht‘ zugrunde zulegen (3. Ebene).

Die Anforderungen an Logistikstrategie und -system einer Unternehmung stehen in enger Beziehung zu den Bedürfnissen des zu bedienenden Marktes. Daraus ergibt sich notwendigerweise auch eine enge Verbindung zwischen Logistik und Marketing, die im folgenden kurz aufgegriffen wird.

#### **2.4.2 Die Verknüpfung von Logistik und Marketing**

Um überlebensfähig zu bleiben, müssen sich Unternehmen in einer geeigneten Weise im Wettbewerb differenzieren und somit Wettbewerbsvorteile schaffen.<sup>88</sup> Die Wettbewerbsposition wird maßgeblich beeinflusst durch die Marktsituation, durch die Leistungsangebote der eigenen Unternehmung sowie die der Konkurrenz und vor allem durch die Abnehmer. Die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen müssen einen Nutzen stiften, für den die Kunden ein entsprechendes Entgelt zu zahlen bereit sind, wobei der Abnehmerwert aus einem Paket einzelner Teilleistungen des Anbieters resultiert und vom Kunden als ein zusammenhängendes Bündel wahrgenommen und bewertet wird. Da bei der strategischen Positionierung einer Unternehmung im Wettbewerb die Bedürfnisse und Erwartungen der potentiellen Abnehmer besonders berücksichtigt werden müssen, entwickeln Unternehmen ihre Wettbewerbsstrategien, die mitunter auch die Logistikstrategie maßgeblich prägen, vorrangig im Rahmen strategischer Marketingentscheidungen.<sup>89</sup> Aus diesem Grund widmen Literatur und Praxis der Entwicklung geeigneter Marketingkonzepte seit den 50er Jahren besondere Aufmerksamkeit.<sup>90</sup>

Die Logistik wird seit Mitte der 80er Jahre als eigenständiges Instrument zur Marktbearbeitung und als einer der Haupterfolgskriterien im Wettbewerb gesehen. Daher

---

<sup>88</sup> Vgl. Kotler/Bliemel [Marketing-Management] S. 468. Vgl. hierzu auch die grundlegenden Erläuterungen zur Wettbewerbsstrategie in Kapitel 2.2 auf S. 7ff. dieser Arbeit.

<sup>89</sup> Vgl. Delfmann [Marketing] S. 10f.

<sup>90</sup> Vgl. Kotler/Bliemel [Marketing-Management] S. 25.

sind mehr und mehr Unternehmen bestrebt, eine integrative Konzeption für die Gestaltung aller Material- und Warenflüsse zu entwickeln und umzusetzen.<sup>91</sup>

Trotz oder gerade wegen der erfolgreichen Entwicklung von Marketing- und Logistikkonzepten als einzelne Profilierungsinstrumente im Wettbewerb bleibt eine sinnvolle Abstimmung beider Bereiche in vielen Unternehmen aus. Jedoch kann nur eine Integration beider Konzepte den gewünschten Beitrag zum Erfolg der Wettbewerbsstrategie leisten. Die Logistik und das zugrunde liegende physische Wertschöpfungsgefüge nehmen dabei eine das Marketing unterstützende Funktion ein.<sup>92</sup>

Die Schnittstelle von Marketing und Logistik wird auch im Marketing-Mix einer Unternehmung deutlich.<sup>93</sup> Die Distributionslogistik im Marketing-Mix stellt sicher, daß der Abnehmer die gewünschte Leistung zu der für ihn richtigen Zeit an dem für ihn richtigen Ort erwerben kann. Der Lieferservice<sup>94</sup> ist der für den Kunden greifbare Output des Logistiksystems und beinhaltet alle logistischen Dienstleistungen, die im Rahmen der Auslieferung von Gütern an den Kunden erbracht werden.<sup>95</sup> In Abhängigkeit der Lieferserviceziele, die aus den Marketingzielen der Wettbewerbsstrategie abgeleitet werden, wird auch das physische Wertschöpfungssystem unterschiedlich aufwendig zu konzipieren sein.<sup>96</sup>

Ein differenziertes Marketing beruht auf einer Einteilung der gesamten Abnehmerschaft in einzelne Kundensegmente, von denen ausgegangen wird, daß sie in ähnlicher Weise auf das eingesetzte Marketinginstrumentarium reagieren. Eine Segmentierung von Konsumgütermärkten kann z.B. nach geographischen, demographischen, psychographischen oder verhaltensbezogenen Aspekten erfolgen.<sup>97</sup> Ziel ist es, die Kundensegmente mit einem eigens auf ihre Bedürfnisse abgestimmten Marketing-Mix anzusprechen. Parallel hierzu basiert das Konzept der ‚logistics mission‘ auf der Idee der Segmentierung von Zielmärkten, die mit dem gleichen Servicestandard zu bedienen sind.<sup>98</sup> Da dies aber den allgemeinen Rationalisierungsgrundsätzen der Logistik entgegenläuft, werden i.d.R. mehrere Kundensegmente zu einer ‚logistics mission‘ zusammengefaßt,

---

<sup>91</sup> Vgl. Weber/Kummer [Aspekte] S. 775.

<sup>92</sup> Vgl. Delfmann [Marketing] S. 10f.

<sup>93</sup> Der Marketing-Mix umfaßt die Kombination der einzelnen Marketinginstrumente, die eine Unternehmung zur Erreichung ihrer Marketingziele auf einem Zielmarkt einsetzt. Eine gängige Unterteilung der Marketinginstrumente ist die in die sogenannten ‚vier Ps‘: product, price, place and promotion. In der deutschsprachigen Übersetzung ist entsprechend von Produkt-, Kontrahierungs-, Distributions- und Kommunikations-Mix die Rede. Vgl. Lambert/Stock/Ellram [Management] S. 12ff. und Delfmann [Marketing] S. 11.

<sup>94</sup> In der deutschsprachigen Literatur hat sich eine Einteilung des Lieferservice in Lieferzeit, Lieferzuverlässigkeit, Lieferungsbeschaffenheit und Lieferflexibilität eingebürgert. Zur ausführlichen Erläuterung der einzelnen Lieferservice-Komponenten und ihrer Einflußgrößen vgl. Pfohl [Logistiksysteme] S. 36ff.

<sup>95</sup> Vgl. Pfohl [Logistiksysteme] S. 34.

<sup>96</sup> Vgl. Delfmann [Marketing] S. 11.

<sup>97</sup> Vgl. Kotler/Bliemel [Marketing-Management] S. 429ff.

<sup>98</sup> Vgl. Schary [Control] S. 37.

wodurch zumindest teilweise dem Segmentierungsansatz aus dem Marketing Rechnung getragen wird.<sup>99</sup>

### 2.4.3 Formulierung von Logistikstrategien

Unter Bezugnahme auf den zu Anfang erläuterten Strategiebegriff bildet eine Logistikstrategie die grobe Orientierungsbasis für die grundlegende Ausgestaltung und Steuerung des logistischen Systems sowie der darin ablaufenden Prozesse.<sup>100</sup> So kann grundsätzlich zwischen logistischer Strukturplanung und Prozeßplanung unterschieden werden.<sup>101</sup> Strukturelle Entscheidungen bestimmen die Konfiguration des logistischen Netzwerks und stellen so die Weichen für die spätere logistische Leistungserstellung. Oft erfordern sie hohe Kapitalinvestitionen und gelten daher als langfristig und irreversibel.

Die Prozeßplanung betrifft die Koordination aller später im Netzwerk ablaufenden raum- und zeitüberbrückenden Transport-, Umschlag- und Lagerprozesse.<sup>102</sup> Eine exakte Abgrenzung von logistischen Entscheidungen hinsichtlich Konfiguration und Koordination birgt jedoch Schwierigkeiten, da beide Bereiche sich gegenseitig bedingen und somit eine integrierte Planung erfordern.

Durch die Logistikstrategie legt eine Unternehmung ebenfalls fest, welche strategischen Logistikkonzepte sie auf ihre möglicherweise gänzlich verschiedenen Produkt-Markt-Kombinationen anwenden und welche Serviceprioritäten sie ihren jeweiligen Kunden gewähren will. Ein in geeigneter Weise konzipiertes Logistiksystem muß den angestrebten Servicestandard sicherstellen. Somit dient die Logistikstrategie als Funktionalstrategie der Übertragung der Anforderungen der jeweiligen Wettbewerbsstrategie auf den originären Gegenstandsbereich der Logistik.<sup>103</sup>

Wie stark die Logistik letztlich in die wettbewerbsstrategische Planung einbezogen wird, ist branchen- und unternehmensabhängig. Die Bedeutung der Logistik innerhalb der Wettbewerbsstrategie kann durch eine Strukturierung der logistischen Aktivitäten anhand der Kriterien Logistikattraktivität und Logistikkompetenz individuell herausgearbeitet werden.<sup>104</sup> Die Logistikattraktivität beschreibt dabei die erfolgswirtschaftliche Bedeutung einer optimierten Unternehmenslogistik als Kostensenkungs- bzw. Leistungssteigerungspotential.<sup>105</sup> Die Fähigkeit einer Unternehmung, eine entsprechende Logistikkonzeption zu planen und umzusetzen, wird anhand der Logistikkompetenz eingeschätzt.<sup>106</sup>

---

<sup>99</sup> Vgl. Delfmann [Marketing] S. 13.

<sup>100</sup> Vgl. Delfmann/Reihlen [Logistikmanagement] S. D 1-20.

<sup>101</sup> Vgl. Delfmann [Distributionslogistik] S. 191.

<sup>102</sup> Vgl. Delfmann/Reihlen [Logistikmanagement] S. D 1-20.

<sup>103</sup> Vgl. Schulte [Logistik] S. 17ff.

<sup>104</sup> Vgl. Weber/Kummer [Aspekte] S. 776ff.

<sup>105</sup> Logistik kann als Instrument zur Senkung von Kosten und/oder zur Erhöhung von Kundennutzen eingesetzt werden. Vgl. Piontek [Logistik] S. 26ff.

<sup>106</sup> Vgl. Weber/Kummer [Aspekte] S. 777ff.

### 2.4.3.1 Strategische Bereiche in der Logistik

Mit der Formulierung von Logistikstrategien gehen strategische Entscheidungen aus verschiedenen logistischen Teilbereichen einher. BALLOU unterscheidet vier interdependente Hauptentscheidungsgebiete, über die sich die Formulierung einer Logistikstrategie erstreckt: Serviceniveau-, Standort-, Bestands- und Transportpolitik.<sup>107</sup>

Die Ziele hinsichtlich des *Serviceniveaus* wirken sich dabei entscheidend auf die anderen strategischen Teilbereiche aus und sind daher, wie Abbildung 4 angedeutet, zentraler Einflußfaktor für die Formulierung von Logistikstrategien. So ermöglicht ein niedriges gegenüber einem hohen Serviceniveau beispielsweise eher das Vorhalten zentralisierter Lagerbestände an wenigen Lagerpunkten sowie den Einsatz günstigerer Transportmittel.<sup>108</sup> Welches Serviceniveau eine Unternehmung seinen Kunden bieten will oder muß, ist grundsätzlich abhängig vom Produkt bzw. den Produkteigenschaften selbst, vom logistischen Lieferservice und von der Ausgestaltung der Informationssysteme zur Auftragsbearbeitung.<sup>109</sup>

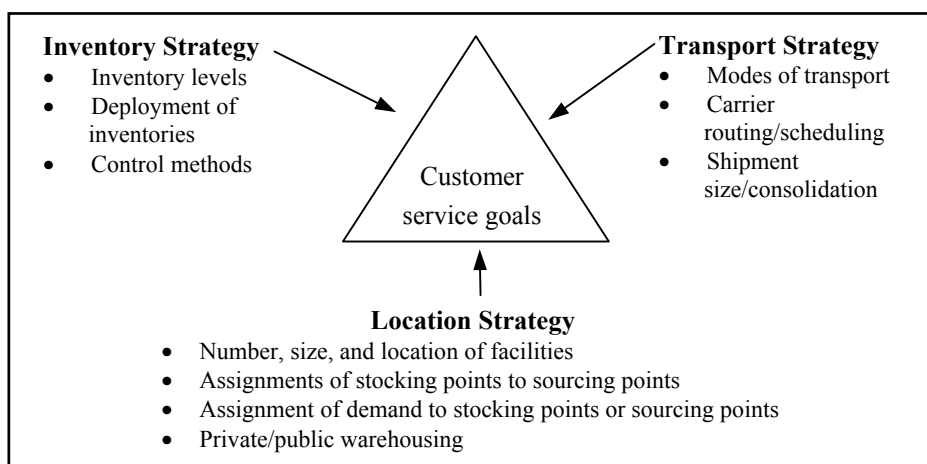


Abb. 4: Strategische Hauptentscheidungsgebiete in der Logistik  
Quelle: Ballou [Management] S. 35.

Strategische *Standortentscheidungen* beinhalten Anzahl, geographische Lage und Größe betrieblicher Produktions- und Lagerstätten sowie ihre Zuordnung zu Nachfragegebieten. Unter Berücksichtigung aller auftretenden Güterflüsse soll die kostengünstigste Standortkonfiguration gefunden werden. Hieran muß sich eine innerbetriebliche Standortplanung auf taktischer oder gar operativer Ebene anschließen.<sup>110</sup>

Die selektive Zuordnung von Verkaufsgütern in Menge und Zusammenstellung zu verschiedenstufigen Lägern ist Aufgabe der *Bestandsentscheidungen*. Die Wiederauffüllung der Lagerbestände kann zum einen durch das Push-Prinzip koordiniert werden,

<sup>107</sup> Vgl. Ballou [Management] S. 34f.

<sup>108</sup> Vgl. Ballou [Management] S. 34.

<sup>109</sup> BALLOU trifft somit eine Unterscheidung zwischen allgemeinem und logistischem Kundenservice. Vgl. Ballou [Management] S. 51ff.

<sup>110</sup> Vgl. Ballou [Management] S. 35f. und S. 481ff.

indem Bestände von der Produktion in die Lager hineingeschoben werden. Zum anderen werden bei Anwendung des Pull-Prinzips die abverkauften Bestände nach vorher festgelegten Regeln in direkter Abhängigkeit von der Nachfrage wieder aufgefüllt.<sup>111</sup>

Strategische *Transportentscheidungen* betreffen die langfristige Kapazitätsplanung des gesamten Fuhrparks, während die konkrete Auswahl einzelner Transportmittel eher auf taktischer Ebene anzusiedeln ist. Die Entscheidungen hinsichtlich der Größe von Transportlosen und die Tourenplanung zählen schließlich zu den operativen Aufgabenbereichen.<sup>112</sup>

Alle in Abbildung 4 aufgeführten Strategiekomponenten sind hochgradig interdependent und können die Rentabilität einer Unternehmung stark beeinflussen. Obwohl sie unbedingt aus einer Hand geplant werden sollten, ist es aufgrund fehlender methodischer Integration nicht unüblich, die Bereiche einzeln zu planen.<sup>113</sup> Dabei sind auch immer die Interaktionen zwischen den langfristigen, strukturellen einerseits und den eher kurzfristigen, prozessualen Entscheidungsbereichen andererseits mit einzubeziehen.<sup>114</sup>

Als grundsätzliche Kriterien für die Gestaltung des Logistiksystems zieht BALLOU u.a. Produktmerkmale wie das Verhältnis von Wert zu Volumen, Marktfaktoren wie die Wettbewerbsintensität sowie den gesamten Durchsatz durch das Logistiksystem heran.<sup>115</sup>

PFOHL weist auf die Unterscheidung von Strategien logistischer Dienstleister und Logistikstrategien in Industrie- und Handelsunternehmen hin.<sup>116</sup> Bei logistischen Dienstleistungsunternehmen bildet Logistik die Grundlage sämtlicher Unternehmensaktivitäten und damit zwangsläufig den Kern der Wettbewerbsstrategie. Die Logistikstrategie stellt daher die Wettbewerbsstrategie selbst dar; ihre Planung basiert auf einer strategischen Analyse des Unternehmens, seiner Kunden und der Konkurrenz. Der Inhalt der Logistikstrategie hängt vor allem ab vom relativen Wettbewerbsvorteil eines Logistik-Dienstleisters gegenüber seinen Wettbewerbern, dem Wachstum des betrachteten Marktsegments sowie dem Risiko der Segmentstabilität.<sup>117</sup>

In dieser Arbeit soll der mögliche *Beitrag* einer Logistikstrategie zur übergeordneten Wettbewerbsstrategie thematisiert werden. Da hier aus den erwähnten Gründen Logistik-

---

<sup>111</sup> Vgl. Ballou [Management] S. 35 und S. 243ff.

<sup>112</sup> Vgl. Ballou [Management] S. 35 und S. 133ff.

<sup>113</sup> Vgl. Ballou [Management] S. 35.

<sup>114</sup> Sollen z.B. Bestände an wenigen Lagerpunkten zentralisiert werden, so ist davon auszugehen, daß - bei gleichbleibendem Lieferservice-Niveau - schnellere und zumeist weniger günstige Transportmittel eingesetzt werden müssen.

<sup>115</sup> Vgl. Ballou [Strategy] S. 31ff.

<sup>116</sup> Vgl. Pfohl [Logistikstrategien] S. 638.

<sup>117</sup> Vgl. Pfohl [Logistikstrategien] S. 638f. Für eine grundlegende Typisierung von Logistik-Dienstleistern siehe Engelsleben [Systemanbieter].

und Wettbewerbsstrategie logistischer Dienstleister als identisch angenommen werden, können Strategien von Logistikunternehmen hier vernachlässigt werden.<sup>118</sup>

Drei logistische Teilstrategien machen in ihrem Zusammenspiel die Logistikstrategie eines Industrie- oder Handelsunternehmens aus: Service-, Netzwerk- und Organisationsstrategie.<sup>119</sup>

Die *Servicestrategie* legt das Serviceniveau sowie die Servicebestandteile fest, denen bei der Akquisition und Zufriedenstellung von Kunden eine entscheidende Rolle zukommt. Die gesamte Servicestrategie ist auf die Bedürfnisse des Kunden auszurichten, die im Rahmen der Produktauslieferung befriedigt werden müssen. Die strategische Bedeutung der einzelnen Lieferservicekomponenten ist vor allem produktabhängig: So sind kurze Lieferzeiten bei physisch verderblichen Gütern (z.B. Lebensmittel) oder anderen kurzlebigen Gütern (z.B. viele Presseerzeugnisse oder modische Artikel) unabdingbar. Eine hohe Lieferzuverlässigkeit wird hingegen bei Gütern mit produktionssynchroner Zulieferung (JIT) erwartet.<sup>120</sup>

Die logistische *Netzwerkstrategie* entscheidet über die Grundkonfiguration des Logistiksystems und bestimmt damit die Infrastruktur für die später zu erbringenden logistischen Leistungsprozesse. PFOHL nennt drei Gestaltungsprinzipien für das logistische Netzwerk: Zentralität vs. Dezentralität, Postponement vs. Speculation und direkter vs. indirekter Güterfluß.<sup>121</sup> Zentrale Lagerbestände oder eine zentralisierte Produktion erlauben Synergieeffekte durch die Handhabung bzw. Verarbeitung größerer Gütermengen in den Knoten des Netzwerks. Dezentrale Bestände hingegen vermindern das Lagerhaltungsrisiko.<sup>122</sup> Postponement wird in zwei grundlegenden Arten unterschieden. Die Anwendung von ‚Time Postponement‘ zielt darauf ab, Güter möglichst lange stromaufwärts im Logistikkanal zu lagern und erst nach Eingang eines konkreten Kundenauftrags auszuliefern. Andernfalls sollen Güter möglichst lange in einem nach endgültiger Produktart undifferenzierten Zustand gelagert und auf Auftrag hin fertiggestellt werden (‚Form Postponement‘).<sup>123</sup> Speculation heißt im Gegenzug, daß das bereits differenzierte Produkt gemäß der prognostizierten Kundennachfrage schon vorzeitig an das Ende des Logistikkansals geschoben wird. Direkter bzw. indirekter Güterfluß bezieht sich darauf, inwieweit der logistische Fluß zur Auflösung oder Bündelung von Produkten

---

<sup>118</sup> Zu Geschäftsstrategien in Logistikunternehmen vgl. Pfohl [Logistikmanagement] S. 99ff.

<sup>119</sup> Vgl. Pfohl [Logistikstrategien] S. 639ff.

<sup>120</sup> Vgl. Pfohl [Logistikmanagement] S. 118f.

<sup>121</sup> Vgl. Pfohl [Logistikmanagement] S. 136ff.

<sup>122</sup> Unter Lagerhaltungsrisiko ist die Gefahr zu verstehen, daß aufgrund unzutreffender Nachfrageprognosen entweder Güter in zu kleiner oder großer Menge (Auftragsmengenrisiko) oder in ungünstiger Zusammensetzung (Auftragsstrukturrisiko) hergestellt bzw. gelagert werden. Vgl. Pfohl [Logistikmanagement] S. 143.

<sup>123</sup> Vgl. Zinn/Bowersox [Distribution] S. 118ff. und Pagh/Cooper [Strategies] S. 13ff. DELFMANN unterscheidet im gleichen Sinne geographisches und Wertschöpfungspostponement. Vgl. Delfmann [Segmentierung] S. 178.



unterbrochen wird. Dem Ideal eines durchgängigen Güterflusses durch den Logistikkanal steht demnach die Realisierung von Kostendegressionseffekten durch Konsolidierung gegenüber.

Die *Organisationsstrategie* als dritte Teilstrategie legt schließlich die Struktur arbeitsteiliger Prozesse fest, so daß Spezialisierungsvorteile möglichst gut ausgenutzt und die Koordination und Motivation der Aufgabenträger erleichtert werden.<sup>124</sup>

#### 2.4.3.2 *Inhalte von Logistikstrategien*

Logistische Aktivitäten ermöglichen den Güter- und Informationsfluß von der Urproduktion bis zum Verbraucher, führen aber naturgemäß zu Kosten.<sup>125</sup> Bei der Entwicklung von Logistikstrategien müssen daher Kosten und Leistungsfähigkeit verschiedener Varianten von Logistiksystemen gegeneinander abgewogen werden, denn kein Logistiksystem eignet sich zur Erfüllung aller Zwecke gleichermaßen.<sup>126</sup>

Ansatzpunkte für die inhaltliche Ausgestaltung von Logistikstrategien können zunächst in der Vision oder in vorhandenen Leitbildern einer Unternehmung liegen. Auch einschlägige Konzepte und Methoden, wie z.B. das Produktlebenszyklus-Konzept, Wertketten oder Portfolio-Methoden, dienen der Ableitung konkreter Logistikstrategien.<sup>127</sup>

Zumeist aber werden Logistikstrategien direkt aus der übergeordneten Wettbewerbsstrategie abgeleitet und somit ihr funktionaler Charakter hervorgehoben.<sup>128</sup> Dazu werden vor allem PORTERS strategische Grundoptionen herangezogen, aus denen sich dann unterschiedliche Anforderungen an die Logistikstrategie ergeben.<sup>129</sup>

Fünf grundsätzliche Möglichkeiten zur inhaltlichen Ausgestaltung von Logistikstrategien schlagen O'LAUGHLIN UND COPACINO vor.<sup>130</sup> Ziel dieser Logistikstrategien und eines entsprechend konzipierten Logistiksystems ist die Verbesserung der Wettbewerbsposition einer Unternehmung ausgehend vom jeweils festgelegten Lieferserviceniveau.

(1) *Niedrige Kosten*: Eine höhere Effizienz des Logistiksystems und der damit verbundene Kostenvorteil können dazu beitragen, den Marktanteil oder die Rentabilität zu steigern. Bei einer Fokussierung auf die Kosten der logistischen Leistungserstellung sollen die durch Beförderung und Lagerung der Güter verursachten Kosten minimiert werden. Strategisch bedeutend ist hierbei vor allem die Abwägung alternativer Lager- und

<sup>124</sup> Vgl. Pfohl [Logistikstrategien] S. 643.

<sup>125</sup> Vgl. Lambert/Stock/Ellram [Management] S. 15.

<sup>126</sup> Vgl. Delfmann [Marketing] S. 11, Fisher [Supply Chain] S. 106 sowie Shapiro/Heskett [Strategy] S. 40f.

<sup>127</sup> Vgl. Schulte [Logistik] S. 24ff.

<sup>128</sup> Vgl. z.B. Pfohl [Logistikmanagement] S. 94ff. oder Isermann [Grundlagen] S. 55f.

<sup>129</sup> Vgl. Schulte [Logistik] S. 29.

<sup>130</sup> Vgl. O'Laughlin/Copacino [Strategy] S. 62ff.

Produktionsstandorte sowie verschiedener Transportmittel, um bei konstantem Serviceniveau die kostenminimale Kombination zu realisieren.<sup>131</sup>

- (2) *Gehobener Kundenservice*: Da viele Kunden bereit sind, eine Prämie für ein über den gängigen Standard hinausgehendes Serviceniveau zu zahlen, kann die Logistik im Rahmen einer Differenzierungsstrategie eine entscheidende Rolle einnehmen. In diesem Zusammenhang werden z.B. die Strategie der Verkürzung sämtlicher logistischer Durchlaufzeiten (cycle time compression) und das Supply Chain Management genannt.<sup>132</sup> Beide Konzepte zielen auf die Realisierung eines gehobenen Kundenservice in Form kürzerer Lieferzeiten und/oder einer höheren Lieferzuverlässigkeit.
- (3) *Angebot von Zusatzdienstleistungen*: Zusätzlich zur eigentlichen Auslieferung kann der Lieferant wertschöpfende Aktivitäten erbringen, die wiederum die strategische Position seines Kunden verbessern. Hierunter fallen z.B. Preisauszeichnung, Direktlieferung an den Endkunden oder die eigenständige und automatische Wiederauffüllung der Kundenlager durch die Lieferanten (Continuous Replenishment).<sup>133</sup>
- (4) *Flexibilität*: Logistiksysteme, die flexibel genug sind, um die individuellen Bedürfnisse verschiedener Kundensegmente auf kostengünstige Weise zu erfüllen, können einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz begründen und der Unternehmung die Bedienung eines größeren Kundenkreises ermöglichen.
- (5) *Innovation*: Die Fähigkeit eines Logistiksystems, innovative Wege zur Bedienung eines Marktes zu entwickeln, kann ebenfalls sowohl einen Wert für den Abnehmer als auch einen strategischen Vorteil für die Unternehmung darstellen. Notwendig hierfür ist eine entwicklungsfähige Organisation, die in der Lage ist, sich bestehenden sowie neuen Märkten anzupassen.

Auf welche Weise Logistikstrategien grundsätzlich einen Beitrag zur übergeordneten Wettbewerbsstrategie leisten können und welche Anforderungen sich daraus an das physische Logistiksystem ergeben, bleibt in Kapitel 3.2 zu erörtern.<sup>134</sup>

## **2.5 Untersuchungsgegenstand: Wechselwirkungen zwischen Wettbewerbs-, Internationalisierungs- und Logistikstrategie**

Ausgehend von den in diesem zweiten Kapitel angestellten theoretischen Überlegungen zu den drei Bereichen Wettbewerbs-, Internationalisierungs- und Logistikstrategie sollen im weiteren Verlauf der Arbeit die wechselseitigen Beziehungen zwischen

---

<sup>131</sup> Vgl. Ballou [Management] S. 31.

<sup>132</sup> Vgl. La Londe/Masters [Strategies] S. 37ff.

<sup>133</sup> Vgl. Klaus [Response] S. 91f.

<sup>134</sup> Vgl. S. 33ff. dieser Arbeit.

diesen Bereichen untersucht werden. Im Hinblick darauf ist zunächst festzustellen, daß ein in geeigneter Weise konzipiertes Logistiksystem einen erheblichen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung leisten kann. Gleichzeitig muß die Logistik den sich aus der gewählten Internationalisierungsstrategie ergebenden Anforderungen gerecht werden. Allerdings müssen bei der Wahl sowohl der Wettbewerbsstrategie als auch der Internationalisierungsstrategie strategisch relevante Einflußgrößen aus der Logistik einbezogen werden. Im Falle einer unzureichenden Abstimmung von Logistikstrategie und übergeordneter Wettbewerbsstrategie bzw. Internationalisierungsstrategie sind Ineffizienzen unvermeidlich, die auf Dauer zu einer Untergrabung der eigenen Wettbewerbsposition führen können.<sup>135</sup>

In dieser Arbeit sollen die drei angesprochenen Strategiebereiche nun zusammengeführt werden. Die zu diskutierende Kernfrage somit: Welchen Beitrag kann die Logistik im Hinblick auf die Internationalisierung der Wettbewerbsstrategie leisten? Dabei bleibt erstens zu überprüfen, anhand welcher Kriterien die Wirkungszusammenhänge zwischen den Komponenten Wettbewerbs-, Internationalisierungs- und Logistikstrategie adäquat berücksichtigt werden können, und zweitens, wie auf dieser Grundlage erfolgversprechende internationale Logistikstrategien zu identifizieren sind.

Zuerst wird jedoch im nun folgenden Kapitel untersucht, welche Lösungsansätze hinsichtlich der Wechselwirkungen zwischen Wettbewerbs-, Internationalisierungs- und Logistikstrategie in der Literatur geboten werden. Da sich die überwiegende Zahl der existierenden Literaturbeiträge vorrangig mit jeweils zwei der drei Strategiebereiche auseinandersetzt, werden im folgenden zunächst die bilateralen Verknüpfungen zwischen Wettbewerbs- und Internationalisierungsstrategie, sodann zwischen Wettbewerbs- und Logistik-, und zuletzt zwischen Internationalisierungs- und Logistikstrategie erörtert. Auf diese Weise können die Einflüsse zwischen den einzelnen Strategiebereichen, die für die anschließende Diskussion grundlegend relevant sind, klar herausgearbeitet werden.

---

<sup>135</sup> Vgl. Shapiro [Leverage] S. 120.

### **3 Die Berücksichtigung der Wirkungszusammenhänge von Wettbewerbs-, Internationalisierungs- und Logistikstrategie in der Literatur**

Im Rahmen der Analyse der gegenseitigen Einflüsse der in dieser Arbeit thematisierten Strategiebereiche behandelt der folgende Abschnitt 3.1 die in der Literatur beschriebenen Zusammenhänge zwischen Wettbewerbs- und Internationalisierungsstrategie. Hierzu wird auf das Konzept von PORTER zur Formulierung internationaler Wettbewerbsstrategien zurückgegriffen. Anschließend (Abschnitt 3.2) werden die wechselseitigen Wirkungen von Wettbewerbs- und Logistikstrategie anhand der Beiträge von SHAPIRO UND HESKETT sowie FISHER betrachtet. Des Weiteren beschäftigen sich COOPER, DICKEN und PFOHL mit der Verknüpfung von Internationalisierungs- und Logistikstrategie, worauf Abschnitt 3.3 näher eingeht. Dieses dritte Kapitel schließt mit einer zusammenfassenden Würdigung der zuvor dargestellten Literaturansätze.

#### **3.1 Wettbewerbsstrategie und Internationalisierungsstrategie**

Die Entscheidung über Art und Umfang der Internationalisierung einer Unternehmung ist stets im Zusammenhang mit der Wettbewerbsstrategie zu treffen. Gleichzeitig müssen auch die Potentiale und Restriktionen einer Internationalisierung für die Wettbewerbsstrategie gesehen werden.

##### **3.1.1 Wettbewerbsstrategische Optionen im internationalen Kontext**

Internationale Wettbewerbsstrategien zielen darauf ab, „(internationale) Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten aufzubauen und auszunutzen“.<sup>136</sup> Im Gegensatz zu nationalen Wettbewerbsvorteilen erfordert die Realisierung solcher internationalen Wettbewerbsvorteile zusätzliche Überlegungen. Daher werden im folgenden die Optionen der Kostenführerschafts- und der Differenzierungsstrategie kurz im internationalen Kontext beleuchtet.

##### ***Internationale Kostenführerschaft***

Um eine Kostenführerschaft im internationalen Wettbewerb nachhaltig behaupten zu können, sollte ein Unternehmen versuchen, alle Aktivitäten seiner Wertschöpfungskette auf günstige Kosten auszurichten.<sup>137</sup> Dennoch darf eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz nicht ganz außer acht gelassen werden, da ansonsten der Kostenvorsprung zu leicht aufgezehrt werden und so der Unternehmenserfolg unter schwierigen Wettbewerbsbedingungen kaum gewährleistet werden könnte.<sup>138</sup> Je homogener die Produkte

---

<sup>136</sup> Roxin [Wettbewerbsstrategie] S. 1.

<sup>137</sup> Vgl. Hinterhuber [Wettbewerbsstrategie] S. 95ff.

<sup>138</sup> Vgl. Levitt [Imagination] S. 162.

allerdings von Natur aus sind, desto geringer gestaltet sich die Differenzierungsmöglichkeit gegenüber der Konkurrenz und desto mehr wird der Wettbewerb über Preisvorteile geführt werden müssen.<sup>139</sup>

Zwar sind Internationalisierung bzw. Globalisierung und die Einsparung von Kosten oft direkt gekoppelt, jedoch liegt die Gefahr dieser Strategie im internationalen Rahmen in der ausschließlichen Fokussierung auf die Erlangung von Kostenvorteilen.<sup>140</sup> Es kann darüber hinaus sogar argumentiert werden, daß die Bedeutung des Preises im Verlauf des Produktlebenszyklus immer mehr ab- und der Differenzierungsbedarf dagegen aufgrund einer steigenden Notwendigkeit zur Produktinnovation bzw. -modifikation immer mehr zunimmt. So kann ein Produkt fortlaufend differenziert werden, um ein Eintreten in das Reifestadium seines Lebenszyklus zu verzögern oder gar zu vermeiden.<sup>141</sup> Internationale Kostenführerschaft und Differenzierung sind demnach nicht zwingend gegensätzlich, sondern können sich sogar im Laufe des Internationalisierungsprozesses einer Unternehmung und seiner Produkte ergänzen.<sup>142</sup>

### ***Internationale Differenzierung***

Eine Produktdifferenzierung und der damit verbundene höhere Preis, den die Kunden zu zahlen bereit sind, können die Bedeutung hoher Transportkosten oder Importzölle abschwächen. In diesem Fall kann der Export als Markteintrittsstrategie auch bei ungünstigen Rahmenbedingungen ermöglicht werden.<sup>143</sup>

Eine Differenzierung zieht i.d.R. höhere Kosten nach sich und setzt eine gute Kenntnis der Verbraucherpräferenzen im Auslandsmarkt voraus. Daher erfordert sie – verglichen mit der Kostenführerschaft – zunächst einen höheren Ressourcenaufwand. Hat sich das positive Image des Unternehmens jedoch einmal gefestigt, bildet es die Grundlage für

---

<sup>139</sup> Ein Beispiel für besonders homogene Güter sind Produkte der industriellen Weiterverarbeitung, wie z.B. Acrylsäure oder Halbleiter. Vgl. Henzler/Rall [Aufbruch] S. 260.

<sup>140</sup> „Cost advantages are less durable than brand and distribution advantages.“ Hamel/Prahalad [Strategy] S. 146. Da Kostenvorsprünge gerade im internationalen Rahmen besonders anfällig für technologische Neuerungen sind, sollte die Kostenführerschaft niemals als ausschließliche Konzeption verfolgt werden. Vgl. Meffert [Marketing] S. 699.

<sup>141</sup> Vgl. Shapiro/Heskett [Strategy] S. 45f. Im Gegensatz dazu kann jedoch auch die Ansicht vertreten werden, daß die Strategie der Kostenführerschaft im Laufe des Produktlebenszyklus immer bedeutender wird. Dabei wird angenommen, daß in der frühen Phase eher auf individuelle Kundenwünsche zugeschnittene, also differenzierte Produkte angeboten werden, während in späteren Phasen aufgrund des höheren Kostendrucks eine zunehmende Konzentration auf ein geringes Produktspektrum stattfindet, das mit spezialisierten, hoch ausgelasteten Produktionsanlagen kostengünstig hergestellt wird. Vgl. Macharzina [Unternehmensführung] S. 557ff.

<sup>142</sup> Obwohl PORTER von einer Inkompatibilität zwischen Kostenführerschafts- und Differenzierungsstrategie ausgeht (vgl. Porter [Advantage] S. 17f.), rücken wettbewerbsstrategische Ansätze, die die Möglichkeit der Realisierung hoher Stückzahlen bei gleichzeitiger Verfolgung von Qualitäts- und Servicezielen thematisieren, zunehmend in den Vordergrund. Vgl. Gnirke [Logistikmanagement] S. 69. Die Existenz einer solchen Mischstrategie wurde in empirischen Studien bereits nachgewiesen. Vgl. Clifford/Cavanagh [Performance] S. 72.

<sup>143</sup> Vgl. Root [Entry Strategies] S. 31f.

einen stabilen und durch die Konkurrenz schwer einholbaren Wettbewerbsvorteil.<sup>144</sup> Aus diesem Grund kann angenommen werden, daß der zukünftige internationale Wettbewerb tendenziell eher über eine globale Differenzierung ausgetragen wird.<sup>145</sup>

### 3.1.2 Formulierung internationaler Wettbewerbsstrategien (PORTER)

PORTER thematisiert die Auswirkungen des internationalen Wettbewerbs auf die strategischen Optionen einer Unternehmung und bietet ein Konzept zur schlüssigen Ableitung internationaler Gesamtstrategien.<sup>146</sup>

Grundsätzlich geht er dabei von der internationalen Wettbewerbsstruktur einer Branche aus und unterscheidet so länderspezifisch und global orientierte Branchen. *Länderspezifische* Branchen zeichnen sich dadurch aus, daß die Wettbewerbsposition eines Unternehmens in einem Land in keiner Weise vom Wettbewerb in anderen Ländern beeinflußt wird. Wettbewerbsvorteile können also nur in direkter Abhängigkeit von den lokalen Märkten generiert werden, wodurch die internationale Gesamtstrategie in mehrere national geprägte Einzelstrategien zerfällt. In *globalen* Branchen hingegen hängt die Marktstellung einer Unternehmung in einem Land aufgrund vielfältiger Wechselbeziehungen erheblich von ihrer Wettbewerbsposition in anderen Ländern ab. Hierbei muß eine internationale Gesamtstrategie einerseits auf eine weltweite Integration des Verbundsystems von Märkten und Aktivitäten abzielen, andererseits müssen aber auch unterschiedliche Ländercharakteristika ausreichend berücksichtigt werden.

Die Aufgabe eines international tätigem Unternehmens besteht nun darin, darüber zu befinden, welche seiner Wertschöpfungsaktivitäten im Heimatland angesiedelt und welche auf verschiedene Länder verstreut werden sollen. Anhand der Wertkette unterscheidet PORTER Primäraktivitäten und Sekundäraktivitäten.<sup>147</sup> Im Rahmen der Kundenorientierung sollten diejenigen Aktivitäten geographisch näher am Kunden angesiedelt werden, durch die das Unternehmen unter Berücksichtigung der nationalen Spezifika einen Wettbewerbsvorteil erringen kann. Gemäß PORTER zählen hierzu die externe Logistik, Marketing, Verkauf und Kundendienst. Die vorgelagerten Primäraktivitäten (interne Logistik, Produktion) und die unterstützenden Sekundäraktivitäten können hingegen im

---

<sup>144</sup> Vgl. Siegwart/Overlack [Erfolg] S. 64.

<sup>145</sup> Die Entwicklung japanischer Unternehmen scheint diese Vermutung zu bestätigen: Sie erkannten die Verwundbarkeit von ausschließlich auf günstigen Kosten basierenden Wettbewerbsvorteilen und investierten besonders in den Aufbau leistungsfähiger Distributionskanäle und imagestarker Marken, um damit sukzessive höhere Marktsegmente zu erschließen. Vgl. Hamel/Prahalad [Strategy] S. 142 und Henzler/Rall [Aufbruch] S. 188.

<sup>146</sup> Vgl. Porter [Competition] S. 15ff.

<sup>147</sup> Zum Wertkettenkonzept vgl. Porter [Advantage] S. 33ff. Dabei zählen zu den Primäraktivitäten interne Logistik, Produktion, Marketing und Vertrieb sowie externe Logistik und Kundendienst. Unter die Sekundäraktivitäten fallen Beschaffung, technologische Entwicklung, Personalwirtschaft und Infrastruktur des Unternehmens.

Heimatland verbleiben, da sie nicht direkt mit den nationalen Besonderheiten verknüpft sind.<sup>148</sup>

Globale und länderorientierte Strategien lassen sich im wesentlichen anhand der zwei Dimensionen Konfiguration und Koordination unterscheiden. Bezüglich der *Konfiguration*, also des strukturellen Aufbaus der weltweiten Unternehmensaktivitäten, kann zwischen zwei Extrempunkten gewählt werden: Während die Konzentrationsstrategie die Zentralisierung einer Aktivität an einem einzigen Standort beinhaltet, wird bei einer Streuung der Aktivitäten die betreffende Wertschöpfungstätigkeit in jedem Land ausgeführt. Hinsichtlich der *Koordination* stehen einer Unternehmung von einer sehr weitreichenden und straffen bis hin zu einer sehr geringen oder überhaupt keiner Koordination zahlreiche Optionen offen. Die erwähnten Dimensionen spannen somit einen Alternativenraum zur Ausgestaltung internationaler Strategien auf (siehe Abbildung 5).

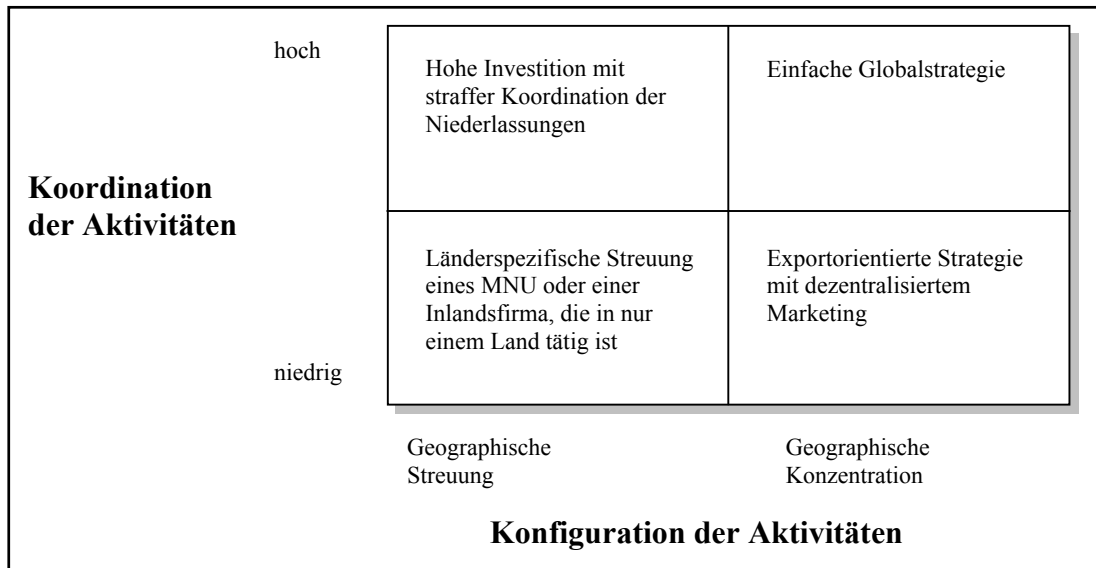


Abb. 5: Internationale Strategieoptionen

Quelle: Porter [Competition] S. 28 [Übers. d.V.].

Mit Hilfe einer Globalstrategie versucht eine international tätige Unternehmung demnach, „to gain competitive advantage from its international presence through either a concentrated configuration, coordinating among dispersed activities, or both“.<sup>149</sup> Aufgrund der nachlassenden Notwendigkeit zur Konzentrationsstrategie sieht PORTER die zukünftige

<sup>148</sup> Vgl. Zobel [Forschungsfelder] S. 38.

<sup>149</sup> Porter [Competition] S. 29. Für einen möglichen Wettbewerbsvorteil (Kosten- oder Differenzierungsvorteil) im Rahmen einer Globalstrategie sprechen Faktoren wie das Vorhandensein zunehmender Skalenerträge oder Lernkurveneffekte bei den Aktivitäten sowie komparative Kostenvorteile durch geographische Konzentration einer Aktivität. Im Gegensatz dazu lassen Merkmale wie z.B. national unterschiedliche Produkthanforderungen, tarifäre und nicht-tarifäre Handelsbarrieren oder die mit einer Konzentration verbundenen Risiken eine Streuung der betrieblichen Aktivitäten vorteilhafter erscheinen.

strategische Stoßrichtung im internationalen Wettbewerb in einer Streuung der Aktivitäten und einem hohen Maß an Koordination.<sup>150</sup>

Aus der obigen Matrix lassen sich, wie in Abbildung 6 dargestellt, vier internationale Gesamtstrategien generieren, um dem Wettbewerb in einer *globalen* Branche zu begegnen.<sup>151</sup> Einerseits ist zu entscheiden, ob eine globale oder eine länderspezifische Strategie angestrebt werden soll. Daneben muß die wettbewerbspolitische Streubreite festgelegt werden; sie bezieht sich sowohl auf die Anzahl der zu bearbeitenden Marktsegmente als auch darauf, inwieweit eine weltweite Konfiguration bzw. Koordination der Unternehmensaktivitäten stattfinden soll.<sup>152</sup>

		Geographische Streubreite	
		Globalstrategie	Länderspezifische Strategie
Wettbewerbs-Streubreite	Viele Marktsegmente	Globale Kostenführerschaft oder Differenzierung	Geschützte Märkte
	Wenige Marktsegmente	Globale Segmentierung	Länderspezifische Anpassung

Abb. 6: Alternativen einer internationalen Gesamtstrategie in globalen Branchen  
Quelle: Porter [Competition] S. 46 [Übers. d.V.].

Bei einer *globalen Kostenführerschaft* bzw. *Differenzierung* versucht das Unternehmen, durch eine geeignete Konfiguration und Koordination sowie eine weitläufige Standardisierung weltweite Synergieeffekte und somit einen Kostenvorteil zu generieren. Dieser kann im Rahmen einer globalen Differenzierungsstrategie auch zur Senkung der Differenzierungskosten genutzt werden. Die *globale Segmentierung* zielt auf die Bearbeitung eines bestimmten oder einiger weniger Marktsegmente weltweit, in denen die Vorteile einer globalen Konfiguration bzw. Koordination realisiert werden können. Die Bedienung *geschützter Märkte* bietet sich dann an, wenn staatliche Auflagen wie Zölle

<sup>150</sup> Als Grund für den nachlassenden Konzentrationsdruck führt PORTER die Tatsache an, daß in vielen Branchen die Grenzen der realisierbaren Skalenvorteile längst erreicht seien und auch mit einem weiteren Absinken der Transportkosten nicht zu rechnen sei. Der verstärkte Protektionismus der letzten Jahre schränke zusätzlich die Möglichkeiten zur Entwicklung einer hochkonzentrierten Unternehmensstruktur ein. Im Gegensatz dazu steige die Bedeutung der Koordination, wie sich anhand der rasanten Entwicklung im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie eindrucksvoll zeige. Vgl. Porter [Competition] S. 54ff.

<sup>151</sup> Eine länderspezifisch geprägte Branche kann ebenfalls Möglichkeiten zur Kostenersparnis und das Entwicklungspotential hin zu einer globalen Branche aufweisen. Für die Unternehmen gilt es, diese Potentiale aufzudecken und auszunutzen. Vgl. Hout/Porter/Rudden [Companies] S. 99.

<sup>152</sup> Vgl. Porter [Competition] S. 46.



oder Importquoten den globalen Wettbewerb beschränken oder gar nicht erst zulassen. Der Eintritt in geschützte Märkte kann dann durch Direktinvestition (Akquisition oder Neugründung) erfolgen. Eine *länderspezifische Anpassung* bietet sich für diejenigen Segmente an, in denen eine Berücksichtigung der regionalen Anforderungen besonders wichtig ist. Dennoch müssen gleichzeitig potentielle Ersparnisse aus Verbundtätigkeiten realisiert werden, weshalb man schon von einer gewissen globalen Ausrichtung der Branche sprechen kann. Auf Wettbewerbsvorteile durch globale Konfiguration und Koordination muß aber verzichtet werden.

Länderspezifische Strategien insgesamt machen sich wirtschaftliche Hindernisse einer Globalstrategie zunutze, sei es aufgrund staatlicher Restriktionen oder aufgrund allgemeiner ökonomischer Nachteile einer globalen Konfiguration bzw. Koordination. Daher bieten die länderspezifischen Strategien eine Internationalisierungsmöglichkeit für Unternehmen, die sich die für eine weltweite Konzentration bzw. Koordination ihrer Aktivitäten notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten noch aneignen müssen. Ebenso betrachtet PORTER die globale Segmentierungsstrategie als möglichen Einstieg in die globale Kostenführerschaft bzw. Differenzierung durch sukzessive Erweiterung des globalen Ansatzes.<sup>153</sup> Insgesamt sieht er daher die zukünftige Stoßrichtung des internationalen Wettbewerbs in einer globalen Kostenführerschaft bzw. Differenzierung.

Mit dem beschriebenen Konzept bietet PORTER einen logisch abgeleiteten Bezugsrahmen zur schlüssigen Formulierung internationaler Strategien vor dem Hintergrund der unternehmerischen Wertschöpfungsaktivitäten, der jedoch prinzipiell nur an den Absatzmarktaktivitäten orientiert ist.<sup>154</sup> Auch zeigt er dabei keine konkreten Ansatzpunkte auf, wie eine globale Kostenführerschaft oder Differenzierung erfolgreich realisiert werden könnte.<sup>155</sup> Probleme bereitet darüber hinaus eine genaue Abgrenzung ‚vieler‘ von ‚wenigen‘ Marktsegmenten, und es werden keine Aussagen hinsichtlich der Auswahl geeigneter Zielmärkte getroffen. Außerdem könnte bei genauer Betrachtung eine ausgeprägt globale Wertschöpfungskette auch Nachteile bedeuten, z.B. in Form einer gewissen Inflexibilität in bezug auf sich verändernde Wettbewerbsbedingungen.<sup>156</sup> Dennoch spannt PORTER einen sinnvollen konzeptionellen Rahmen auf, auf den bei der späteren Diskussion zurückgegriffen werden kann.<sup>157</sup>

---

<sup>153</sup> Vgl. Porter [Competition] S. 46ff.

<sup>154</sup> Vgl. Delfmann [Organisation] S. 72.

<sup>155</sup> Grundlegende Ansätze für die Realisierung einer kostenorientierten Strategie oder einer Differenzierungsstrategie unter Bezugnahme auf die einzelnen Aktivitäten der Wertkette beschreibt Cichon [Globalisierung] S. 114ff.

<sup>156</sup> Vgl. Zobel [Forschungsfelder] S. 43f.

<sup>157</sup> Vgl. S. 57ff. dieser Arbeit.

## **3.2 Wettbewerbsstrategie und Logistikstrategie**

### **3.2.1 Die wettbewerbsstrategische Bedeutung der Logistik**

Eine Logistikstrategie kann einerseits den Kern der Wettbewerbsstrategie bilden, andererseits als Funktionalstrategie der Verfolgung der Wettbewerbsstrategie in einer Produkt-Markt-Kombination dienen.<sup>158</sup> Demnach kann die Logistik bezüglich der Wettbewerbsstrategie nicht nur eine dienende, sondern auch eine gestaltende Funktion einnehmen.<sup>159</sup>

Im ersten Fall stellt die Logistik selbst eine Möglichkeit zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen dar und bildet dann die Grundlage für die Formulierung der Wettbewerbsstrategie. Eine Unternehmung wird ihre Kernkompetenz im Bereich der Logistik anstreben, wenn sie ihre Wettbewerbsposition gegenüber der Konkurrenz durch Logistikaktivitäten entscheidend verbessern kann.<sup>160</sup>

Im zweiten Fall wird die Logistikstrategie aus der übergeordneten Wettbewerbsstrategie abgeleitet. Die Logistik und das zugrunde liegende Wertschöpfungsgefüge werden dabei als funktionell unterstützendes System aufgefaßt. Ein in geeigneter Weise konzipiertes Logistiksystem kann so die Wettbewerbsstrategie ‚hebeln‘. Dazu müssen jedoch bei der Entwicklung sowohl der Wettbewerbsstrategie als auch der Funktionalstrategien restriktive Größen aus der Logistik einbezogen werden.

Im folgenden werden die Wettbewerbsstrategien, die eine Unternehmung in einzelnen Produktmärkten verfolgt, getrennt voneinander betrachtet. Die jeweilige Wettbewerbsstrategie determiniert dann die Anforderungen an die Logistik, welche im Rahmen der Funktionalstrategie in ein in geeigneter Weise gestaltetes physisches Logistiksystem umgesetzt werden müssen.<sup>161</sup>

Demnach ergeben sich aus den drei generischen Wettbewerbsstrategien nach PORTER grundlegende Konsequenzen für die Formulierung der Logistikstrategie: Aus einer Kostenführerschaftsstrategie folgt konsequenterweise für die Logistikstrategie, daß der Schwerpunkt auf der Verminderung der Logistikkosten bei gleichzeitigem Aufrecht-

---

<sup>158</sup> Vgl. Ehrmann [Logistik] S. 106.

<sup>159</sup> Da das Logistikmanagement über die Beförderung und Lagerung materieller Güter entscheidet und somit für die Realisierung von Raum- und Zeitersparnissen verantwortlich ist, kann eine Einbeziehung der Logistik in die wettbewerbsstrategische Planung zu niedrigeren Bestandskosten und/oder Durchlaufzeiten führen. Daraus kann sogar ein langfristiger Wettbewerbsvorteil erwachsen, z.B. durch geringere Gesamtkosten bei verbessertem Lieferservice. Vgl. Lambert/Stock/Elram [Management] S. 551.

<sup>160</sup> Vgl. Pfohl [Logistikplanung] S. 634 sowie die Ausführungen auf S. 23f. dieser Arbeit.

<sup>161</sup> Eine etwas andere Betrachtungsweise findet sich bei McGinnis/Kohn [Strategy] und Clinton/Closs [Strategy]: Empirische Studien sollen Aufschluß darüber geben, inwieweit ein einziges Logistiksystem verschiedenen Produkt-Markt-Kombinationen gerecht werden kann und inwieweit eine solche Zielsetzung in der Logistikstrategie von Unternehmen verankert ist.

erhalten des logistischen Servicegrads auf einem akzeptablen Mindestniveau liegt.<sup>162</sup> Eine Differenzierungsstrategie zieht konsequenterweise eine Reduzierung von Reaktions- und Durchlaufzeiten, eine höhere Lieferflexibilität und Lieferbereitschaft sowie hohe Termintreue und Informationsbereitschaft nach sich.<sup>163</sup> Eine Segmentierungsstrategie erfordert die spezielle Orientierung der Logistikleistung an den Bedürfnissen der Zielgruppe, wobei insbesondere die Lieferflexibilität eine Rolle spielt.<sup>164</sup>

### 3.2.2 Logistikstrategie als Hebel der Wettbewerbsstrategie – Implikationen für die physische Ausgestaltung des Logistiksystems (SHAPIRO/HESKETT)

HESKETT nennt als einer der ersten in den 70er Jahren Gründe für die wachsende Bedeutung der Logistik im Rahmen der Wettbewerbsstrategie und weist auf die Notwendigkeit hin, beide Gebiete stärker miteinander zu verknüpfen.<sup>165</sup> Als Möglichkeiten, den steigenden Anforderungen der Wettbewerbsstrategie an die Logistik zu begegnen, werden Postponement und Speculation, Produktstandardisierung, Konsolidierung sowie eine nach Produktlinien differenzierte Distribution<sup>166</sup> genannt. Die Anwendung eines oder mehrerer dieser Konzepte kann eine Reduzierung der Logistikkosten und/oder eine Steigerung der Logistikleistung bewirken.<sup>167</sup>

Kritisch anzumerken ist hier, daß HESKETT zwar Ansatzpunkte für die wettbewerbsstrategische Umsetzung des logistischen Effizienzsteigerungspotentials aufzeigt, jedoch den möglichen Wettbewerbsstrategien keine konkreten Gestaltungsmerkmale des Logistiksystems zuordnet.

SHAPIRO UND HESKETT betonen ebenfalls, daß die Anforderungen an die Fähigkeiten und Ausgestaltung eines Logistiksystems in besonderem Maße abhängig sind von der wettbewerbsstrategischen Ausrichtung des Unternehmens im betrachteten Produktmarkt.<sup>168</sup> Ein einziges Logistiksystem kann nicht *alle* Ansprüche gleich gut erfüllen. Eine unzureichende Abstimmung von Logistik- und Wettbewerbsstrategie führt nicht nur dazu, daß mögliche Hebelwirkungen der Logistik nicht realisiert werden, sondern auch zu beträchtlichen Ineffizienzen, die auf Dauer die eigene Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen können.<sup>169</sup> SHAPIRO UND HESKETT unterscheiden die wettbewerbs-

<sup>162</sup> Vgl. Weber/Kummer [Logistikmanagement] S. 178.

<sup>163</sup> Vgl. Isermann [Grundlagen] S. 56.

<sup>164</sup> Vgl. Ehrmann [Logistik] S. 109.

<sup>165</sup> Vgl. Heskett [Logistics] S. 85ff.

<sup>166</sup> Differenzierte Distribution meint die Ungleichbehandlung von Produkten bei Lagerhaltung und Transport im Rahmen der Distribution je nach ihrer Absatz- bzw. Verbrauchsstruktur. Dadurch sollen unter Aufrechterhaltung des Lieferservice die Logistikkosten gesenkt werden.

<sup>167</sup> Vgl. Heskett [Logistics] S. 87ff.

<sup>168</sup> Vgl. zum folgenden Shapiro/Heskett [Strategy] S. 40, Shapiro [Leverage] S. 119ff. sowie Shapiro [Logistics] S. 49ff.

<sup>169</sup> Vgl. Shapiro [Leverage] S. 120.

strategischen Alternativen der Produktinnovation, des gehobenen Kundenservice sowie der Kostenführerschaft und erörtern die jeweiligen Implikationen für das Logistiksystem.<sup>170</sup>

### ***Produktinnovation***

Eine *Innovationsstrategie* zielt darauf ab, durch die ständige Neuentwicklung hochwertiger Produkte eine Marktsättigung zu verhindern. Damit die Zielgruppe die im Rahmen dieser Strategie besonders wichtigen ‚Erstkäufe‘ tätigen kann, muß ein zuverlässiges Distributionssystem während der Markteinführung und danach die Produktverfügbarkeit gewährleisten. Eine Schwierigkeit liegt in den anfangs kleinen und schwankenden Bestellmengen und -intervallen seitens des Einzel- und Großhandels. Da diese versuchen, ihre Lagerbestände und damit ihr Risiko möglichst gering zu halten, müssen schnelle Lieferungen garantiert sein.<sup>171</sup>

Für die Ausgestaltung des Logistiksystems ergeben sich daraus weitreichende Konsequenzen. In der Beschaffung müssen flexible Lieferbeziehungen die Materialversorgung auch bei unregelmäßiger Nachfrage zuverlässig sicherstellen. Bei der Lagerhaltungspolitik erfordert die hohe Nachfrageunsicherheit einen Kompromiß zwischen dem Bedarf an hohen Sicherheitsbeständen und der Notwendigkeit, das in Lagerbeständen und -infrastruktur gebundene Kapital möglichst gering zu halten.<sup>172</sup> Die Transportlogistik muß, vor allem durch Luftfracht, eine schnelle und zuverlässige Auslieferung ermöglichen, denn aufgrund eines nur schwach ausgeprägten logistischen Netzwerks werden die Kunden oftmals direkt beliefert.<sup>173</sup> Insgesamt treten die Kostenaspekte eines solchen Logistiksystems hinter den Möglichkeiten zur Leistungs- und Gewinnsteigerung zurück.<sup>174</sup>

Die konkrete Ausgestaltung der Lagerhaltungspolitik im Rahmen einer Innovationsstrategie kann sich an der Wettbewerbsintensität innerhalb der Branche und der Produktänderungsrate orientieren (siehe Abbildung 7).

Eine hohe Intensität des existierenden bzw. potentiellen Wettbewerbs sowie eine hohe Produktänderungsrate (rechter oberer Quadrant in der Abbildung) implizieren eine hohe

---

<sup>170</sup> Im Gegensatz zu PORTER fassen SHAPIRO UND HESKETT alle diese Optionen unter dem Oberbegriff ‚Differenzierungsstrategien‘ zusammen, da sie einem Unternehmen ja allesamt dazu dienen, sich im Wettbewerb in gewisser Weise von der Konkurrenz abzuheben, sich also zu differenzieren. Vgl. Shapiro/Heskett [Strategy] S. 45. Im Sinne PORTERS ist die Servicestrategie eine Differenzierungsstrategie, während die Produktinnovation als Fokussierungsstrategie aufgefaßt werden kann, bei der nur ausgesuchte, kaufkraftstarke Marktsegmente bearbeitet werden. Vgl. Delfmann [Marketing] S 13ff.

<sup>171</sup> Vgl. Shapiro/Heskett [Strategy] S. 45ff.

<sup>172</sup> Die Art dieses Kompromisses ist abhängig von einer Vielzahl technologischer, physischer, ökonomischer und wettbewerbsbedingter Faktoren im jeweiligen Produktmarkt, die SHAPIRO UND HESKETT aber nicht weiter spezifizieren. Vgl. Shapiro/Heskett [Strategy] S. 48 und Shapiro [Leverage] S. 125.

<sup>173</sup> Die relativ hohen Transportkosten können aber i.d.R. durch die eingesparten Lagerhaltungskosten mehr als kompensiert werden. Vgl. Shapiro [Leverage] S. 121.

<sup>174</sup> Vgl. Delfmann [Marketing] S. 14.

Gefahr der Produktveralterung.<sup>175</sup> Die Handlungsalternativen hinsichtlich der Lagerhaltungspolitik richten sich daher nach den spezifischen Produkteigenschaften, Marktanforderungen und dem Verhalten der Konkurrenten. Hohe Raten der Produktänderung, aber niedrige Wettbewerbsintensität (rechter unterer Quadrant), stellen geringere Anforderungen an die Lieferzeiten und erlauben daher Auftragsfertigung oder begrenzte zentrale Lagerhaltung. Hohe Wettbewerbsintensität und niedrige Produktänderungsrate (linker oberer Quadrant) deuten auf hohe regional oder lokal gehaltene Sicherheitsbestände hin, durch die eine maximale Flexibilität gewährleistet werden kann. Die geringsten Anforderungen stellt schließlich eine geringe Wettbewerbsintensität verbunden mit einer niedrigen Produktänderungsrate (linker unterer Quadrant), da keine Notwendigkeit zum Vorhalten dezentraler Sicherheitsbestände an Fertigprodukten besteht.<sup>176</sup>

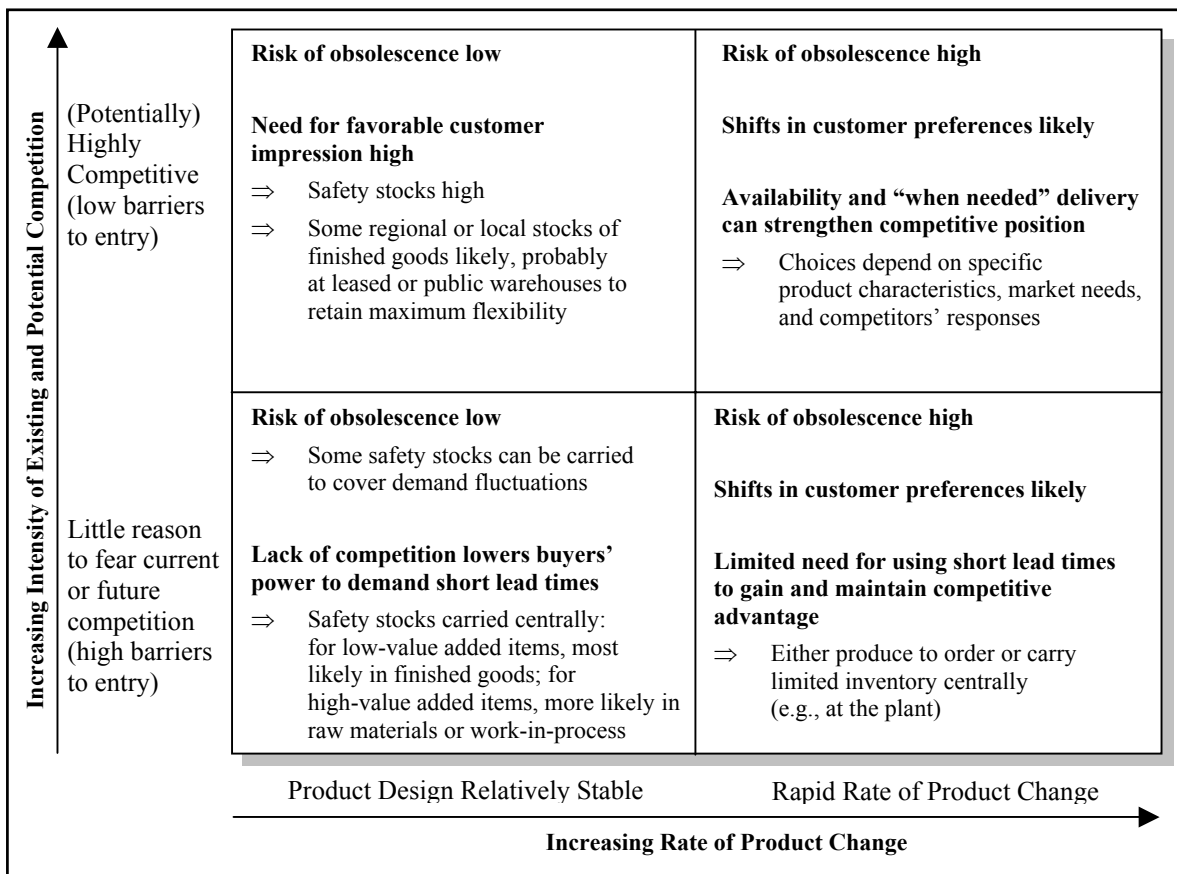


Abb. 7: Alternative Lagerhaltungspolitiken für Innovationsstrategien  
 Quelle: Shapiro [Leverage] S. 121.

<sup>175</sup> Hierzu kann das Beispiel der Musikindustrie angeführt werden, in der Musiklabels in starker Konkurrenz zueinander um erfolgreiche Veröffentlichungen stehen und ständig neue, schnell obsolet werdende Produkte anbieten. Vgl. auch Shapiro [Leverage] S. 120.

<sup>176</sup> Vgl. Shapiro [Leverage] S. 120ff. und Shapiro/Heskett [Strategy] S. 45ff.

### **Gehobener Kundenservice**

Bei *Servicestrategien* ist zu unterscheiden, worin sich der gehobene Kundenservice jeweils genau äußert. Hier kommen z.B. kurze Lieferzeiten oder eine besonders vielfältige Produktpalette in Betracht. Das gewählte Differenzierungsprofil muß sich dann auch in entsprechenden Leistungsmerkmalen des Logistiksystems widerspiegeln.<sup>177</sup>

Anhand des ‚Grads an Postponement‘ bzw. ‚Grads an Speculation‘, also je nachdem, wo im Logistikkanal Lagerbestände gehalten werden, und anhand der Sortimentsbreite lassen sich Servicestrategien feiner ausdifferenzieren (siehe Abbildung 8).

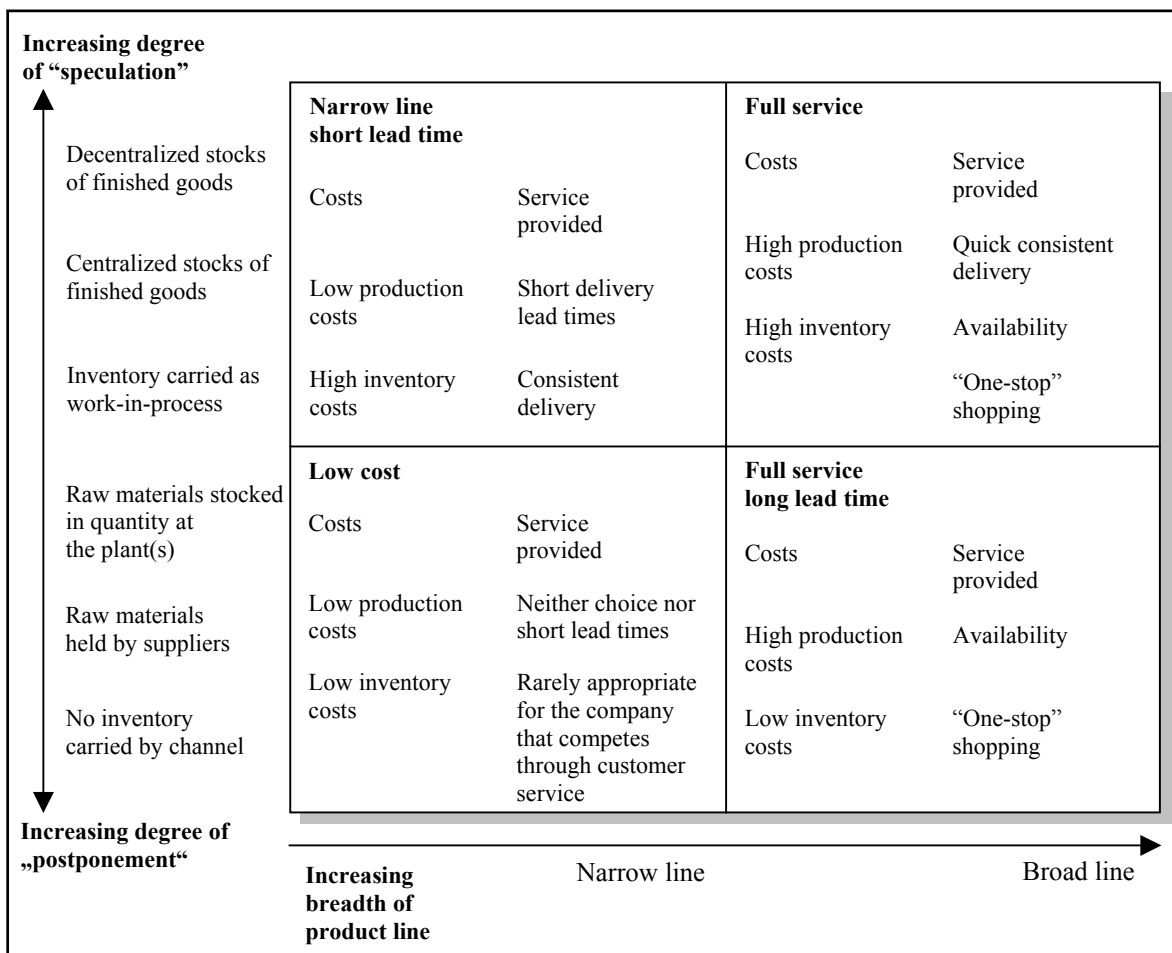


Abb. 8: Alternative Differenzierungsstrategien

Quelle: Shapiro [Leverage] S. 123.

Ein hoher Grad an Speculation und eine hohe Sortimentsbreite ziehen häufigere Rüstvorgänge, kleinere Produktionslose und höhere Bestände an Fertigprodukten nach sich, wodurch die Kosten gleich mehrfach in die Höhe getrieben werden.<sup>178</sup> Dagegen ermöglicht die Strategie eines hohen Grads an Postponement und einer geringen Sortimentsbreite besonders niedrige Kosten und sollte daher weniger als

<sup>177</sup> Vgl. Shapiro [Leverage] S. 122.

Differenzierungsstrategie denn als Kostenführerschaftsstrategie bezeichnet werden. Voraussetzung für die erfolgreiche Realisierung eines hohen Grads an Speculation und einer niedrigen Sortimentsbreite ist ein effizientes Logistiksystem, das besonders hohe Lieferserviceanforderungen erfüllen kann. Andererseits bietet die Strategie eines hohen Grads an Postponement und einer hohen Sortimentsbreite die Möglichkeit zur flexiblen Anpassung der Produktgestaltung an die Kundenwünsche. Dies geht allerdings zu Lasten der Lieferzeit.<sup>179</sup>

Besonders wichtig für eine Unternehmung – nicht nur im Zusammenhang mit der Servicestrategie – ist die Notwendigkeit, sich für eine klare wettbewerbsstrategische Ausrichtung zu entscheiden und dieser bei der Gestaltung des Logistiksystems Rechnung zu tragen.<sup>180</sup>

### ***Kostenführerschaft***

Ziel einer *Kostenführerschaftsstrategie* ist es, ein für den Abnehmer akzeptables Lieferserviceniveau zu minimalen Kosten aufrecht zu erhalten. Dies kann durch hohe Stückzahlen und die größtmögliche Ausnutzung von Skalenvorteilen bei Beschaffung, Produktion, Lagerhaltung und Transport realisiert werden. Das logistische Netzwerk zeichnet sich daher durch ein hohes Maß an Zentralisation, Konsolidierung und Rationalisierung aus. Unter Berücksichtigung der längstmöglichen Lieferzeiten, die der Produktmarkt zuläßt, werden Produkte so zentral wie möglich gelagert; bei der Auslieferung wird die kostengünstigste Route von der Produktionsstätte über die Läger bis zum Kunden gewählt.

Die Strategie der Kostenführerschaft ist aufgrund des Einsatzes spezialisierter, an die jeweiligen Markt- und Produktbedingungen genau angepaßter Logistikkapazitäten gleichzeitig mit einem hohen Grad an Inflexibilität verbunden. Daher wird sie zunehmend in späteren Phasen des Produktlebenszyklus eingesetzt, in denen Nachfragemengen und Anforderungen der Kunden an die Produktgestaltung stabiler sind und die Flexibilität der Logistikkette mehr in den Hintergrund tritt.<sup>181</sup>

Die wichtigsten Erkenntnisse aus den Überlegungen von SHAPIRO UND HESKETT und die 'Hebelpunkte' der Logistik im Rahmen der jeweiligen Wettbewerbsstrategie sind in Tabelle 1 zusammengefaßt.

---

<sup>178</sup> Unternehmen, die sich dieser Strategie bedienen, halten die entstehenden Kosten jedoch aus wettbewerbsstrategischen Gründen für erforderlich. Vgl. Delfmann [Marketing] S. 14f.

<sup>179</sup> Vgl. Shapiro [Leverage] S. 123f.

<sup>180</sup> Vgl. Delfmann [Marketing] S. 15.

<b>Chosen modes of competition</b>	<b>Product innovation</b>	<b>Customer service</b>	<b>Cost leadership</b>
<b>Goals of logistics system</b>	Availability Flexibility to volume shifts Flexibility to product changes Ability to handle small orders Ability to handle erratic order frequencies	Rapid delivery Consistent delivery Availability Flexibility to customer changes	Minimum cost with an “acceptable” service level
<b>Locus of planning</b>	Line management	Line management	Staff
<b>Procurement</b>	Seek vendors who can ensure: Supply continuity Quality Flexibility to changes in specifications	Seek vendors who can ensure: Consistent delivery Full-line availability Responsiveness	Make maximum use of volume purchase economies Centralized purchasing organization Seek vendors offering low prices
<b>Inventory policy</b>	Tension between the need for high safety stocks kept locally to ensure availability and the need to keep inventories low to retain flexibility and guard against obsolescence: a compromise between these two extremes is required; the form of that compromise will depend on a variety of technological, physical, economic, and competitive factors; most important are pace of product change and competitive intensity	For the company that produces to inventory, local inventories will be required for “market presence” and rapid, consistent delivery	Investment in inventory at minimal levels that ensure “acceptable” service
<b>Transport policy</b>	Premium, rapid transport (air freight if sensible) Use common carrier rather than investment in private fleet LTL* shipments common	For normal supply, a mix of short-haul LTL* (for customer delivery) and long-haul TL* or CL* (for warehouse restocking) Emergency shipment network planned and available when needed Private fleet may be necessary for service (especially short-haul)	Low-cost transport (rail and/or piggyback) High utilization (full TL* or rail carload shipments) Volume discounts to encourage direct-from-the-plant, full-carload shipments Private fleet may be desirable for better control, lower transport costs
<b>Facilities network</b>	Almost nonexistent in most cases – delivery from plant to customer When warehouses required, public or leased warehouses used	For the company that produces to inventory, a multiechelon system (plant or national warehouses, regional warehouses, local warehouses) will be likely	Centralized Consolidated (minimize number of local facilities) Rationalized (number, size, scale) and sourcing decisions made to minimize costs Automated as much as is sensible

Tab. 1: Leverage through Logistics

Quelle: Shapiro [Leverage] S. 125.

\* LTL = less-than-truckload  
TL = truckload  
CL = carload

SHAPIRO UND HESKETT nehmen in ihrem Ansatz eine konkrete Zuordnung von bestimmten Ausgestaltungsmerkmalen des Logistiksystems zu verschiedenen Wettbewerbsstrategien vor. Bei ihren Überlegungen zu den Innovationsstrategien ist

<sup>181</sup> Vgl. Shapiro [Leverage] S. 124ff.; Macharzina [Unternehmensführung] S. 557ff. Vgl. auch die entgegengesetzte Argumentation auf S. 29 dieser Arbeit.



jedoch fraglich, ob die verwendeten Dimensionen Wettbewerbsintensität und Produktänderungsrate angemessen sind bzw. ausreichen, um ein situationsadäquates Logistiksystem hinreichend zu charakterisieren. In die Überlegungen muß ferner nämlich auch einbezogen werden, welchen Einfluß beispielsweise die physischen Produkteigenschaften auf die Gestaltung des Logistiksystems ausüben. Darüber hinaus wirken im Zusammenhang mit den Innovationsstrategien die Forderung nach einer zuverlässigen Lieferbereitschaft zur Ermöglichung der Erstkäufe und eine Direktbelieferung im Rahmen eines kaum ausgeprägten Logistiknetzwerks widersprüchlich. Ebenso erscheint die Unterscheidung in vier (bzw. nur drei sinnvolle) Differenzierungsstrategien anhand des Grads an Postponement bzw. Speculation und der Sortimentsbreite noch zu unspezifisch. Hier sollten vielmehr weitere Einflußfaktoren wie z.B. die Produkteigenschaften und die Erfordernisse des Marktes im Hinblick auf die einzelnen Komponenten des Lieferservice genauer betrachtet werden.

SHAPIRO UND HESKETT geben mit ihrem Beitrag dennoch nützliche Hinweise darauf, wie sich die Anforderungen der jeweiligen Wettbewerbsstrategie in der Logistikstrategie und in der konkreten Ausgestaltung des Logistiksystems niederschlagen. Diese dienen im Rahmen der späteren Diskussion in Kapitel 4 als erste Ansatzpunkte und werden im Hinblick auf einen internationalen Kontext erweitert.<sup>182</sup>

### **3.2.3 Implikationen der Produktstrategie für die Gestaltung der Logistikkette (FISHER)**

FISHER geht auf den Zusammenhang zwischen Produkteigenschaften und den verschiedenen Ausgestaltungsmöglichkeiten des Logistiksystems ein.<sup>183</sup> Vor allem gemäß der Art der Nachfrage unterscheidet er zwei grundlegende Produkttypen: funktionelle und innovative Produkte.

#### ***Funktionelle vs. innovative Produkte***

FISHER differenziert hauptsächlich anhand der Vorhersagbarkeit der Produktnachfrage, da diese andere wichtige Eigenschaften wie die Phase des Produktlebenszyklus, die Produktvielfalt und die auf dem Markt herrschenden Lieferzeit- und Servicestandards impliziert. Es ergeben sich eher funktionelle und eher innovative Produkte, die unterschiedliche Logistiksysteme erfordern.<sup>184</sup>

*Funktionelle Produkte* zeichnen sich dadurch aus, daß sie grundlegende, sich im Zeitverlauf kaum ändernde Kundenbedürfnisse erfüllen. Eine gleichbleibende, regelmäßige Nachfrage und lange Produktlebenszyklen führen jedoch zu einem vergleichsweise hohen Wettbewerb zwischen den Anbietern und zu niedrigen Gewinnmargen.

---

<sup>182</sup> Vgl. S. 69ff. dieser Arbeit.

<sup>183</sup> Vgl. Fisher [Supply Chain] S. 105ff.

<sup>184</sup> Vgl. Fisher [Supply Chain] S. 106.

Viele Unternehmen versuchen daher, diesem Wettbewerb durch die Entwicklung *innovativer Produkte* zu entgehen. Dies ermöglicht zwar höhere Gewinnspannen, gleichzeitig ist jedoch aufgrund der Neuartigkeit des Produkts mit einer unsicheren und unregelmäßigen Nachfrage zu rechnen. Der kürzere Lebenszyklus innovativer Produkte und eine meist größere Variantenvielfalt erhöhen zudem die Unsicherheit.<sup>185</sup>

Die wesentlichen Aspekte zur Unterscheidung von funktionellen und innovativen Produkten sind in Tabelle 2 zusammengefaßt.

<b>Aspects of Demand</b>	<b>Functional</b> (Predictable Demand)	<b>Innovative</b> (Unpredictable Demand)
Product life cycle	more than 2 years	3 months to 1 year
Contribution margin	5% to 20%	20% to 60%
Product variety	low (10 to 20 variants per category)	high (often millions of variants per category)
Average margin of error in forecast at the time production is committed	10%	40% to 100%
Average stockout rate	1% to 2%	10% to 40 %
Average forced end-of-season markdown as percentage of full price	0%	10% to 25 %
Lead time required for made-to-order products	6 months to 1 year	1 day to 2 weeks

Tab. 2: Funktionelle vs. innovative Produkte  
Quelle: Fisher [Supply Chain] S. 107.

### ***Effizienter vs. reaktiver Versorgungsprozeß***

Funktionelle und innovative Produkte verlangen von Grund auf verschiedene Logistikketten. Während funktionelle Produkte nur sinnvoll über einen effizienten Versorgungsprozeß hergestellt und vertrieben werden können, muß der Versorgungsprozeß innovativer Produkte flexibel und abhängig von der schwankenden Marktnachfrage gesteuert werden. FISHER verdeutlicht dies anhand der physischen und der akquisitorischen Funktion eines Logistiksystems. Die physische Funktion beinhaltet die Transformation von Rohmaterialien in Fertigteile sowie deren Lagerung und Transport entlang der Versorgungskette; entsprechend zählen Produktions-, Transport- und Lagerhaltungskosten zu den physischen Kosten. Die akquisitorische Funktion hingegen nimmt Bezug darauf, daß die am Markt vorgehaltene Produktpalette auf die Bedürfnisse der Verbraucher abgestimmt werden muß; Kosten entstehen hier einerseits, wenn ein Angebotsüberhang den Anbieter zu übermäßigen Preisnachlässen zwingt, oder andererseits, wenn die Nachfrage nicht ausreichend befriedigt werden kann mit der Folge von Fehlmengen und Kundenunzufriedenheit.<sup>186</sup>

<sup>185</sup> Als typische Beispiele für innovative Produkte werden modische Artikel sowie technologische Produkte genannt. Vgl. Fisher [Supply Chain] S. 106.

<sup>186</sup> Vgl. Fisher [Supply Chain] S. 107.

Bei funktionellen Produkten stellt die Erfüllung der akquisitorischen Funktion der Versorgungskette aufgrund der sicheren Nachfrage keine Schwierigkeit dar. Angebot und Nachfrage können nahezu optimal aufeinander abgestimmt werden. Eine fast ausschließliche Konzentration auf die Minimierung der physischen Kosten ist daher nicht nur möglich, sondern in Anbetracht der Preissensibilität der Verbraucher beim Kauf funktioneller Produkte sogar unbedingt erforderlich. Unter Vorgabe eines verlässlichen Absatzplans werden die Produkte in die Versorgungskette ‚hineingeschoben‘. Dabei liegt der Zielschwerpunkt hauptsächlich auf einer Minimierung der Lagerbestände und einer Maximierung der Effizienz über die gesamte Logistikkette hinweg. Im Rahmen eines *effizienten Versorgungsprozesses* findet der entscheidende Informationsfluß innerhalb der Versorgungskette statt: Lieferanten, Produzenten und Händler müssen ihre Aktivitäten bestmöglich koordinieren, um die sichere Nachfrage zu niedrigsten Kosten zu bedienen.<sup>187</sup>

Im Gegensatz dazu besteht bei innovativen Produkten aufgrund unsicherer Marktreaktionen ein erhöhtes Risiko von Angebotsüberhängen oder Fehlmengen. Da in diesen Fällen hohe Gewinnspannen verloren gehen bzw. die für die Etablierung eines neuen Produkts im Markt wichtigen Erstkäufe nicht getätigt werden können, wiegen die daraus resultierenden Kosten besonders schwer. Zudem erhöhen kurze Lebenszyklen das Risiko der schnellen Produktveralterung. Aus diesen Gründen sollten bei einem *reaktiven Versorgungsprozeß* die akquisitorischen Kosten fokussiert werden; die physischen Kosten sind eher unbedeutend. Wichtige Entscheidungen betreffen nicht vorrangig die Kostenminimierung, sondern die Orte entlang der Logistikkette, an denen Bestände und Kapazitäten zum Ausgleich der unsicheren Nachfrage vorzuhalten sind. Um Marktsignale frühzeitig erkennen und schnell beantworten zu können, spielt nicht nur der Informationsaustausch innerhalb der Logistikkette eine Rolle, sondern vor allem auch der Informationsaustausch zwischen Logistikkette und Endmarkt.<sup>188</sup>

Tabelle 3 stellt die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale zwischen einem effizienten und einem reaktiven Versorgungsprozeß zusammen.

Viele Unternehmen haben im Laufe der Zeit traditionell funktionelle Produkte zu innovativen Produkten weiterentwickelt, im Versorgungsprozeß jedoch weiterhin den Schwerpunkt auf physische Effizienz gelegt. FISHER spricht in diesem Fall von einer

<sup>187</sup> Vgl. Fisher [Supply Chain] S. 107. Hier wird als Beispiel die Campbell Soup Company genannt, die die negativen Auswirkungen von Preisaktionen auf die Stabilität der Nachfrage und damit auf die Effizienz des Logistiksystems erkannt hat und seitdem eine konsequent effiziente Versorgungskette realisiert.

<sup>188</sup> Dazu nennt FISHER das Beispiel der Firma Sport Obermeyer, die eine höchst agile Versorgungskette für die Herstellung und den Vertrieb ihrer modischen und Nachfrageschwankungen besonders unterworfenen Wintersportbekleidung entwickelt hat. Vgl. Fisher [Supply Chain] S. 108ff. Im Rahmen weiterer Beispiele erwähnt FISHER auch die Möglichkeit der Modularisierung für innovative Produkte mit einer hohen Variantenvielfalt. Dazu werden halbfertige Teile vorgehalten, um diese dann kundengerecht zu montieren und kostengünstig auszuliefern (‚Mass Customization‘). Vgl. Fisher [Supply Chain] S. 115. Zum Konzept der Mass Customization vgl. Piller [Customization] sowie Pine [Customization].

strategischen Falschrichtung, einem ‚mismatch‘ zwischen Produktstrategie und Logistikstrategie. Aus dieser Situation kann sich eine Unternehmung befreien, indem sie sich entweder auf rein funktionelle Produkte konzentriert oder ihre Logistikkette flexibel und reaktiv im Hinblick auf die Marktanforderungen gestaltet.<sup>189</sup>

	<b>Physically Efficient Process</b>	<b>Market-Responsive Process</b>
Primary purpose	supply predictable demand efficiently at the lowest possible cost	respond quickly to unpredictable demand in order to minimize stockouts, forced markdowns, and obsolete inventory
Manufacturing focus	maintain high average utilization rate	deploy excess buffer capacity
Inventory strategy	generate high turns and minimize inventory throughout the chain	deploy significant buffer stocks of parts or finished goods
Lead-time focus	shorten lead time as long as it doesn't increase cost	invest aggressively in ways to reduce lead time
Approach to choosing suppliers	select primarily for cost and quality	select primarily for speed, flexibility, and quality
Product-design strategy	maximize performance and minimize cost	use modular design in order to postpone product differentiation for as long as possible

Tab. 3: Effiziente vs. reaktive Versorgungskette  
 Quelle: Fisher [Supply Chain] S. 108.

An FISHERS Beitrag ist positiv hervorzuheben, daß er die Bedeutung der Produkteigenschaften bzw. der im jeweiligen Produktmarkt vorherrschenden Standards für die Gestaltung der Versorgungskette anspricht. Hauptsächlich stellt er jedoch auf ein einziges Kriterium, nämlich die Sicherheit der Nachfrage, ab. Auf wichtige Einflußfaktoren wie die Wertigkeit von Produkten oder die vom Markt geforderten Lieferzeiten geht FISHER gar nicht oder nur am Rande ein. Daher kann auch keine eindeutige Aussage darüber getroffen werden, wie eine reaktive Versorgungskette konkret zu gestalten ist. Hierfür müßten weitere Fragen beantwortet werden, z.B. inwieweit bei der Gestaltung der Kette die Flexibilität im Sinne der Fähigkeit zum Ausgleich der volatilen Nachfrage oder zur Bewältigung logistisch unterschiedlicher Produkte im Vordergrund steht. Dennoch stellt FISHER ausgehend von den Produkteigenschaften Aspekte heraus, die bei der Konfiguration von Logistikketten eine bedeutsame Rolle spielen daher auch im Hinblick auf die Zielsetzung dieser Arbeit relevant sind.<sup>190</sup>

### **3.3 Internationalisierungsstrategie und Logistikstrategie**

#### **3.3.1 Besondere Rahmenbedingungen für die Gestaltung internationaler Logistikstrategien und -systeme**

Aufgrund der komplexeren logistischen Anforderungen im Rahmen einer Internationalisierung ist davon auszugehen, daß der Stellenwert der Logistik für die

<sup>189</sup> Vgl. Fisher [Supply Chain] S. 109ff.

<sup>190</sup> Vgl. die Ausführungen auf S. 69ff. dieser Arbeit.

Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung zusätzlich gestärkt wird.<sup>191</sup> Anders als bei nationalen Logistiksystemen sind jedoch bei der Gestaltung grenzüberschreitender Logistikprozesse besondere Faktoren zu beachten, die sich von Markt zu Markt erheblich unterscheiden können, wodurch die Komplexität gleich zweifach erhöht wird.

Erstens spielen bei jedem internationalen Logistiksystem *allgemeine Rahmenbedingungen* eine Rolle. Hierzu zählen die Notwendigkeit zur Überwindung größerer Transportentfernungen, die Zunahme der physischen Güterflüsse, ein höherer Grad gebrochener intermodaler Verkehre sowie eine größere Anzahl von an den Logistikprozessen beteiligten Institutionen, verbunden mit einem erhöhten Informationsbedarf und einer gestiegenen Vielfalt an Dokumenten. Aus diesen Gründen ist mit tendenziell längeren Lieferzeiten zu rechnen. In der Absicht, das bisherige Lieferserviceniveau aufrecht zu erhalten, führt dies c.p. zu höheren Lagerhaltungskosten.<sup>192</sup> So wird auch der Anteil der Logistikkosten an den Gesamtkosten steigen, wobei dieser von Land zu Land variieren kann. Darüber hinaus muß ein internationales Logistiksystem besondere Risiken bewältigen, die die Realisierung des angestrebten Servicestandards zusätzlich erschweren.<sup>193</sup>

	<b>Domestic</b>	<b>International</b>
<b>Cost</b>	About 10.5% of U.S. GNP today	Estimated at 16% of world GNP today. Total global expenditure expected to reach \$2 trillion by year 2000
<b>Transport mode</b>	Mainly truck and rail	Mainly ocean and air, with significant intermodal activity
<b>Inventories</b>	Lower levels, reflecting short-order lead-time requirements and improved transport capabilities	Higher levels, reflecting longer lead times and greater demand and transit uncertainty
<b>Agents</b>	Modest usage, mostly in rail	Heavy reliance on forwarders, consolidators, and customs brokers
<b>Financial risk</b>	Minimal	High, owing to differences in currencies, inflation levels, and little recourse for default
<b>Cargo risk</b>	Minimal	High, owing to longer and more difficult transit, frequent cargo handling, and varying levels of infrastructure development
<b>Government agencies</b>	Primarily for hazardous materials, weight, safety laws, and some tariff requirements	Many agencies involved (e.g., customs, commerce, agriculture, transportation)
<b>Administration</b>	Minimal documentation involved (e.g., purchase order, B/L, invoice)	Significant paperwork. The U.S. Department of Commerce estimates that paperwork cost for an average shipment is \$250.
<b>Communication</b>	Voice, paper-based systems adequate, with growing usage of electronic data interchange	Voice and paper costly and often ineffective. Movement toward electronic interchange but variations in standards hinder widespread usage.
<b>Cultural differences</b>	Relative homogeneity requires little product modification.	Cultural differences require significant market and product adaptation.

Tab. 4: Nationale und internationale Logistik im Vergleich

Quelle: Goldsborough/Anderson [Management] S. 677.

<sup>191</sup> Vgl. Delfmann [Logistik] S. 185.

<sup>192</sup> Vgl. Pfohl [Logistiksysteme] S. 374ff.

<sup>193</sup> Z.B. muß die Produktverpackung ihre Schutzfunktion noch besser erfüllen, da während des längeren Transports eher mit Beschädigungen zu rechnen ist. Vgl. Lambert/Stock/Elram [Management] S. 398ff.

Zweitens treten zu diesen allgemeinen Faktoren je nach *länderspezifischen Eigenschaften* der internationalen Märkte weitere hinzu. Diese sind zuerst einmal das politische System, die gesetzlichen Regelungen sowie die Wettbewerbsintensität im ausländischen Produktmarkt. Verfügbare Technologien, die vorhandene Infrastruktur (Verkehrswege- und Kommunikationsnetze) und geographische Gegebenheiten legen die technischen Grenzen der internationalen Logistik fest. Hinzu kommen unterschiedliche kulturelle und soziale Normen (z.B. Landessprache oder Lebensgewohnheiten).<sup>194</sup>

Alle genannten Faktoren wirken sich sowohl auf die Kosten als auch auf den Service des internationalen Logistiksystems aus und müssen daher bei der Konzipierung berücksichtigt werden.<sup>195</sup> Tabelle 4 gibt einen Überblick über die weitreichenden Unterschiede zwischen nationalen und internationalen Logistiksystemen.

### **3.3.2 Internationale Logistikstrategien vor dem Hintergrund der Produkteigenschaften (COOPER)**

#### **3.3.2.1 Einfluß der Produkteigenschaften auf die internationale Logistikstrategie**

COOPER sieht die Produkteigenschaften als entscheidende Einflußfaktoren bei der Formulierung internationaler Logistikstrategien an, wobei er primäre und sekundäre Produkteigenschaften unterscheidet.<sup>196</sup>

Unter den unmittelbaren, *primären Produkteigenschaften* wird die Wertdichte als besonders bestimmend für die Logistikstrategie hervorgehoben.<sup>197</sup> Im allgemeinen kann man annehmen, daß das Logistiksystem mit abnehmender Wertdichte eher dezentrale Strukturen aufweisen wird. In diesem Zusammenhang führt COOPER den Begriff der logistischen Reichweite ein: Diese wird tendenziell dann geringer werden, d.h. das Logistiksystem wird dezentraler, wenn der Lieferservice intensiviert wird oder wenn sich die anteiligen Lieferservicekosten (Transport- und Lagerkosten) erhöhen. Die Kosten der Distribution müssen laufend gegen die Produktionskosten abgewogen werden.

Die *sekundären Produkteigenschaften* beziehen sich auf die Einflußfaktoren im jeweiligen Produktmarkt. Hier wird beispielhaft die Wichtigkeit des Preises als Wettbewerbsfaktor im Vergleich zum Lieferservice angeführt. Im Falle eines intensiven Preiswettbewerbs im Produktmarkt erscheinen die Zentralisation von Produktion und Lagerhaltung sowie die weltweite Distribution von einem zentralen Standort aus sinnvoll. Dies erlaubt neben der Ausnutzung von Größenvorteilen bei der Produktion auch Einsparungen in der Lagerhaltung. Spielt der Preis als Wettbewerbsfaktor im Produktmarkt

---

<sup>194</sup> Vgl. Pfohl [Logistiksysteme] S. 376ff. und Lambert/Stock/Elram [Management] S. 398f.

<sup>195</sup> Vgl. Pfohl [Logistiksysteme] S. 378ff. Zu den individuellen Rahmenbedingungen der großen Weltwirtschaftsregionen vgl. Anderson/Colard [Environment] S. 647ff.

<sup>196</sup> Vgl. Cooper [Logistics Strategies] S. 14ff.

<sup>197</sup> Unter der Wertdichte wird der Wert eines Produkts in Relation zu seinem Gewicht und/oder Volumen verstanden.

eine weniger große Rolle (z.B. aufgrund einer Überlegenheit der Marke oder technischer Überlegenheit des Produkts), so muß ein qualitativ besserer Lieferservice potentielle Konkurrenten vom Markteintritt abhalten. Zu diesem Zweck werden weder Produktion noch Lagerhaltung zentralisiert werden, um so eine zuverlässige Belieferung der anspruchsvollen Kundschaft sicherzustellen.

Neben der Bedeutung des Preises als Wettbewerbsfaktor sind zusätzlich weitere sekundäre Produkteigenschaften zu bedenken, z.B. inwieweit die Bedingungen des Produktmarkts die Anwendung von Postponement in der Versorgungskette zulassen. Hierbei sind drei sekundäre Eigenschaften maßgeblich: die Marke (global oder lokal), die Produktzusammensetzung (in allen Märkten gleich oder von Land zu Land bzw. Kunde zu Kunde unterschiedlich) und begleitende Produktkomponenten wie Gebrauchsanleitung oder Verpackung (für alle Märkte gleich oder unterschiedlich).

Je nach Ausprägung dieser Eigenschaften sind unterschiedliche Arten und Grade an Postponement<sup>198</sup> möglich, woraus COOPER vier internationale Logistikstrategien ableitet, die in Tabelle 5 aufgeführt sind.

	<b>Unicentric strategy</b>	<b>Bundled manufacturing</b>	<b>Deferred assembly</b>	<b>Deferred packing</b>
	Fully centralized production and distribution	Design product so that customization can take place at latest possible stage of production process	Final configuration of product at theatre warehouse	Labelling and packing at theatre warehouse
<b>Product variables</b>				
Global brand?	Yes	Yes	Yes	Yes
Common formulation to all markets?	Yes	No	No	Yes
Common peripherals to all markets?	Yes	Yes	No	No
<b>Potential strategy benefits*</b>	Economies of scale in production and distribution	Rationalization of components range simplifies inbound logistics and contributes to improved quality	Economies of scale in production and distribution, savings in inventory with high levels of customer service	Economies of scale in production, savings in inventory with high levels of customer service
<b>Examples</b>	Sony television receivers (countries have different colour systems, electrical standards)	Marlboro duty-free cigarettes	Compaq computers (countries have different keyboard requirements, especially symbols and instruction manuals)	Wash & Go Shampoo (economies of scale in the bottling process limit the extent to which deferred packaging can be applied for products of this kind)

Tab. 5: Globale Logistikstrategien nach COOPER  
 Quelle: Cooper [Logistics Strategies] S. 16 [Veränd. d.V.]

\* (In addition to the benefits of postponed commitment of production to particular customers or markets)

<sup>198</sup> Hierunter fallen sowohl ein geographisches bzw. Time Postponement als auch ein Wertschöpfungs- bzw. Form Postponement als auch eine Kombination aus beiden, wie im folgenden noch erläutert wird. Vgl. S. 48 dieser Arbeit.

Die *zentralistische Strategie* (unicentric strategy) setzt ein globales Produkt mit einheitlicher Zusammensetzung voraus. Die Zuordnung von Produkten zum jeweiligen Kunden bzw. Markt kann daher bis zu ihrer Ankunft im zentralen Lagerhaus hinausgezögert werden. Bei der *zentralen Produktion* (bundled manufacturing) ist die Produktzusammensetzung aufgrund differierender Verbraucherwünsche oder technischer Standards von Markt zu Markt unterschiedlich. Während des Produktionsprozesses werden die Produkte so lange wie möglich gemeinsam („gebündelt“) gehandhabt, so daß eine Anpassung an die spezifischen Marktbedürfnisse erst zu einem sehr späten Zeitpunkt erfolgt. Bei der *dezentralen Montage* (deferred assembly) werden die Produkte in dezentralen Produktions- oder Lagerstätten endmontiert. Eine globale Marke und eine für alle Märkte gleiche Produktzusammensetzung ermöglichen eine *dezentrale Verpackung* (deferred packing). Da jedoch Produktverpackung und Produktaufschrift länderspezifisch sind, werden diese letzten Arbeitsschritte dezentral ausgeführt.<sup>199</sup>

Bei der zentralistischen Strategie findet lediglich ein geographisches Postponement statt, jedoch kein Wertschöpfungs postponement. Die Strategie der zentralen Produktion beinhaltet sowohl ein geographisches Postponement, da zentral an einem Ort für verschiedene nationale Märkte produziert wird, als auch ein Wertschöpfungs postponement, da die Produkte während des Produktionsprozesses möglichst lange gemeinsam gehandhabt und erst möglichst spät im Hinblick auf die Erfordernisse der verschiedenen Länder spezifiziert werden. Bei den Strategien der dezentralen Montage und der dezentralen Verpackung findet ein reines Wertschöpfungs postponement statt, denn die Produkte werden letztlich erst in den jeweiligen nationalen Absatzmärkten, für die sie bestimmt sind, differenziert und fertiggestellt.

### **3.3.2.2 Globale Logistikstrategien unter Berücksichtigung der Beschaffungsseite**

Die Formulierung einer internationalen Logistikstrategie muß sowohl die Produktionsprozesse als auch die Beschaffungs- und Absatzprozesse einbeziehen. Nachdem sich die bisherigen Ausführungen nur auf Produktion und Distribution (outbound logistics) konzentrierten, berücksichtigt COOPER nun auch die Beschaffungslogistik (inbound logistics). Er unterscheidet fünf Cluster international tätiger Unternehmen in Abhängigkeit von der Reichweite der Beschaffung sowie vom Ausmaß der Konzentration der Produktion (siehe Abbildung 9). Diese beiden Dimensionen determinieren die grundsätzlichen Anforderungen an das Logistiksystem.<sup>200</sup>

Als ‚Outreachers‘ wird der Unternehmenstyp bezeichnet, der die Herstellung seiner hochwertigen Produkte auf einen oder wenige nah beieinander liegende Standorte konzentriert und gleichzeitig auf weltweiten Beschaffungs- und Absatzmärkten operiert.<sup>201</sup>

---

<sup>199</sup> Vgl. Cooper [Logistics Strategies] S. 17.

<sup>200</sup> Vgl. Cooper [Logistics Strategies] S. 18ff.

<sup>201</sup> Nach ROOT entspricht dies am ehesten der Strategie des Exports. Vgl. Root [Entry Strategies] S. 73ff.



Die hieraus entstehende tendenziell weltweite Vernetzung logistischer Flüsse verlangt ein verhältnismäßig komplexes, aber stabiles Logistiksystem. Dieses muß dem besonders hohen Koordinationsbedarf der logistischen Aktivitäten gerecht werden und eine zuverlässige, flexible Belieferung sämtlicher Produktions- und Distributionsstätten sicherstellen.<sup>202</sup> Entscheidende Erfolgsfaktoren der ‚Outreachers‘ sind daher die Auslagerung von logistischen Aktivitäten und der Aufbau langfristiger Kooperationen mit weltweit tätigen Logistik-Dienstleistern, die eine besonders hohe Lieferservicequalität sicherstellen können.<sup>203</sup>

Internationale Unternehmen vom Typ der ‚Cloners‘ hingegen betätigen sich vorwiegend auf lokalen Beschaffungs- und Absatzmärkten und produzieren dezentral.<sup>204</sup> Dabei erscheinen eher mehrere regional begrenzte Logistiksysteme sinnvoll, die meist sehr ähnlich konfiguriert sind und auch vollkommen unabhängig voneinander sein können. An die internationale Logistik werden daher nur geringe Anforderungen gestellt. Erfolgsfaktor der ‚Cloners‘ ist vor allem die Diffusion erfolgreicher Lösungen von Markt zu Markt.<sup>205</sup>

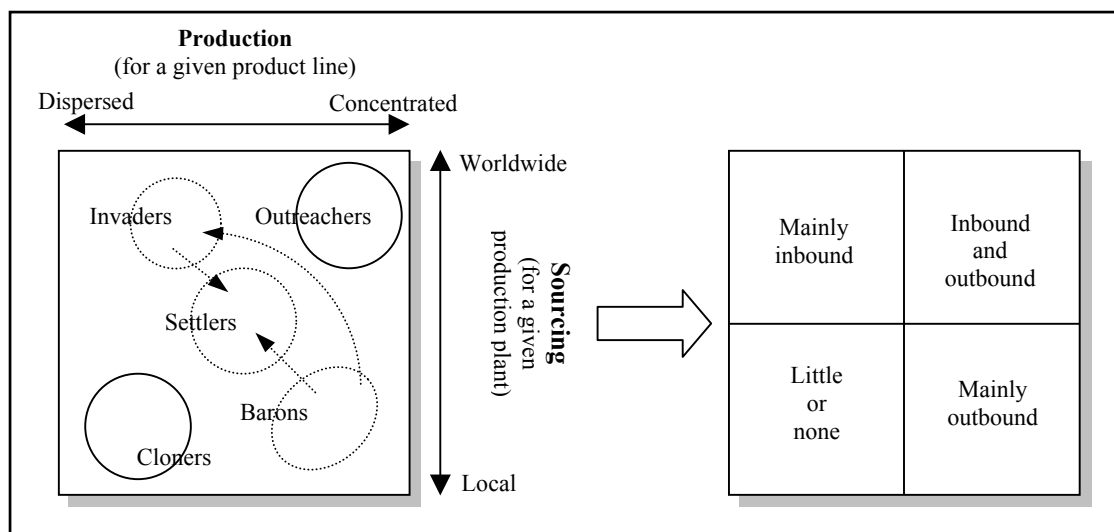


Abb. 9: Gestaltung internationaler Produktions- und Beschaffungsprozesse und resultierende Anforderungen an die Logistik

Quelle: Cooper [Logistics Strategies] S. 18 und S. 20 [Veränd. d.V.].

Die Unternehmensgruppe der ‚Invaders‘ zeichnet sich dadurch aus, daß sie aggressiv in neue Märkte eintritt und für die dortige Produktion vorgefertigte Komponenten aus dem Heimatland bezieht.<sup>206</sup> ‚Settlers‘ beschaffen die zur Herstellung notwendigen

<sup>202</sup> Als Beispiel für ein internationales Unternehmen vom Typ der ‚Outreachers‘ nennt COOPER den Flugzeughersteller Boeing. Vgl. Cooper [Logistics Strategies] S. 18.

<sup>203</sup> Vgl. dazu auch Bowersox [Logistics Alliances] S. 36 und Rinehart [Negotiation] S. 27.

<sup>204</sup> Dies kann auch als Strategie der Direktinvestition gesehen werden. Vgl. Root [Entry Strategies] S. 143ff.

<sup>205</sup> Ein Beispiel hierzu ist die Firma Coca-Cola: Die meisten Getränkezutaten werden lokal beschafft, nur das Konzentrat wird i.d.R. importiert. Vgl. Cooper [Logistics Strategies] S. 19.

<sup>206</sup> Hier wäre beispielhaft der Markteintritt japanischer Produktionsunternehmen wie Sony (Unterhaltungselektronik) und Nissan (Automobile) in den 70er und 80er Jahren zu nennen. Diese

Komponenten aus mehreren Ländern, weltweit oder lokal in Abhängigkeit der jeweiligen Wertdichte. Ihre Fertigprodukte setzen sie ausgehend vom Heimatstandort in mehrere Länder ab, besitzen gleichzeitig aber auch dezentrale Produktionsstätten. ‚Barons‘ konzentrieren Produktion und Beschaffung im Heimatland, verkaufen ihre Produkte jedoch auf globalen Märkten.<sup>207</sup> Erfolgsfaktor der drei letztgenannten Unternehmenscluster ist vor allem ein hoher Grad an Flexibilität, der ihnen erlaubt, das globale Logistiksystem ständig an veränderte, komplexe logistische Anforderungen anzupassen. Aus diesem Grund weisen die Logistiksysteme dieser Unternehmenstypen bisweilen eine hohe Ähnlichkeit auf.<sup>208</sup>

COOPER liefert eine schlüssige Klassifikation internationaler Logistikstrategien, auch unter Berücksichtigung der Beschaffungsseite. Kritisch anzumerken ist jedoch, daß er seine Betrachtung fast ausschließlich auf Kriterien wie die Wertdichte des Produkts oder die produktspezifische Preissensibilität der Abnehmer stützt. Diese Kriterien müssen aber grundsätzlich bei der Gestaltung *aller* Logistiksysteme bedacht werden. Zwar werden die Grundprobleme eines Logistiksystems im internationalen Rahmen i.d.R. schwieriger, da verschiedene Sprachen, eine erheblich kompliziertere Infrastruktur, größere räumliche Distanzen, eine weitergehende technische Differenzierung usw. bewältigt werden müssen; jedoch treten diese Kriterien bei einer Internationalisierung *nicht gänzlich* neu hinzu.

Im Hinblick auf das in dieser Arbeit zu erörternde Thema liefert COOPER allerdings einen wichtigen Beitrag, da er generische Logistikstrategien im internationalen Kontext sinnvoll ableitet und einordnet. Hierdurch lassen sich bereits die Potentiale einer globalen Logistikstrategie erahnen, zur internationalen Wettbewerbsstrategie einer Unternehmung beizutragen.

### **3.3.3 Geographische Anordnung globaler Produktionsstätten (DICKEN)**

DICKEN betont, daß die geographische Anordnung einzelner Unternehmensfunktionen im internationalen Rahmen nach unterschiedlichen Kriterien erfolgen muß. Während kundennahe Funktionen wie Marketing oder Kundenservice i.a. eher in die ausländischen Zielmärkte verlagert werden, kann für den Standort der Produktionseinheiten keine generelle Tendenzaussage getroffen werden.<sup>209</sup> Die bei der Wahl des Produktionsstandorts entscheidenden Aspekte können sich von Unternehmen zu Unternehmen und von Branche zu Branche erheblich unterscheiden. Es bleibt lediglich festzustellen, daß internationale

---

Unternehmen gaben jedoch nach einiger Zeit dem politischen Druck der Gastländer nach und gingen vermehrt zu lokaler Beschaffung über. Dadurch ähneln sie inzwischen eher dem Unternehmenstyp der ‚Settlers‘. Vgl. Cooper [Logistics Strategies] S. 18.

<sup>207</sup> Zur Unternehmensgruppe der ‚Barons‘ konnte bis vor einigen Jahren Mercedes-Benz gezählt werden. Aufgrund der hohen Produktionskosten im Heimatmarkt wechselte man aber bald zum Aufbau dezentraler Produktionsstätten über. Vgl. Cooper [Logistics Strategies] S. 19.

<sup>208</sup> Vgl. Cooper [Logistics Strategies] S. 20.

<sup>209</sup> Vgl. Dicken [Shift] S. 208.

Unternehmen ihre Produktionsstätten im Laufe der letzten Jahrzehnte zunehmend geographisch verteilt haben.

DICKEN nennt vier mögliche internationale Anordnungsmuster, wie in Abbildung 10 dargestellt, an denen sich die Standortwahl für eine einzelne oder für mehrere Produktionseinheiten orientieren kann.<sup>210</sup>

Bei der *global konzentrierten Produktion* sind alle Produktionseinheiten vollständig an einem Ort oder wenigstens in einem Land versammelt; von dort aus werden die Endprodukte in die Weltmärkte exportiert.

Die *Produktion im Gastland* zeichnet sich dadurch aus, daß jeder Auslandsmarkt eigene Produktionsstätten besitzt, in denen gleiche oder nur geringfügig abgewandelte Produktlinien zur ausschließlichen Bedienung des jeweiligen Gastlandes hergestellt werden. Es existieren keinerlei grenzüberschreitende Warenflüsse, so daß die Größe der Produktionseinheiten durch das jeweilige länderspezifische Marktpotential begrenzt wird. Für die Errichtung ausländischer Produktionsstätten spielen lokale Faktoren eine besondere Rolle. Diese sind vor allem Größe und Entwicklungsstand eines Marktes, welche sich im Einkommensniveau niederschlagen, Nachfragestruktur und Kundenanforderungen, staatlich auferlegte Markteintrittsschranken sowie die potentiellen Kostenvorteile einer marktnahen Produktion. Besonders zwei Gründe sprechen für eine Produktion ‚vor Ort‘: Einerseits die Notwendigkeit, Veränderungen in den Kundenbedürfnissen unmittelbar wahrzunehmen und einen schnellen Kundendienst zu bieten und andererseits die Existenz tarifärer oder nicht-tarifärer Handelshemmnisse im Auslandsmarkt.

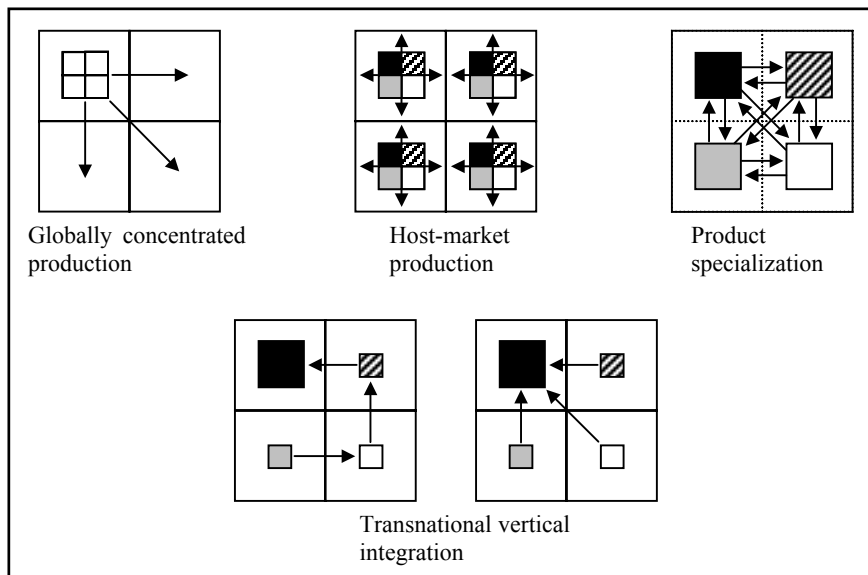


Abb. 10: Möglichkeiten der geographischen Anordnung internationaler Produktionseinheiten

Quelle: Dicken [Shift] S. 215.

<sup>210</sup> Vgl. Dicken [Shift] S. 214ff.

Bei der *Produktspezialisierung* auf globaler bzw. regionaler Ebene spezialisiert sich jede Produktionseinheit auf ein einziges Produkt, das global oder innerhalb einer aus mehreren Ländern bestehenden Region vertrieben wird. Hierdurch können Größenvorteile in den einzelnen Produktionsstätten, gleichzeitig aber auch unterschiedliche Faktorverfügbarkeiten und -kosten ausgenutzt werden. Diesen Größenvorteilen durch die Errichtung einer oder weniger großer Produktionseinheiten stehen die Kostennachteile aufgrund der zusätzlichen Güterbewegungen gegenüber: Produktionsfaktoren müssen an den jeweiligen Ort ihrer Verarbeitung, Endprodukte zum entfernteren Absatzmarkt geschafft werden.

Die *transnationale vertikale Integration* beinhaltet die Spezialisierung jeder einzelnen Produktionseinheit auf einen bestimmten Teil der Herstellung (Prozeßspezialisierung). Voraussetzung dafür ist die technisch bedingte Zerlegbarkeit der Produktion in Teilprozesse, die noch durch die fortschreitenden Entwicklungen im Bereich des Transports und der Kommunikation begünstigt wird. Da das Endprodukt einer Produktionseinheit gleichzeitig den Produktionsfaktor der nächsten Einheit darstellt, ergibt sich bei der ersten Variante der transnationalen vertikalen Integration in Abbildung 10 eine ‚Produktionskette‘ über nationale Grenzen hinweg. Bei der zweiten Variante liefern mehrere Einheiten Produktionsfaktoren an eine einzige Endproduktionseinheit in einem anderen Land. Durch eine solche Prozeßspezialisierung der internationalen Produktionsstätten wird die ursprüngliche Verknüpfung von Produktionseinheit und Produktmarkt vollständig aufgelöst: Es existiert keine direkte Beziehung mehr zwischen dem Produktionsort selbst und dem nationalen Markt, in dem er sich befindet.

Die vertikale Integration als Form der internationalen Arbeitsteilung wird während der letzten Jahrzehnte zunehmend angestrebt, vor allem wegen der Möglichkeit zur Ausnutzung von Produktionskostenunterschieden auf globaler Ebene. Bei einer solchen Anordnung der internationalen Produktionsstätten spielen besonders die Arbeitsintensität des Produkts oder des Produktionsprozesses in den Industrieländern, der Standardisierungsgrad des Produktionsprozesses und das Ausmaß der Zerlegbarkeit der Produktion in Teilprozesse eine Rolle. Ebenso zu berücksichtigen sind die zusätzlichen Raumüberwindungskosten sowie die politische Einstellung des Gastlandes zur Teilproduktion mit anschließendem Export.<sup>211</sup> Die Entscheidung zur Errichtung vertikal integrierter Produktionseinheiten in verschiedenen Ländern wird darüber hinaus von einer Vielzahl fallweise unterschiedlicher Faktoren beeinflusst.<sup>212</sup>

---

<sup>211</sup> Vgl. Dicken [Shift] S. 214ff.

<sup>212</sup> Beispielhaft nennt DICKEN hier die Lage des Mutterunternehmens relativ zur ausländischen Produktionsstätte oder die Möglichkeit, die weltweite Produktion durch eine geographische Verteilung der Produktionseinheiten gegen länderspezifische Risiken abzusichern. Vgl. Dicken [Shift] S. 218.

DICKEN benennt verschiedene geographische Muster zur Anordnung von Produktionsstätten und Bedingungen, die die eine oder andere Möglichkeit begünstigen. Andere Logistikprozesse wie Beschaffung und Distribution spricht er jedoch nicht explizit an. Die (technischen) Eigenschaften des Produkts, die ja die Produktionserfordernisse vorrangig determinieren, werden zwar stellenweise aufgegriffen, andere logistisch relevante Einflußfaktoren werden jedoch nur ansatzweise und unzureichend erklärt.

Insgesamt liefert DICKEN mit seinem Beitrag nur wenige Ansatzpunkte hinsichtlich der Verknüpfung von Logistik und Internationalisierungsstrategie, weshalb sich auch keine vollständigen internationalen Logistikstrategien ableiten lassen. Allerdings ist seine sehr übersichtliche und eingängige graphische Darstellungsweise auf andere, nicht explizit erwähnte logistische Prozesse durchaus übertragbar und wird daher in Kapitel 4 wieder aufgegriffen.<sup>213</sup>

### 3.3.4 Die Gestaltung internationaler Logistiksysteme in Abhängigkeit vom internationalen Management (PFOHL)

PFOHL führt als Möglichkeiten des internationalen Markteintritts ein Auslandsmanagement, ein multinationales Management oder ein globales Management an, welche mit einem unterschiedlichen Ausmaß an Exporten bzw. Auslandsfertigung verbunden sind.<sup>214</sup> Hieraus leitet er Ausgestaltungsmerkmale internationaler Logistiksysteme ab (siehe Tabelle 6).<sup>215</sup>

Auslandsmanagement	Multinationales Management	Globales Management
<ul style="list-style-type: none"> <li>• indirekter Export                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- inländisches Exportunternehmen</li> <li>- ausländisches Importunternehmen</li> </ul> </li> <li>• direkter Export (ohne Direktinvestition in Logistiksysteme im Ausland)</li> <li>• Lizenzproduktion im Ausland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• direkter Export (mit Direktinvestition in Logistiksysteme im Ausland)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- klassisches System</li> <li>- Transit-System</li> <li>- Regional-System</li> <li>- Direkt-System</li> </ul> </li> <li>• Auslandsmontage</li> <li>• Auslandsproduktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• weltweite Zentralisierung</li> <li>• weltweite Dezentralisierung</li> </ul>

Tab. 6: Ausgestaltungsmöglichkeiten des internationalen Logistiksystems als Folge der Markteintrittsstrategie

Quelle: Pfohl [Logistiksysteme] S. 384 [Veränd. d.V.].

#### *Das internationale Logistiksystem beim Auslandsmanagement*

Hierbei greift ein Unternehmen auf sein nationales bzw. auf fremde Logistiksysteme zurück, errichtet also selbst kein internationales Logistiksystem und nimmt so auch keine Direktinvestitionen im Ausland vor. Beim *indirekten Export* erfolgt die Einschaltung eines

<sup>213</sup> Vgl. S. 69ff. dieser Arbeit.

<sup>214</sup> Vgl. hierzu auch die Begriffsabgrenzungen in Abschnitt 2.4.1 auf S. 10f. dieser Arbeit.

<sup>215</sup> Vgl. Pfohl [Logistiksysteme] S. 381ff. sowie die Ausführungen zu internationalen Markteintrittsstrategien auf S. 13ff. dieser Arbeit.

ausländischen Exportmittlers (zur Abwicklung der internationalen Logistikprozesse) oder eines inländischen Exportmittlers (zur zusätzlichen Abwicklung auch der grenzüberschreitenden Logistikprozesse); aus diesem Grund sind allenfalls geringe internationale Logistikkenntnisse erforderlich. Der *direkte Export* stellt hingegen höhere Anforderungen, da Logistikaktivitäten ebenfalls auf ausländischen Märkten vollzogen werden müssen. Die *Lizenzproduktion* stellt eine weitere Möglichkeit zur Vermeidung von Investitionen in ein internationales Logistiksystem dar.<sup>216</sup>

### ***Das internationale Logistiksystem beim multinationalen Management***

Hier investiert ein Unternehmen in mehr oder weniger großem Umfang in ausländische Logistiksysteme. Innerhalb des *direkten Exports* unterscheidet PFOHL vier Grundmodelle:<sup>217</sup> Beim klassischen System errichtet das exportierende Unternehmen eine Auslandsniederlassung sowie ein oder mehrere Lagerhäuser zur Bedienung des ausländischen Markts. Das Halten hoher Lagerbestände im Ausland eröffnet einerseits Kostenvorteile durch eine geringere Lieferhäufigkeit von der inländischen Produktionsstätte zu ausländischen Lagerhäusern, durch die Konsolidierung von Güterströmen und den Einsatz günstigerer Transportmittel. Andererseits kommt es zu Kostennachteilen aufgrund der zur Gewährleistung des Lieferservice notwendigen höheren Lagerbestände und der hohen Kapitalbindungskosten während des zeitaufwendigen Transports. Dieses System zeichnet sich durch besonders hohe Fixkostenanteile an den gesamten Logistikkosten aus.

Im Transit-System werden Lagerbestände zentral im Heimatland gehalten und mittels schneller Transportmittel ins Ausland geliefert; das ausländische Lagerhaus dient nur noch als Umschlaglager. Dies ermöglicht eine deutliche Reduzierung der Lagerhaltungskosten gegenüber dem klassischen System.

Das Regional-System zeichnet sich durch zentralisierte Lagerhaltung in einem für mehrere Länder zuständigen Distributionszentrum aus. Dieses beliefert entweder die Lager der Auslandsniederlassungen oder ausgewählte Kunden im Ausland unmittelbar.

Beim Direkt-System findet die Belieferung der ausländischen Kunden mit schnellen Transportmitteln direkt aus dem Heimatland statt. Da die Auslandsniederlassungen nicht am physischen Güterfluß beteiligt sind, fallen im Ausland keine Lagerkosten mehr an. Charakteristisch für dieses System sind jedoch besonders hohe variable Anteile an den Logistikkosten.

Eine *Auslandsmontage* erscheint vor allem im Falle eines niedrigen Lohnkostenniveaus im Ausland günstig. Auch kann eine Verlagerung der Endmontage in den Auslandsmarkt den Vorteil bieten, besonders gut und schnell auf die dortigen Kundenbedürfnisse eingehen zu können.

---

<sup>216</sup> Vgl. Pfohl [Logistiksysteme] S. 383f.

Bei der *Auslandsproduktion* stellt eine Unternehmung die für den Auslandsmarkt bestimmten Produkte direkt im jeweiligen Gastland her. Durch den Aufbau eines Netzwerks von Produktionsstätten, die sich gegenseitig mit Teilen und Vorprodukten beliefern, können Vorteile der internationalen Arbeitsteilung realisiert werden. Der Nutzen einer zentralen gegenüber einer dezentralen Produktion ist jedoch vor allem abhängig von den produktionstechnischen und logistischen Eigenschaften eines Produkts. Außerdem dürfen Kostenvorteile einer zentralen Produktion nicht durch zusätzliche Logistikkosten bei Lagerhaltung und Transport aufgezehrt werden.<sup>218</sup>

Auslandsmontage bzw. Auslandsproduktion bieten sich vor allem dazu an, einer restriktiven Importpolitik mit hohen Zöllen auf importierte Endprodukte zu entgegenen.<sup>219</sup>

### ***Das internationale Logistiksystem beim globalen Management***

Ein globales Management zieht die weitreichendsten Investitionen in internationale Logistiksysteme nach sich. Die Standardisierungseffekte globaler Produktmärkte wirken sich unterschiedlich auf die Kosten der logistischen Subsysteme aus. Während Auftragsabwicklungs-, Verpackungs-, und Lagerhaltungskosten tendenziell absinken, werden Transport- und Kommunikationskosten eher ansteigen.<sup>220</sup>

Bei der Entscheidung zwischen einer *weltweiten Zentralisierung* oder einer *weltweiten Dezentralisierung* sind folgende Aspekte zu beachten:

- (1) Eine globale Ausrichtung der Logistik kann die Ausnutzung unterschiedlicher Verfügbarkeiten und Preise der Produktionsfaktoren ermöglichen. Märkte mit günstigeren Finanzierungsbedingungen eignen sich eher für kapitalintensive Produktionsprozesse, Märkte mit niedrigem Lohnniveau eher für arbeitsintensive Produktionsprozesse.
- (2) Besonders große Ausbringungsmengen und/oder eine hohe Sortimentsbreite lassen die Realisierung von Größen- und Synergievorteilen zu.
- (3) Die weltweite Präsenz globaler Unternehmen wirkt sich günstig auf ihre Handelshemmniskosten<sup>221</sup> aus und kann die rechtzeitige Anpassung an Nachfrageveränderungen erleichtern.

PFOHL stellt grundsätzliche Möglichkeiten der Ausgestaltung internationaler Logistiksysteme in der Distribution zusammen. Er macht jedoch nur stellenweise und

---

<sup>217</sup> Vgl. Pfohl [Logistiksysteme] S. 384ff.

<sup>218</sup> Diese Gefahr besteht besonders bei Produkten oder Produktteilen mit hohen Transportkosten im Verhältnis zu ihrem jeweiligen Wert.

<sup>219</sup> Vgl. Pfohl [Logistiksysteme] S. 384ff.

<sup>220</sup> Vgl. Pfohl [Logistiksysteme] S. 388f.

<sup>221</sup> Zu den Handelshemmniskosten sind alle diejenigen Kosten zu zählen, die einem international tätigen Unternehmen aufgrund tarifärer und nicht-tarifärer Handelsbarrieren entstehen.

unsystematisch Aussagen über die jeweiligen Umstände (z.B. Eigenschaften des Produkts und des Produktmarkts), welche die eine oder andere logistische Struktur begünstigen. So erwähnt er zwar die Alternativen der Zentralisierung und der Dezentralisierung im Rahmen eines globalen Managements, äußert sich aber nicht dazu, unter welchen Bedingungen die eine Strategie der anderen vorzuziehen ist. PFOHLS Beitrag liefert somit nur wenige Anhaltspunkte im Hinblick auf die bevorstehende Diskussion und wird daher im weiteren nur noch punktuell aufgegriffen.

### **3.4 Zusammenfassende Würdigung der dargestellten Ansätze**

In diesem Kapitel wurden wesentliche Ansätze aus der Literatur erörtert, die sich mit den Wirkungszusammenhängen zwischen Wettbewerbs-, Internationalisierungs- und Logistikstrategie befassen.

Zunächst wurden die Formulierungsmöglichkeiten einer Wettbewerbsstrategie im internationalen Rahmen untersucht (PORTER). Der nächste Abschnitt behandelte die Ableitung von Ausgestaltungsmerkmalen des Logistiksystems aus der übergeordneten Wettbewerbsstrategie (SHAPIRO/HESKETT) und die besonderen Auswirkungen der Produkteigenschaften auf die Gestaltung der Logistikkette (FISHER). Zuletzt wurden die in der Literatur beschriebenen Abhängigkeiten zwischen Internationalisierungsstrategie und Logistikstrategie betrachtet. Während COOPER in diesem Zusammenhang umfangreiche internationale Logistikstrategien vorschlägt, konzentriert sich DICKEN fast ausschließlich auf die Produktionslogistik und PFOHL auf die Distributionslogistik.

Alle in diesem Kapitel vorgestellten Ansätze thematisieren jedoch lediglich die Zusammenhänge zwischen jeweils zwei der drei Bereiche Wettbewerbsstrategie, Internationalisierungsstrategie und Logistikstrategie. Dabei nennen alle Autoren in mehr oder weniger großem Umfang Faktoren bzw. Kriterien, die für die Konfiguration eines (internationalen) Logistiksystems von Relevanz sind.

Aus diesen Gründen besteht die Aufgabe des nun folgenden Kapitels in der konsistenten Verknüpfung von Wettbewerbs-, Internationalisierungs- und Logistikstrategie. Die wesentlichen externen, internen und produktspezifischen Einflußgrößen müssen im Hinblick auf eine integrierte Abstimmung der drei Strategiebereiche spezifiziert und systematisch zusammengeführt werden.<sup>222</sup>

---

<sup>222</sup> LAMBERT, STOCK UND ELLRAM erwähnen diese Notwendigkeit ebenfalls, geben jedoch kaum Hinweise auf eine konkrete Vorgehensweise. Vgl. Lambert/Stock/Ellram [Management] S. 394.



## **4 Der Beitrag der Logistik zur internationalen Wettbewerbsstrategie**

Auf der Grundlage der vorangegangenen Literaturdiskussion wird im folgenden ein Konzept entwickelt, das die jeweiligen Implikationen von Wettbewerbsstrategie, Internationalisierungsstrategie und Logistikstrategie berücksichtigt und so die konsistente Ableitung alternativer Strategieoptionen zur wettbewerbsorientierten Gestaltung internationaler Logistiksysteme erlaubt.

In Abschnitt 4.1 wird zunächst ein Bezugsrahmen zur Ableitung und Einordnung internationaler Logistikstrategien aufgespannt. Darauf folgt eine Diskussion der relevanten Gestaltungsmerkmale, die eine strukturelle Charakterisierung und Unterscheidung internationaler Logistiksysteme ermöglichen. Die Ausprägung dieser Gestaltungsmerkmale und damit die konkrete Struktur internationaler Logistiksysteme werden von unternehmensexternen, -internen und produktspezifischen Faktoren beeinflusst, worauf Abschnitt 4.2 näher eingeht. Zuletzt werden darauf aufbauend in sich geschlossene, idealtypische Logistikstrategien und dazugehörige internationale Logistiksysteme identifiziert (Abschnitt 4.3).

### **4.1 Bezugsrahmen zur Ableitung internationaler Logistikstrategien**

Damit die Logistikstrategie ihren Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsposition leisten kann, muß sie konsistent aus der internationalen Wettbewerbsstrategie<sup>223</sup> hergeleitet werden. Dazu ist zunächst ein Bezugsrahmen internationaler Wettbewerbsstrategien erforderlich, der die Grundlage für die spätere Ableitung internationaler Logistikstrategien bildet. Des weiteren ist zu klären, welche Gestaltungsmerkmale sich dazu eignen, internationale Logistiksysteme zu beschreiben und voneinander abzugrenzen.

#### **4.1.1 Alternativen internationaler Wettbewerbsstrategien**

Bei der grundlegenden Ausrichtung der *Internationalisierungsstrategie* stehen einer Unternehmung zwei gegensätzliche Optionen offen: Einerseits kann eine Globalstrategie verfolgt werden, bei der der Weltmarkt als eine homogene Einheit betrachtet wird, andererseits eine multinationale Strategie, bei der einige Länder ausgewählt und deren Unterschiedlichkeiten im Rahmen einer länderspezifischen Produktpassung berücksichtigt werden.<sup>224</sup>

---

<sup>223</sup> Als ‚internationale Wettbewerbsstrategien‘ werden im weiteren mögliche Kombinationen von Internationalisierungs- und Wettbewerbsstrategien bezeichnet.

<sup>224</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 2.3.4 auf S. 16ff. dieser Arbeit.

Bezüglich der Ausrichtung der *Wettbewerbsstrategie* bieten sich als grundlegende Möglichkeiten die generischen Strategien der Kostenführerschaft und der Differenzierung nach PORTER an.<sup>225</sup>

Ausrichtung der Internationalisierungsstrategie	global	Globale Kostenführerschaft 1	Globale Differenzierung 2	Ausrichtung der Wettbewerbsstrategie
	multi-national	Multinationale Kostenführerschaft 3	Multinationale Differenzierung 4	
		Kostenführerschaft	Differenzierung	

Abb. 11: Alternativen internationaler Wettbewerbsstrategien

Durch Kombination der jeweiligen Strategieoptionen im Rahmen von Internationalisierungs- und Wettbewerbsstrategie ergeben sich Alternativen internationaler Wettbewerbsstrategien, aus denen sich im nächsten Schritt internationale Logistikstrategien ableiten lassen (siehe Abbildung 11).

- (1) *Globale Kostenführerschaft*: Mit dieser Strategie zielt eine Unternehmung darauf ab, auf globaler Ebene der günstigste Anbieter zu sein. Die bearbeiteten Auslandsmärkte verschmelzen dabei zu einer weltweiten Gesamtheit, die einheitlich mit einem globalen Produkt bedient wird.
- (2) *Globale Differenzierung*: Hierbei wird der Weltmarkt geschlossen mit einer Differenzierungsstrategie bearbeitet und somit ein und dasselbe differenzierte Produkt global angeboten.
- (3) *Multinationale Kostenführerschaft*: Eine Unternehmung strebt die Kostenführerschaft auf einer begrenzten Anzahl von Auslandsmärkten an; daher kann auch von einer Nischenstrategie gesprochen werden. Die ausgewählten Märkte erfordern allerdings eine mehr oder weniger starke Produktpassung an ihre jeweiligen nationalen Gegebenheiten.

<sup>225</sup> Vgl. Porter [Advantage] S. 11ff. sowie Kapitel 2.2 dieser Arbeit auf S. 7ff. Die Segmentierungsstrategie als dritte der generischen Strategien PORTERS wird im folgenden nicht näher beachtet, da Segmentierungsstrategien auch als besondere Fälle der Kostenführerschaft bzw. der Differenzierung gesehen werden können. Vgl. Barney [Advantage] S. 184f. Auf die Möglichkeit einer Nischenstrategie wird aber implizit im Rahmen der multinationalen Kostenführerschafts- und Differenzierungsstrategie Bezug genommen. Vgl. auch S. 78ff. dieser Arbeit.

(4) *Multinationale Differenzierung*: Hierzu profiliert sich ein Unternehmen mit einer Differenzierungsstrategie auf ausgewählten internationalen Märkten. Die länderspezifischen Marktunterschiede machen dabei jedoch eine gewisse Anpassung des Produkts, quasi eine nochmalige Differenzierung, notwendig. Der Gesamtmarkt zerfällt so in mehrere nationale Märkte, auf denen jeweils ein länderspezifisch angepasstes Produkt im Rahmen einer Differenzierungsstrategie angeboten wird.

Einer internationalen Unternehmung kann sich darüber hinaus die Möglichkeit eröffnen, eine *multinationale Kostenführerschafts- und Differenzierungsstrategie* gleichzeitig zu verfolgen. Dazu werden auf einem Teil der Auslandsmärkte kostengünstige, aber national angepasste Produkte angeboten; der andere Teil der Märkte wird mit differenzierten, ebenfalls auf nationale Bedürfnisse zugeschnittenen Produkten bedient.<sup>226</sup>

#### **4.1.2 Gestaltungsmerkmale internationaler Logistiksysteme**

Die Antwort auf die Frage nach der Ausgestaltung internationaler Logistiksysteme setzt die Festlegung von Merkmalen voraus, anhand derer Logistiksysteme beschrieben und unterschieden werden können. Hierzu eignen sich der Grad der Zentralisierung logistischer Aktivitäten sowie die Schnittstelle zwischen Postponement und Speculation in der internationalen Logistikkette.

##### **4.1.2.1 Zentralisierungsgrad des internationalen Logistiksystems**

Der Zentralisierungsgrad eines Logistiksystems besagt, inwieweit logistische Aktivitäten durch eine einzige Einheit oder von einem einzigen Standort aus gesteuert bzw. ausgeführt werden.<sup>227</sup> Dabei geht es weniger um die Zentralisation rein administrativer Aufgaben, sondern vielmehr um sämtliche logistische Tätigkeiten, die unmittelbar zur logistischen Leistungserstellung und damit zur gesamten Wertschöpfung beitragen. Es kann unterschieden werden zwischen länderübergreifender Zentralisation (internationale Ebene) und länderspezifischer Zentralisation (nationale Ebene). Die Problematik der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung spiegelt sich in jedem der funktionellen Bereiche Beschaffungslogistik, Produktionslogistik und Distributionslogistik wider.<sup>228</sup>

#### ***Beschaffungslogistik***

Mit der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung der Beschaffungsaktivitäten im internationalen Rahmen ist unmittelbar die Frage nach der Beschaffungsreichweite

---

<sup>226</sup> Diese Möglichkeit wird durch die gestrichelte Linie zwischen den beiden unteren Quadranten in Abbildung 11 angedeutet. Da es sich dabei jedoch um die gleichzeitige Verfolgung zweier eigenständiger internationaler Wettbewerbsstrategien handelt, wird diese Möglichkeit im weiteren außer acht gelassen.

<sup>227</sup> Vgl. hierzu Ihde [Transport] S. 85ff.

<sup>228</sup> Zur Abwägung zwischen Zentralisation bzw. Dezentralisation von Logistiksystemen vgl. auch Pfohl [Logistikmanagement] S. 139ff.

verknüpft.<sup>229</sup> Die Beschaffungsreichweite einer internationalen Unternehmung beschreibt, in welchem Umfang Produktionsfaktoren aus dem Ausland beschafft werden. Sowohl eine weltweit zentralisierte als auch eine lokal dezentralisierte Beschaffung bieten aus logistischer Sicht Vor- und Nachteile.

Die Bearbeitung weltweiter Beschaffungsmärkte durch eine zentrale Beschaffungseinheit bietet einerseits den Vorteil einer erhöhten Versorgungssicherheit mit den zu beschaffenden Produktionsfaktoren, außerdem den Vorteil einer Risikostreuung, da nun keine Abhängigkeit von nur einem Beschaffungsmarkt mehr besteht, und schließlich die Möglichkeit zur Nutzung internationaler Kostensenkungs- sowie Qualitätssteigerungspotentiale.<sup>230</sup> Nachteilig wirken sich jedoch erhöhte Transportkosten und ein höheres Beschaffungsrisiko aus (u.a. durch eine gestiegene Wahrscheinlichkeit der Nichteinhaltung von Lieferterminen, durch generelle Lieferunzuverlässigkeiten oder Währungsrisiken). Eine dezentrale Beschaffung ist daher immer dann vorzuziehen, wenn die zusätzlichen Transportkosten und Risiken die Vorteile einer weltweiten Beschaffungstätigkeit übersteigen.<sup>231</sup>

### ***Produktionslogistik***

Für eine Zentralisierung der Produktionstätigkeit sprechen vor allem die Möglichkeit zur Realisierung von Größen- und Lernkurveneffekten sowie zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen. Eine vollkommen zentralisierte Produktion könnte jedoch auch zu Inflexibilität und Anfälligkeit gegenüber länderspezifischen Risiken (z.B. politische Ereignisse) führen.<sup>232</sup>

Durch länderübergreifende Zentralisierung einzelner Produktionsschritte oder -prozesse entsteht ein weltweites Produktionsnetzwerk. Dieses erlaubt zum einen gewisse Größenvorteile in den einzelnen Produktionsstätten, zum anderen entstehen Vorteile aus den Unterschiedlichkeiten der jeweiligen Standortbedingungen.<sup>233</sup> Nachteilig wirken sich die durch die zusätzlichen grenzüberschreitenden Waren- und Informationsflüsse bedingten Transaktions- und Transportkosten aus.<sup>234</sup>

---

<sup>229</sup> Der Begriff der Beschaffungsreichweite leitet sich von der ‚logistischen Reichweite‘ ab; diese bezeichnet allgemein das Ausmaß, in dem bestimmte Geschäftsaktivitäten auf andere Länder ausgedehnt werden. Vgl. Ringlstetter/Skrobarczyk [Strategien] S. 340 und Cooper [Logistics Strategies] S. 15.

<sup>230</sup> Vgl. Piontek [Logistik] S. 127ff.

<sup>231</sup> Zu den möglichen Problembereichen der internationalen Beschaffungslogistik vgl. Piontek [Logistik] S. 129ff.

<sup>232</sup> Vgl. Dicken [Shift] S. 218f.

<sup>233</sup> RINGLSTETTER UND SKROBARCZYK sprechen in diesem Zusammenhang von Größenvorteilen einerseits, die durch die Ähnlichkeiten der Auslandsmärkte zustande kommen, und von Arbitragevorteilen andererseits, die sich aus den Unterschieden der nationalen Wettbewerbsumfelder ergeben. Beide können zu einer Wertsteigerung im Rahmen der Internationalisierung führen. Vgl. Ringlstetter/Skrobarczyk [Strategien] S. 337ff. Ähnlich unterscheidet KOGUT kompetitive und komparative internationalisierungsbedingte Wettbewerbsvorteile. Vgl. Kogut [Global Strategies] S. 15ff.

<sup>234</sup> Vgl. Dicken [Shift] S. 216f.

Für eine Dezentralisierung von Produktionseinheiten kann die Differenzierungsnotwendigkeit des Produkts und damit der Produktionsprozesse aufgrund länderspezifischer Unterschiede sprechen. Dadurch entfällt ein Großteil der Transportkosten; auf die Größenvorteile durch länderübergreifende Zentralisierung muß allerdings verzichtet werden.

### ***Distributionslogistik***

Eine Zentralisierung der Distributionsaktivitäten und eine zentrale Lagerhaltung ermöglichen ebenfalls Größenvorteile, die sich günstig auf die Lagerhaltungskosten auswirken. So muß im Extremfall nur eine einzige Lagerstätte unterhalten werden. Die zur Gewährleistung der angestrebten Lieferbereitschaft notwendigen Bestände müssen folglich auch nur in diesem Lager gehalten werden. Den geringeren Versorgungskosten des Lagers stehen allerdings erhöhte Auslieferungskosten und -risiken entgegen, bedingt durch das größere Absatzgebiet, das dieses Lager zu bedienen hat.<sup>235</sup>

Durch den Aufbau mehrerer Lagerstufen (vertikale Dimension) bzw. mehrerer Lager pro Stufe (horizontale Dimension) wird das Distributionssystem zunehmend dezentraler.<sup>236</sup> Dies ermöglicht die Aufrechterhaltung eines höheren Lieferserviceniveaus sowie die direkte Anpassung an Nachfrageveränderungen und stellt die unmittelbare Präsenz des Unternehmens auf den Auslandsmärkten sicher. Darüber hinaus ist wegen der kürzeren Wege zum Kunden mit geringeren Transportkosten und -risiken zu rechnen.

Inwieweit letztlich Beschaffungs-, Produktions- und Distributionsaktivitäten räumlich zentralisiert sind, hängt entscheidend davon ab, in welchem Ausmaß Größen-, Spezialisierungs- und Bündelungsvorteile erzielt werden können, um die zusätzlichen Kosten in Transport und Lagerung auszugleichen.

#### ***4.1.2.2 Schnittstelle zwischen Postponement und Speculation***

Die Konfiguration eines internationalen Logistiksystems wird neben dem Zentralisierungsgrad geprägt von der Schnittstelle zwischen Postponement und Speculation, also der Lage des Entkopplungspunkts zwischen auftrags- und prognosegesteuerter Fertigung bzw. Distribution.<sup>237</sup>

Durch eine vorrangige Anwendung des Prinzips der Speculation verlagert sich der Entkopplungspunkt weiter in Richtung der Absatzmärkte. Dies erfordert die frühzeitige

---

<sup>235</sup> Vgl. Delfmann [Distributionslogistik] S. 192ff., Pfohl [Logistiksysteme] S. 114ff. und Pfohl [Logistikmanagement] S. 140.

<sup>236</sup> Mögliche Lagerstufen sind z.B. Werkslager, Zentrallager, Regionallager und Auslieferungslager. Vgl. Delfmann [Distributionslogistik] S. 192f.

<sup>237</sup> Das Ausmaß an Postponement bzw. Speculation und damit verbunden die Lage des Entkopplungspunkts im Logistikkanal wird eingehend untersucht bei Delfmann [Segmentierung] S. 175ff. Vgl. auch Hoekstra/Romme [Structures] S. 68ff.

Abschätzung der internationalen Nachfragemenge sowie deren räumliche Verteilung und Struktur. Die Prognose der internationalen Nachfrage kann insofern schwierig sein, als daß sich die Nachfragebedingungen in den Auslandsmärkten erheblich unterscheiden können. Speculation ermöglicht jedoch Konsolidierungsvorteile durch die längere gemeinsame Handhabung von Gütern während der Produktion und Distribution. Es bestehen darüber hinaus geringere Restriktionen hinsichtlich der Durchlauf- und Lieferzeiten, allerdings werden diese mit höheren und teureren Lagerbeständen in den Auslandsmärkten erkaufte.<sup>238</sup>

Durch eine stärkere Orientierung am Prinzip des Postponements wird der Entkopplungspunkt weiter stromaufwärts, also weg von den Auslandsmärkten und hin zum zentralen Standort bzw. Heimatstandort einer Unternehmung verlagert. Werden Produktion und Distribution auftragsbezogen und kundenspezifisch ausgeführt,<sup>239</sup> verringern sich die Risiken einer zu geringen oder überschüssigen Angebotsmenge (Auftragsmengenrisiko) und einer unzutreffenden Angebotszusammensetzung (Auftragsstrukturrisiko). Die Vermeidung von Lagerbeständen auf einer hohen Wertschöpfungsstufe am Ende des Logistikkansals in den Auslandsmärkten führt zu einer Senkung der Lagerkosten. Eine Ausrichtung der logistischen Kette am Prinzip des Postponements ist somit vor allem dann von Relevanz, „wenn eine hohe Kundenindividualität und -flexibilität der Leistung gewährleistet werden soll, diese aber nicht durch kostentreibende, kundennahe Lagerung vielfältigster Varianten und Verzicht auf konsolidierte Transferprozesse erkaufte werden soll.“<sup>240</sup> Der Nachteil einer solchen Aufschiebestrategie liegt jedoch in den hohen zeitlichen Anforderungen an die Logistik bei Vorliegen eines konkreten Kundenauftrags, vor allem im internationalen Rahmen aufgrund der größeren räumlichen Distanzen.<sup>241</sup>

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß die Konfiguration einer Logistikkette solange am Prinzip der Speculation orientiert sein sollte, wie die Kosten der spekulativen Lagerhaltung die potentiellen Ersparnisse im Rahmen eines Postponements nicht überwiegen.<sup>242</sup>

Eng verbunden mit der Anwendung der Prinzipien von Postponement und Speculation ist auch die Art der Kommunikation innerhalb der Logistikkette einerseits und zwischen Logistikkette und internationalen Märkten andererseits. Muß sich die gesamte Kette flexibel an Nachfrageveränderungen anpassen, so wird sie eher marktgesteuert und am Pull-Prinzip orientiert sein. Folglich findet die relevante Kommunikation zwischen den Nachfragern und dem letzten Element der Kette statt. Bei einer durch Effizienzdruck

---

<sup>238</sup> Vgl. Delfmann [Segmentierung] S. 178.

<sup>239</sup> Dies beinhaltet folglich ein Wertschöpfungs postponement (bei Aufschieben der Produktion) bzw. geographisches Postponement (bei Aufschieben der Distribution). Vgl. Delfmann [Segmentierung] S. 178 sowie die Abgrenzung der Begrifflichkeiten auf S. 24 dieser Arbeit.

<sup>240</sup> Delfmann [Organisation] S. 80.

<sup>241</sup> Vgl. Delfmann [Segmentierung] S. 178.

geprägten Logistikkette werden die fertig produzierten Güter gemäß Push-Prinzip in die Auslandsmärkte hineingeschoben.<sup>243</sup> Der wichtige Informationsaustausch findet somit innerhalb der Logistikkette statt, um die einzelnen Einheiten im Hinblick auf die Erhöhung der Gesamteffizienz aufeinander abzustimmen.<sup>244</sup>

## **4.2 Einflußfaktoren auf die Gestaltung internationaler Logistiksysteme**

Die Formulierung internationaler Logistikstrategien sowie die konkrete Gestaltung internationaler Logistiksysteme wird beeinflusst von den externen Unternehmensbedingungen in den Auslandsmärkten, von den internen Unternehmensbedingungen und von den produktspezifischen Gegebenheiten.

### **4.2.1 Unternehmensexterne Einflußgrößen**

Die externe Umwelt internationaler Unternehmen wird immer komplexer und schnellerlebiger.<sup>245</sup> Diese durch ein Unternehmen nicht beeinflussbaren Bedingungen wirken sich auch auf die internationale Logistikstrategie aus und sind deshalb bei der Konzipierung internationaler Logistiksysteme zu berücksichtigen.<sup>246</sup>

Im internationalen Rahmen stellt sich grundsätzlich die Frage, wie sehr die externen Einflußgrößen der einzelnen Auslandsmärkte differieren und inwieweit internationale Logistiksysteme an nationale Gegebenheiten angepaßt werden müssen. Je mehr sich die externen Bedingungen der Auslandsmärkte ähneln, desto eher werden sich auch die logistischen Aktivitäten in diesen Ländern gleichen und desto eher bietet sich der Aufbau eines einzigen länderübergreifenden Logistiksystems. Sind die Auslandsmärkte sehr unterschiedlich, so zerfällt das Logistiksystem tendenziell in mehrere kleinere Teilsysteme, die länderspezifisch ausgestaltet und voneinander relativ unabhängig sind.

#### ***Politisch-rechtliche Faktoren***

Einerseits können politisch-rechtliche Faktoren, z.B. in Form wirtschaftlich relevanter Gesetze und Vorschriften, Restriktionen für die internationale Logistik darstellen.<sup>247</sup> Andererseits kann eine Vereinheitlichung der internationalen politisch-rechtlichen Normen auch neue Möglichkeiten für die internationale Logistik schaffen. Hier sind besonders die Deregulierungs- und Harmonisierungsmaßnahmen auf den internationalen Verkehrs- und Telekommunikationsmärkten zu erwähnen.<sup>248</sup>

---

<sup>242</sup> Vgl. Delfmann [Distributionslogistik] S. 195.

<sup>243</sup> Zum Push- und Pull-Prinzip vgl. auch Bonney et al. [Systems] und Klaas [Chains].

<sup>244</sup> Vgl. auch Fisher [Supply Chain] S. 107f.

<sup>245</sup> Vgl. Waning [Marktbearbeitungsstrategien] S. 18.

<sup>246</sup> Vgl. Lambert/Stock/Ellram [Management] S. 398f.

<sup>247</sup> Vgl. Pfohl [Logistiksysteme] S. 376ff.

<sup>248</sup> Vgl. Gnirke [Logistikmanagement] S. 200ff.

Durch die allgemeinen Liberalisierungstendenzen der internationalen Handelspolitik seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts werden grenzüberschreitende Güterströme und Exportstrategien begünstigt. Sie beinhalten die Abschaffung tarifärer Handelsbarrieren und Zusammenschlüsse einzelner Länder zu Zollunionen und Binnenmärkten.<sup>249</sup>

Aufkommender Neoprotektionismus<sup>250</sup> hingegen erschwert den Markteintritt internationaler Unternehmen via Export erheblich. Einen Ausweg stellt die Möglichkeit der Verlagerung von Produktionsanlagen in den Zielmarkt dar. Auf diese Weise werden Direktinvestitionen in den Auslandsmärkten gefördert; dabei kann die nationale Investitionspolitik sogar noch Anreize bieten (z.B. in Form von Steuervergünstigungen).

Insgesamt ist festzuhalten, daß eine Liberalisierung und Angleichung der internationalen Regelungen ein globales, länderübergreifend integriertes Logistiksystem begünstigen, während nationaler Protektionismus in den Auslandsmärkten eher zu einer Fragmentierung des Logistiksystems führt.

### ***Technologisch-infrastrukturelle Faktoren***

Auswirkungen auf die Logistik eines international tätigen Unternehmens haben auch der allgemeine Stand des technischen Fortschritts und die verfügbaren logistisch relevanten Technologien in den Auslandsmärkten.<sup>251</sup>

Hinsichtlich der infrastrukturellen Gegebenheiten eines Landes sind vor allem die Verkehrs- und Telekommunikationseinrichtungen wichtig, da sie unmittelbar die Effizienz der Güter- und Informationsflüsse beeinträchtigen.<sup>252</sup>

Je besser die vorhandenen Technologien und je günstiger die infrastrukturellen Gegebenheiten im Ausland sind, desto eher kann ein Logistiksystem in effizienter Weise auf die einzelnen internationalen Märkte ausgedehnt werden. Andernfalls wird der Aufbau eines dezentralen Logistiksystems erheblich erschwert.

---

<sup>249</sup> Vgl. Waning [Marktbearbeitungsstrategien] S. 19ff. Beispiele sind das 1947 geschlossene, allgemeine internationale Zoll- und Handelsabkommen GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) und der Zusammenschluß europäischer Länder zur EU mit dem Ziel der Schaffung eines Europäischen Binnenmarktes. Vgl. Dicken [Shift] S. 94ff. und S. 105ff.

<sup>250</sup> Neoprotektionismus beinhaltet das Bestreben nationaler Regierungen, ihre heimischen Unternehmen vor allem in Krisenzeiten durch den Aufbau nicht-tarifärer Handelshemmnisse zur Beschränkung der Importströme zu schützen. Vgl. Waning [Marktbearbeitungsstrategien] S. 22ff. Zu den vielfältigen Ausprägungen nicht-tarifärer Handelsbarrieren vgl. Dicken [Shift] S. 92ff.

<sup>251</sup> Hierbei ist aber zu bedenken, daß notwendige Technologien auch transferiert werden können, ohne daß dies den technischen Fortschritt des jeweiligen Landes beeinflusst. Vgl. Gnirke [Logistikmanagement] S. 203.

<sup>252</sup> Die Verkehrsinfrastruktur beinhaltet Straßen-, Eisenbahn-, Binnenwasserstraßennetz sowie Flughafeneinrichtungen; zur Telekommunikationsinfrastruktur zählen die Verbreitung von Kommunikationsmöglichkeiten wie digitale Datennetze (ISDN) oder der standardisierte Datenaustausch zwischen Unternehmen (EDI). Vgl. Gnirke [Logistikmanagement] S. 202 und Pfohl [Logistiksysteme] S. 378.



### ***Geographische Faktoren***

Der Aufbau eines Logistiksystems im Ausland gestaltet sich umso schwieriger, je ungünstiger die geographischen Bedingungen in diesem Land sind (z.B. einschneidende topographische Hindernisse).<sup>253</sup> Darüber hinaus steigt mit der absoluten Größe eines Auslandsmarkts das Absatzpotential, und die Erzielung von Größenvorteilen auch im Rahmen eines dezentralen Logistiksystems wird wahrscheinlicher.

Bezüglich der geographischen Entfernung der Auslandsmärkte vom Heimatstandort des Unternehmens ist festzustellen, daß die Logistik c.p. immer dann eher dezentralisiert sein sollte, wenn hierdurch günstigere Kosten erzielt werden können als bei einem Transport der Güter über größere Entfernungen.

### ***Soziodemographisch-kulturelle Faktoren***

Hinsichtlich der soziographischen Entwicklung der Weltmärkte lassen sich zwei gegenläufige Trends beobachten: Homogenisierung und Fragmentierung. Die Homogenisierung der Weltmärkte führt dazu, daß sich die Bevölkerung vor allem der Industrieländer in ihren soziodemographischen Merkmalen mehr und mehr angleicht.<sup>254</sup> Für den Aufbau eines internationalen Logistiksystems bedeutet dies, daß eine geringere Anpassung an nationale Marktbedingungen erforderlich ist. Im Zuge der Fragmentierung treten kulturelle Normen<sup>255</sup> wieder verstärkt in den Vordergrund. Logistisch relevant sind hierbei unterschiedliche Kundenanforderungen in den jeweiligen Auslandsmärkten, die sich mit Zunahme kultureller Differenzen noch verstärken.<sup>256</sup>

## **4.2.2 Unternehmensinterne Einflußgrößen**

Unternehmensinterne Determinanten rühren aus einem Unternehmen und seiner Entwicklung selbst her. Sie beeinflussen die Fähigkeit des Unternehmens, ein effizientes internationales Logistiksystem aufzubauen.

### ***Unternehmensgröße und Ressourcenpotential***

Eine zunehmende Unternehmensgröße korreliert erfahrungsgemäß mit einer höheren Anzahl bearbeiteter Auslandsmärkte und mit geographisch weiter verteilten Unternehmenseinheiten. Je größer eine internationale Unternehmung ist und je stärker das

---

<sup>253</sup> Vgl. Pfohl [Logistiksysteme] S. 378 und Gnirke [Logistikmanagement] S. 203.

<sup>254</sup> Vgl. Waning [Marktbearbeitungsstrategien] S. 34ff.

<sup>255</sup> Zu den kulturellen Faktoren zählen z.B. Sprache und Religion. Unterschiedliche Sprachen in den Auslandsmärkten wirken sich deshalb auf die Logistik aus, weil sie den notwendigen logistischen Informationsfluß innerhalb der Logistikkette und auch zwischen Logistikkette und Zielmarkt erschweren können. Differierende kulturelle Wertvorstellungen schlagen sich darüber hinaus in unterschiedlichen Verhaltensweisen von mit logistischen Aufgaben betrauten Mitarbeitern nieder. Dies hat u.a. verschiedene Führungsstile und abweichende Kosten- und Leistungsstrukturen nationaler Logistikunternehmen zur Folge. Vgl. Gnirke [Logistikmanagement] S. 199.

bisherige Logistiknetzwerk ausgeprägt ist, desto eher wird ein internationales Logistiksystem aufgebaut werden.<sup>257</sup>

Die Internationalisierung und die Errichtung internationaler Logistiksysteme stellen hohe finanzielle Anforderungen, auch an große Unternehmen. Zudem müssen entsprechende technologische Potentiale sowie wegen des hohen Bedarfs an international ausgerichteten Managern ausreichende personelle Ressourcen vorhanden sein.<sup>258</sup> Je mehr Ressourcenpotentiale in diesen Bereichen verfügbar sind, desto leichter wird einer Unternehmung der Aufbau eines länderübergreifenden Logistiksystems fallen.

### ***Organisationsstruktur***

Hinsichtlich der übergreifenden Organisationsstruktur einer Unternehmung kann zwischen einer zentralen Struktur mit einer straffen, zentralisierten Steuerung sämtlicher Unternehmensaktivitäten und -ressourcen, einer dezentralen Struktur, innerhalb derer strategische Entscheidungen vor Ort in den jeweiligen Ländern getroffen werden, sowie einer netzwerkartigen Struktur unterschieden werden.<sup>259</sup> Es ist anzunehmen, daß in Unternehmen, die an mehreren Standorten vertreten oder Teil größerer Konzerne mit weitverzweigten Organisationsstrukturen sind, eine zunehmende Dezentralisierung und Spezialisierung ihrer operativen logistischen Aufgabenbereiche notwendig wird.<sup>260</sup> Daraus kann gefolgert werden, daß eine dezentrale Organisationsstruktur eher ein dezentrales Logistiksystem begünstigt, während sich umgekehrt bei einer zentralen Organisationsstruktur ein eher zentralisiertes Logistiksystem bietet.

### ***Unternehmenskultur***

Eine weltweit einheitliche Firmenidentität, bei der einzelne Länderkulturen eine untergeordnete Rolle spielen, erleichtert die Errichtung eines Logistiksystems auf internationaler Ebene. Dagegen kann eine national geprägte Unternehmenskultur den Aufbau länderübergreifender Logistiksysteme durch hartnäckigen Widerstand gegen die internationale Perspektive erheblich erschweren.<sup>261</sup>

Ausgehend von der Risikobereitschaft einer internationalisierenden Unternehmung kann angenommen werden, daß Investitionen in dezentrale Unternehmenseinheiten eher von risikobereiten Unternehmen getätigt werden, da jene i.d.R. mit höheren Risiken

---

<sup>256</sup> Vgl. Gnirke [Logistikmanagement] S. 198ff.

<sup>257</sup> Vgl. Gnirke [Logistikmanagement] S. 214.

<sup>258</sup> Vgl. Waning [Marktbearbeitungsstrategien] S. 121ff.

<sup>259</sup> Vgl. Bartlett [Transnational] S. 367ff.

<sup>260</sup> Vgl. Gudehus [Logistik] S. 59.

<sup>261</sup> Vgl. Waning [Marktbearbeitungsstrategien] S. 118ff.

verbunden sind.<sup>262</sup> So ist davon auszugehen, daß der Aufbau dezentraler Logistiksysteme eher eine hohe unternehmerische Risikobereitschaft voraussetzt.

### 4.2.3 Produktspezifische Einflußgrößen

Die produktspezifischen Einflußfaktoren sind durch eine Unternehmung im Zuge der Entscheidung für bestimmte Auslandsmärkte beeinflussbar. Sie wirken sich wesentlich auf Höhe und Struktur der internationalen Logistikkosten und -leistungen aus.

#### *Physische Produkteigenschaften*

Eine besondere Rolle für die Ausgestaltung des internationalen Logistiksystems spielt die Produktwertdichte.<sup>263</sup> Grundsätzlich ist ein Produkt mit geringerer Wertdichte teurer im Transport, weshalb es nach Effizienzgrundsätzen eher lokal zu beschaffen, zu produzieren bzw. zu distribuieren ist.<sup>264</sup> Bei Produkten mit hoher Wertdichte hingegen übersteigen die Kosteneinsparungen durch zentralisierte Produktion und Lagerung die zusätzlichen Kosten der Distribution, sogar wenn seitens der Konsumenten hohe Anforderungen an den Lieferservice bestehen.<sup>265</sup>

Der Wertaufwuchs während der Produktion beeinflusst maßgeblich die Lage des Entkopplungspunkts zwischen Postponement und Speculation.<sup>266</sup> Je stärker der Wertaufwuchs zu Anfang des Wertschöpfungsprozesses stattfindet, desto eher sollte der Entkopplungspunkt in der Logistikkette stromaufwärts verlagert werden.

Eine hohe Transportempfindlichkeit des Produkts wirkt sich ebenfalls auf das Logistiksystem aus, da sich der Transport durch notwendige Schutzmaßnahmen und aufgrund des erhöhten Schadensrisikos verteuert.<sup>267</sup> In diesem Fall erscheint eine dezentrale Beschaffung, Produktion bzw. Distribution unter sonst gleichen Umständen günstiger. Ebenso verlangt eine hohe Verderblichkeit der Produkte eine eher dezentralisierte Logistik.

Letztlich ist auch der absolute Produktwert bedeutsam, da die Nachfrager der Produktqualität und dem Lieferservice mit steigendem Produktwert tendenziell eine höhere Bedeutung beimessen. Auch dies schlägt sich in einem eher dezentralisierten Logistiksystem nieder.

---

<sup>262</sup> Vgl. Müller/Kornmeier [Motive] S. 91.

<sup>263</sup> Eine hohe Produktwertdichte bedeutet, daß sowohl der Wert pro Volumeneinheit als auch der Wert pro Gewichtseinheit eines Produkts vergleichsweise hoch sind.

<sup>264</sup> Vgl. Gnirke [Logistikmanagement] S. 208 und Cooper [Logistics Strategies] S. 14.

<sup>265</sup> Vgl. Delfmann [Organisation] S. 82 und S. 84.

<sup>266</sup> Vgl. Delfmann [Segmentierung] S. 183ff.

<sup>267</sup> Vgl. Lambert/Stock/Ellram [Management] S. 401f.

Über die unmittelbar mit den physischen Produktcharakteristika verknüpften Einflußfaktoren hinaus sind die folgenden aus dem jeweiligen Produktmarkt ableitbaren Anforderungen an das Logistiksystem zu berücksichtigen.

### ***Nachfragebezogene Faktoren***

Entscheidenden Einfluß üben die Lieferserviceanforderungen des Produktmarkts aus, genauer die vorherrschenden Standards bezüglich der einzelnen Lieferservicekomponenten. Kürzere Lieferzeiten begründen tendenziell eine größere Nähe zum Kunden und damit verbunden eine vorrangig spekulative Lagerhaltung.<sup>268</sup> Die Notwendigkeit zur Dezentralität des Logistiksystems steigt ebenfalls mit der Wichtigkeit zusätzlicher Serviceleistungen und der Marktpräsenz des Unternehmens als Differenzierungskriterium.

Eine homogene und stabile Nachfragestruktur, die das Angebot eines standardisierten Produkts zuläßt, eröffnet eher die Möglichkeit zum Aufbau eines zentralisierten, besonders effizienten Logistiksystems. Jedoch wird im Falle einer differenzierteren und schwankenden Nachfrage eine zunehmende Dezentralisierung notwendig.<sup>269</sup>

### ***Wettbewerbsbezogene Faktoren***

Ein weiterer bedeutende Einflußfaktor ist die Internationalität des Wettbewerbs in der betreffenden Branche. Besondere Anforderungen an das Logistiksystem bestehen dann, wenn der Wettbewerb zwar auf internationaler Ebene ausgetragen wird, aber dennoch die Notwendigkeit zur Anpassung der Logistikaktivitäten an nationale Märkte besteht.

Einerseits steigt die Bedeutung des Preises im Wettbewerb mit der Wettbewerbsintensität, der produktspezifischen Preissensibilität der Abnehmer und dem Grad der Substituierbarkeit des Produkts.<sup>270</sup> Andererseits nimmt der Lieferservice eine größere Rolle im Wettbewerb ein, wenn eine ausgeprägte Notwendigkeit zur Flexibilität oder hoher Innovationsdruck vorherrschen.<sup>271</sup> Infolgedessen muß das Logistiksystem dezentraler und eng an die Nachfrage angepaßt sein.<sup>272</sup> Ebenso besteht eine Tendenz zur Dezentralisation, wenn die lokale Präsenz des internationalen Unternehmens einen wichtigen Wettbewerbsfaktor darstellt.

---

<sup>268</sup> Vgl. Delfmann [Segmentierung] S. 177.

<sup>269</sup> Vgl. hierzu auch Fisher [Supply Chain] S. 107ff.

<sup>270</sup> Vgl. dazu auch Porter [Advantage] S. 4ff. Bei der dort erläuterten Branchenstrukturanalyse werden die Rivalität innerhalb der Branche, die Gefahr neuer Markteintritte und Substitutionsprodukte sowie die Verhandlungsmacht der Lieferanten und Abnehmer als wettbewerbslich relevante Faktoren angesehen.

<sup>271</sup> Vgl. Gnirke [Logistikmanagement] S. 210f. und Lambert/Stock/Elram [Management] S. 400.

<sup>272</sup> Vgl. Lambert/Stock/Elram [Management] S. 389.

### **Produktionsbezogene Faktoren**

Die produktionstechnischen Gegebenheiten bedingen die Erzielbarkeit von Größen-, Verbund- oder Lernkurveneffekten während der Produktion. Das internationale Logistiksystem muß der Wichtigkeit dieser Effekte für das Überleben einer Unternehmung in der jeweiligen Branche Rechnung tragen. Sind Größenvorteile in einem Produktmarkt besonders wichtig, so wird das Logistiksystem entsprechend zentraler ausfallen müssen, um so die Vorteile einer global tätigen Unternehmung nutzen zu können.<sup>273</sup> Ausschlaggebend ist dabei, bei welchem Durchsatz durch das Logistiksystem, bei welchem Standardisierungsgrad der Produktion und bei welcher Breite der Produktpalette solche Vorteile realisiert werden können und bei welchem Zentralisierungsgrad sie ausgeschöpft sind.

Eine Modularisierbarkeit der Produktion setzt die Zerlegbarkeit des gesamten Produktionsprozesses in Teilprozesse bzw. des Produkts in einzelne Module voraus.<sup>274</sup> Durch Standardisierung bei der Ausführung der Teilprozesse oder der Montage der Module kann der Wertaufwuchs verzögert und somit der Entkopplungspunkt stromaufwärts verlagert werden, ohne daß sich dies negativ auf den Lieferservice auswirkt.<sup>275</sup>

### **4.3 Ableitung idealtypischer Logistikstrategien in Abhängigkeit von der internationalen Wettbewerbsstrategie**

Nachdem in den vorangehenden Abschnitten ein geeigneter Bezugsrahmen für die Ableitung internationaler Logistikstrategien aufgespannt und sinnvolle Gestaltungsmerkmale internationaler Logistiksysteme sowie deren Einflußfaktoren erörtert wurden, können nun konsistente Muster internationaler Logistikstrategien erarbeitet werden. Dafür sind die gewählte internationale Wettbewerbsstrategie und die Menge der ausländischen Märkte, auf denen eine Unternehmung tätig sein will, als gegeben zu betrachten.

Hinsichtlich der Ausgestaltung entsprechender internationaler Logistiksysteme ergeben sich zwei grundlegende Problemstellungen: Erstens ist zu entscheiden, inwieweit die Verfolgung der internationalen Wettbewerbsstrategie den Einsatz eines länderübergreifenden Logistiksystems zuläßt oder inwieweit eine Aufspaltung in mehrere länderspezifische Teilsysteme erforderlich ist. Zweitens muß über die konkrete Ausgestaltung des Logistiksystems befunden werden, damit dieses zum Erfolg der internationalen Wettbewerbsstrategie beitragen kann.

Eine länderübergreifende Logistikstrategie ist so lange sinnvoll, wie durch die gemeinsame strategische Behandlung verschiedener Auslandsmärkte noch internationale

---

<sup>273</sup> Zu den strategischen Vorteilen globaler Unternehmungen vgl. Pfohl [Logistiksysteme] S. 388.

<sup>274</sup> Vgl. Dicken [Shift] S. 217.

<sup>275</sup> Vgl. Delfmann [Distributionslogistik] S. 195.

Größenvorteile oder Vorteile der logistischen Arbeitsteilung geschöpft werden können, die bei mehreren voneinander unabhängigen Logistikstrategien nicht realisierbar wären.

Die grundlegende Struktur des internationalen Logistiksystems muß sich in erster Linie nach den Erfordernissen des globalen Produktmarkts bzw. der einzelnen Ländermärkte richten. Dabei sind vor allem die Anforderungen an die jeweiligen Lieferservicekomponenten – besonders Lieferbereitschaft und Lieferzeit – und die Wettbewerbsintensität im Produktmarkt von Bedeutung. Die genaue räumliche Lage der logistischen Einrichtungen innerhalb der bereits determinierten Grundstruktur wird danach hauptsächlich durch die physischen Produkteigenschaften bestimmt.

Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit des internationalen Logistiksystems ist aber nicht zuletzt der effiziente und störungsfreie Fluß von Gütern und Informationen über nationale Grenzen hinweg.<sup>276</sup> Daher müssen ebenso wie bei der Konzipierung nationaler Logistiksysteme auch im internationalen Rahmen grundlegende Effizienzüberlegungen angestellt werden. Die Kosten- und Leistungsverhältnisse der internationalen Logistik werden maßgeblich durch die in Abschnitt 4.2 genannten Faktoren beeinflusst.<sup>277</sup>

Somit ist die Grundstruktur des internationalen Logistiksystems entsprechend den Eigenschaften und Anforderungen des Produkts sowie des Produktmarkts, gleichzeitig jedoch unter Beachtung allgemeiner Effizienzgrundsätze zu konfigurieren.<sup>278</sup>

#### **4.3.1 Globale Kostenführerschaft**

Allgemein beinhaltet die Kostenführerschaftsstrategie das Ziel, eine paritätische Leistung besonders günstig anzubieten.<sup>279</sup> Bei einer globalen Kostenführerschaft strebt eine Unternehmung danach, kostengünstigster Anbieter in einem globalen Markt zu werden.<sup>280</sup>

Durch eine konsequente Ausrichtung aller Wertschöpfungsaktivitäten wird vor allem die Preissensibilität der potentiellen Verbraucher angesprochen. Der Kunde reagiert immer dann besonders preissensibel, wenn es um den Kauf ihm wohlbekannter und von ihm regelmäßig erworbener Produkte geht. Aufgrund seiner festgelegten Erwartungen an die Funktion des Produkts wird der Verbraucher daher nur den geringstmöglichen Preis dafür zahlen. Die betrachteten Produkte sind demnach funktioneller Natur; es ist von einer gleichmäßigen und sicheren Nachfrage auszugehen, wie dies bei Konsumgütern des

---

<sup>276</sup> Vgl. Bloech [Logistik] S. 555f.

<sup>277</sup> Zu den Trade-Offs bei Logistikkosten und -leistung vgl. Pfohl [Logistiksysteme] S. 30ff.

<sup>278</sup> In der Praxis ist jedoch davon auszugehen, daß der Aufbau eines internationalen Logistiksystems nicht ausschließlich nach diesem Kalkül erfolgt, da sich die Strukturen internationaler Logistiksysteme auch immer aus der gesamten Entwicklung einer Unternehmung ergeben. Vgl. Gnirke [Logistikmanagement] S. 92.

<sup>279</sup> Vgl. Porter [Advantage] S. 13 sowie die grundlegenden Ausführungen zur Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft auf S. 8f. dieser Arbeit.

<sup>280</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen und die Abbildung 11 auf S. 58 dieser Arbeit.

täglichen Bedarfs der Fall ist. Diese Güter sind tendenziell geringwertig und haben folglich niedrige Gewinnmargen.<sup>281</sup>

Damit die hohe, konstante Nachfrage befriedigt werden kann, muß das Produkt jederzeit in der Verkaufsstelle in ausreichender Menge verfügbar sein. Da der Verbraucher seinen täglichen Bedarf decken muß, wird er, falls seine präferierte Marke in den Verkaufsauslagen nicht vorhanden sein sollte, auch bereit sein, ein ähnliches, wenn auch geringfügig teureres Produkt zu kaufen. Die kritische Lieferservicekomponente ist somit die schnelle bzw. unmittelbare Lieferbereitschaft; eine Lieferzeit wird vom Kunden nicht akzeptiert und hat daher keinerlei Bedeutung.

Folge dieser Produkt-Markt-Anforderungen sind eine hohe Wettbewerbsintensität und damit verbunden ein außerordentlicher Kostendruck, dem nur mit effizient hergestellten hohen Stückzahlen eines standardisierten Produkts begegnet werden kann. Der globale Kostenführer wird dabei umso erfolgreicher sein, je besser er die weltweit homogenen Produkthanforderungen im Rahmen einer Produktstandardisierung ausnutzen kann.

Aufgrund der niedrigen Gewinnmargen müssen sämtliche Logistikaktivitäten so kostengünstig wie möglich vollzogen werden. *Logistischer Schwerpunkt* im Rahmen der globalen Kostenführerschaft ist daher die Sicherstellung der globalen Lieferbereitschaft im Sinne der unmittelbaren Verfügbarkeit für den Kunden in der Verkaufsstelle durch eine höchst effiziente Versorgungskette.<sup>282</sup> Es findet vorrangig eine Orientierung am Prinzip der Speculation statt, wodurch eine höhere Effizienz ermöglicht wird (Push-Strategie).<sup>283</sup> Abbildung 12 stellt die idealtypische Gestaltung des internationalen Logistiksystems bei der globalen Kostenführerschaft dar.

Da aufgrund der weltweit konsolidierbaren Nachfragemengen Rohstoffe und Bauteile effizient und in großen Mengen beschafft werden können, ist eine länderübergreifende Zentralisierung der *Beschaffungslogistik* zur Erlangung von Größenvorteilen sinnvoll. Auf diese Weise kann auch sichergestellt werden, daß das Unternehmen aus allen international verfügbaren Beschaffungsquellen die jeweils günstigste auswählt. Die stabile und homogene Nachfrage ermöglicht dann den Aufbau langfristiger Lieferbeziehungen zu wenigen kostengünstigen, aber zuverlässigen Lieferanten.

Die *Produktionslogistik* sollte ebenfalls länderübergreifend zentralisiert sein, um so die produktionstechnisch bedingten Größenvorteile besonders gut ausnutzen zu können.<sup>284</sup> Durch die Spezialisierung der Produktionsstätten auf einzelne aufeinanderfolgende

---

<sup>281</sup> In Anlehnung an die Unterteilung von FISHER werden auch hier funktionelle und innovative bzw. differenzierte Produkte unterschieden. Vgl. hierzu Fisher [Supply Chain] S. 106ff. sowie auch die Ausführungen in Kapitel 3.2.3 auf S. 41f.

<sup>282</sup> Vgl. auch S. 32 dieser Arbeit.

<sup>283</sup> Vgl. Fisher [Supply Chain] S. 107.

<sup>284</sup> Vgl. auch die Ausführungen auf S. 69 dieser Arbeit.

Produktionsprozesse ergibt sich eine ‚Produktionskette‘.<sup>285</sup> Diese eröffnet in den jeweiligen Produktionsstätten einerseits Vorteile im Rahmen der internationalen Arbeitsteilung bzw. Spezialisierung, die bei einer vollständigen Zentralisierung, d.h. bei nur einer einzigen Produktionsstätte, u.U. nicht möglich wären; Voraussetzung hierfür ist allerdings die Teilbarkeit der Produktionsprozesse. Andererseits können komparative Kostenvorteile in den unterschiedlichen Ländern genutzt werden, z.B. aufgrund unterschiedlicher Faktorkosten und -verfügbarkeiten.<sup>286</sup> Dank der großen Ausbringungsmenge können Größen- und Lernkurveneffekte auch in den einzelnen spezialisierten Produktionsstätten realisiert werden. Es kann davon ausgegangen werden, daß aufgrund des hohen Durchsatzes die zur Realisierung von Economies of Scale notwendigen optimalen Betriebsgrößen erreicht werden.

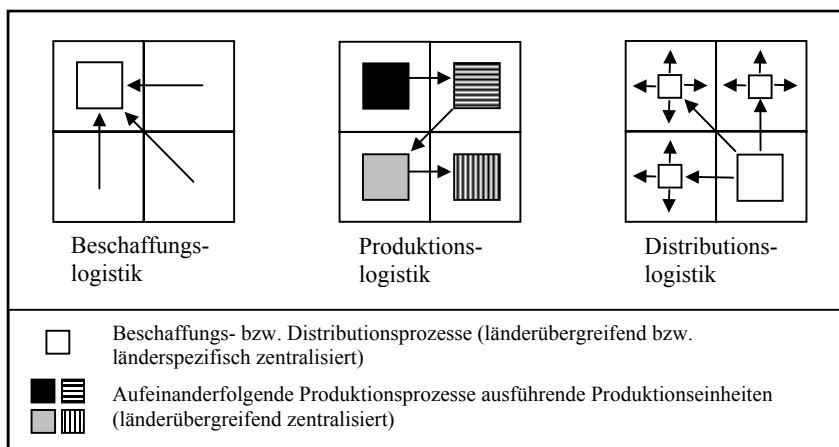


Abb. 12: Idealtypisches Logistiksystem bei der globalen Kostenführerschaft

Die Aufteilung der gesamten Produktion in mehrere räumlich getrennte Produktionsschritte zieht jedoch weitaus höhere Transportkosten nach sich. Gerade eher geringwertige Produkte sind aber besonders transportkostenempfindlich, woraus eine geringere logistische Reichweite folgt.<sup>287</sup> Angesichts des hohen Durchsatzes und der Möglichkeit zur effizienten Bündelung während des Transports relativieren sich jedoch die Transportkosten. Die logistische Reichweite ist somit nicht nur abhängig von der Produktwertdichte, sondern auch vom gesamten Durchsatz durch das Logistiksystem. Darüber hinaus müssen die zusätzlichen Transportkosten auch immer im Zusammenhang mit den dadurch eröffneten Vorteilen bei der Produktion gesehen werden.<sup>288</sup>

Die *Distributionslogistik* ist durch die Notwendigkeit zum Kompromiß zwischen Effizienzdruck und Erfordernis einer lückenlosen Lieferbereitschaft geprägt. Um eine weitreichende Flächendeckung in den Auslandsmärkten zu erreichen, sind neben einem

<sup>285</sup> Vgl. auch die Möglichkeit zur transnationalen vertikalen Integration nach Dicken [Shift] S. 217.

<sup>286</sup> Vgl. hierzu auch S. 52f. dieser Arbeit.

<sup>287</sup> Vgl. Cooper [Logistics Strategies] S. 15 und die Ausführungen zu den physischen Produkteigenschaften auf S. 67.

<sup>288</sup> Vgl. Dicken [Shift] S. 216f. und Pfohl [Logistiksysteme] S. 387.



länderübergreifenden Zentrallager weitere länderspezifisch zentralisierte Lager sinnvoll; so erscheint zumindest ein Umschlagslager in jedem angestrebten Auslandsmarkt unabdingbar, welches die dortige effiziente Bündelung der Güterströme ermöglicht. Dabei ist der Einsatz einer hoch automatisierten und daher besonders effizienten Lagerhaustechnik wie auch günstiger Transportmittel mit größtmöglicher Auslastung vorteilhaft.<sup>289</sup> Produktions- und Distributionsprozesse sind im Falle der globalen Kostenführerschaft klar getrennt, da wegen der sicheren Nachfrage und globalen Produktstandardisierung keinerlei Postponement betrieben wird.

#### 4.3.2 Globale Differenzierung

Im Rahmen der Differenzierung eines globalen Produkts wird weltweit eine einzigartige Leistung geboten, die der Kunde mit einem erhöhten Entgelt zu honorieren bereit ist.<sup>290</sup> Mit steigender Wertschätzung der über die reine Funktionalität hinausgehenden Produktcharakteristika reagiert der Verbraucher weniger preissensibel. Eine geringere Preissensibilität ist vorstellbar bei Produkten des gehobenen Bedarfs sowie bei Luxusgütern, die seltener als Konsumgüter und in eher unregelmäßigen Abständen erworben werden. Aufgrund sich schnell verändernder Kundenbedürfnisse in bezug auf diese Produkte ist die Nachfrage als unsicher einzustufen.<sup>291</sup> Im Gegensatz zu funktionellen sind innovative bzw. differenzierte Güter eher hochwertig und besitzen deshalb entsprechend höhere Gewinnspannen.

Im Rahmen einer Differenzierungsstrategie setzt sich eine Unternehmung einer geringeren Wettbewerbsintensität und damit auch einem geringeren Kostendruck aus. Hieraus folgt, daß das Logistiksystem nicht vorrangig durch die Notwendigkeit zur Realisierung niedriger Kosten geprägt sein muß.<sup>292</sup> Gleichzeitig ist aber mit einer insgesamt kleineren Ausbringungsmenge als bei einer Kostenführerschaft zu rechnen, da erstens mit einer bestimmten Produktdifferenzierung nur ein ausgewähltes Käufersegment des weltweiten Gesamtmarkts angesprochen werden kann und zweitens gemäß der obigen Annahme differenzierte Produkte in größeren zeitlichen Abständen als standardisierte gekauft werden. Vorteile durch internationale Prozeßspezialisierung wie bei der globalen Kostenführerschaft sind daher unwahrscheinlich.

---

<sup>289</sup> Vgl. Shapiro [Leverage] S. 124ff. sowie die Ausführungen auf S. 39f. dieser Arbeit.

<sup>290</sup> Vgl. Porter [Advantage] S. 14. Vgl. auch die Ausführungen und die Abbildung 11 auf S. 58 dieser Arbeit.

<sup>291</sup> Vgl. Fisher [Supply Chain] S. 106. Wegen der unsicheren Produktnachfrage muß eine Unternehmung im Rahmen einer Differenzierungsstrategie entsprechend mehr Ressourcen als bei einer Kostenführerschaft aufwenden, z.B. um bessere Kenntnisse über die instabilen Verbraucherpräferenzen auf dem globalen Produktmarkt erlangen zu können.

<sup>292</sup> Vgl. dazu S. 29 dieser Arbeit.

Bei einer Differenzierungsstrategie muß klar unterschieden werden, worin die Differenzierung besteht.<sup>293</sup> Einerseits kann das Produkt selbst aufgrund seiner außerordentlichen Qualität oder seiner hohen Variantenvielfalt für den Kunden einzigartig erscheinen. Andererseits kann eine Differenzierung über ein besonders hohes Lieferserviceniveau stattfinden, z.B. in Form kurzer Lieferzeiten oder des Angebots zusätzlicher Leistungen.

Zur Vereinfachung wird im folgenden davon ausgegangen, daß eine Differenzierung entweder über die (vom Verbraucher beim Kauf als gegeben zu betrachtenden) Produkteigenschaften selbst oder aber über eine hohe Vielfalt individualisierbarer Produktvarianten erfolgen kann. Hieraus ergeben sich grundsätzlich unterschiedliche Anforderungen an die Logistik: Bei der ersten Alternative ist aufgrund des innovativen Charakters des Produkts und der damit verbundenen Notwendigkeit der unmittelbaren Produktverfügbarkeit seitens des Verbrauchers die Existenz von Lieferzeiten ausgeschlossen;<sup>294</sup> im zweiten Fall sind Lieferzeiten hingegen möglich, da sie von den Kunden angesichts der Auswahlmöglichkeit unter einer Vielzahl individueller Varianten in Kauf genommen werden, und darüber hinaus sogar notwendig, um die Produktion einer solchen Variantenvielfalt zu vertretbaren Kosten realisieren zu können.

### ***Globale Differenzierung ohne Lieferzeit***

Diese Strategie verlangt wie die Kostenführerschaft das Vorhandensein des Produkts unmittelbar am Markt, damit der Kunde es im Bedarfsfall unverzüglich erwerben kann. Ansonsten würde er auf ein anderes Produkt ausweichen oder ganz auf den Kauf verzichten. Daher ist eine besonders hohe Lieferbereitschaft in den Verkaufsstellen, z.B. während der Einführungsphase im Rahmen einer Innovationsstrategie, unabdingbar.<sup>295</sup> Die Lieferzeit hat hierbei insofern keine Bedeutung, als daß der Kunde keinerlei Lieferzeiten zu akzeptieren bereit ist.

Die Versorgungskette muß in der Lage sein, in nicht standardisierter Weise und unmittelbar auf die Marktveränderungen zu reagieren und so die unsichere Nachfrage flexibel auszugleichen. Dazu muß jede einzelne Einheit entlang der Logistikkette Unsicherheiten abpuffern können.<sup>296</sup> Der *logistische Schwerpunkt* liegt daher auf einer Verkürzung der Reaktions- und Durchlaufzeiten, um die geforderte Lieferbereitschaft

---

<sup>293</sup> Eine solche explizite Unterscheidung unterbleibt in FISHERS Ansatz; sie ist jedoch unbedingt notwendig, da verschiedene Differenzierungsstrategien unterschiedliche Auswirkungen auf Produktion und Distribution haben. FISHER weist nur implizit hierauf hin, indem er im Rahmen seiner Überlegungen zur reaktiven Versorgungskette einerseits von der Möglichkeit zur Modularisierung spricht, andererseits von der Notwendigkeit zur flexiblen Anpassung an die Schwankungen der nachgefragten Gütermengen. Vgl. Fisher [Supply Chain] S. 113ff.

<sup>294</sup> Vgl. Shapiro/Heskett [Strategy] S. 47, Shapiro [Leverage] S. 120 sowie die Ausführungen zur Strategie der Produktinnovation auf S. 36f. dieser Arbeit.

<sup>295</sup> Vgl. Shapiro/Heskett [Strategy] S. 47.

<sup>296</sup> Vgl. Fisher [Supply Chain] S. 108.

sicherzustellen. Die Güter werden vom Markt durch die Versorgungskette ‚gezogen‘ (Pull-Strategie), und die Effizienz des Logistiksystems tritt hinter die Flexibilität zurück.<sup>297</sup> Die idealtypische Gestaltung des internationalen Logistiksystems bei der globalen Differenzierung ohne Lieferzeit ist in Abbildung 13 dargestellt.

Eine weltweit zentralisierte *Beschaffung* ermöglicht trotz der insgesamt geringeren Ausbringungsmenge noch gewisse Größenvorteile beim Bezug der Rohstoffe für die Herstellung des globalen Produkts. Darüber hinaus kann eine vollständige Zentralisierung der Beschaffungslogistik dazu beitragen, die Nachfrageschwankungen in den einzelnen Auslandsmärkten auf globaler Ebene auszugleichen. Es sollten flexible Geschäftsbeziehungen zu Lieferanten aufgebaut werden, die eine qualitativ hochwertige und zuverlässige Belieferung garantieren können.<sup>298</sup>

Aufgrund des geringeren Durchsatzes können anders als bei der globalen Kostenführerschaft die Vorteile der internationalen Arbeitsteilung nicht genutzt werden. Größenvorteile werden immerhin durch eine länderübergreifende *Produktion* ermöglicht, da die weltweit homogenen Produkteigenschaften eine Standardisierung zulassen. Ebenso wie bei der Beschaffung kann eine zentralisierte Produktionslogistik länderspezifische Nachfrageschwankungen glätten.

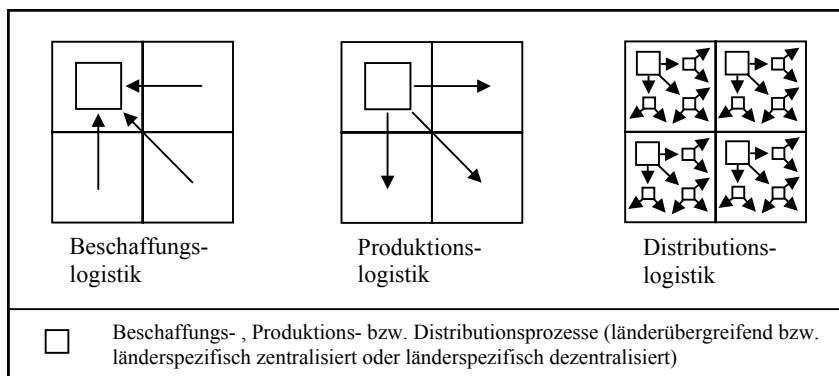


Abb. 13: Idealtypisches Logistiksystem bei der globalen Differenzierung ohne Lieferzeit

Um die Märkte trotz der hohen Unsicherheit zuverlässig und flächendeckend zu versorgen, ist eine länderspezifisch dezentralisierte *Distributionslogistik* mit mehreren Lagerstufen erforderlich.<sup>299</sup> Obwohl Lagerbestände aus Kostengründen nur so dezentral

<sup>297</sup> Vgl. die Ausführungen auf S. 36 und S. 42f. dieser Arbeit.

<sup>298</sup> Vgl. Shapiro [Leverage] S. 125 sowie Tabelle 1 auf S. 40 dieser Arbeit.

<sup>299</sup> Traditionell geht man davon aus, daß sich durch die Einschaltung mehrerer kundennaher Läger ein höheres Lieferserviceniveau aufrecht erhalten läßt. In diesem Zusammenhang wird jedoch auch vorgeschlagen, daß die Einhaltung des gegebenen Serviceniveaus ebenso durch eine zügige Auftragsabwicklung und den flexiblen Einsatz schneller Transportmittel unter Wahrung der Konsolidierungseffekte im Rahmen einer zentralisierten Lagerhaltung sichergestellt werden könnte. Vgl. hierzu noch einmal die Ausführungen zur Produktinnovation in Abschnitt 3.2.2 auf S. 36f. sowie Shapiro [Leverage] S. 120ff. und Abrahamsson [Distribution] S. 75ff. Eine globale Differenzierung ohne Lieferzeit läßt dies jedoch nicht zu, da eine *unmittelbare* Lieferbereitschaft in der Verkaufsstätte gegeben sein muß.

wie nötig gehalten werden sollten, wird es in der Absicht, Unsicherheiten ausreichend abfedern zu können, zu besonders teuren Lager- und Sicherheitsbeständen auf allen Distributionsstufen kommen.<sup>300</sup> Darüber hinaus ist evtl. die Einrichtung eines zusätzlichen ‚Notsystems‘ für besonders eilige und wichtige Auslieferungen zweckmäßig. Da es sich hier um ein globales Produkt handelt und der zu versorgende Markt eine besonders kurze oder gar keine Lieferzeit fordert, ist eine Realisierung von Postponement in der Versorgungskette nur sehr begrenzt möglich.<sup>301</sup> Daher findet im Rahmen dieser idealtypischen Logistikkette keine Vermischung von Produktions- und Distributionsprozessen statt.

### ***Globale Differenzierung mit Lieferzeit***

Um eine Differenzierungsstrategie mittels des Angebots einer besonders großen Vielfalt an individualisierbaren Produktvarianten zu vertretbaren Kosten umsetzen zu können, müssen einer Unternehmung entsprechende Lieferzeiten zugestanden werden. Da der Käufer die Wahlmöglichkeit zwischen den Produktvarianten jedoch höher schätzt als eine unmittelbare Verfügbarkeit nur einer einzigen Produktvariante, wird er auch eine Lieferzeit bis zum Erhalt seines individuell angepaßten Produkts akzeptieren.<sup>302</sup>

Die unsichere Nachfrage wird hierbei abgefangen, indem das Produkt in seinen möglichen Varianten modularisiert wird; somit beschränkt sich die Unsicherheit lediglich auf die einzelnen Produktmodule. Bei Vorliegen einer konkreten Kundenbestellung kann die gewünschte Variante unter Einhaltung einer bestimmten Lieferzeit und im Rahmen standardisierter Arbeitsabläufe aus den betreffenden Modulen zusammengesetzt werden. Die Versorgungskette legt damit ihren *Schwerpunkt* auf ein Wertschöpfungs postponement auf globaler Ebene, welches die Herstellungs- und Lagerkosten sowie das Risiko von Nachfrageschwankungen trotz der möglicherweise sehr großen Vielfalt von Produktvarianten in einem akzeptablen Rahmen hält.<sup>303</sup> Abbildung 14 zeigt das idealtypische internationale Logistiksystem bei der globalen Differenzierung mit Lieferzeit.

Durch eine weltweit zentralisierte *Beschaffung* der Module können begrenzte Größenvorteile geschöpft werden. Es sollten flexible und zuverlässige Lieferbeziehungen zu wenigen internationalen Modul-/Systemlieferanten aufgebaut werden, wodurch auch ein Teil der Unsicherheit auf vorgelagerte Wertschöpfungsstufen abgewälzt werden kann.<sup>304</sup>

---

<sup>300</sup> Vgl. Shapiro [Leverage] S. 125.

<sup>301</sup> Vgl. Delfmann [Organisation] S. 86.

<sup>302</sup> Diese Variante der Differenzierungsstrategie entspricht der Strategie eines hohen Grads an Postponement und einer hohen Sortimentsbreite, wie sie SHAPIRO aufzeigt. Vgl. die Ausführungen zum gehobenen Kundenservice auf S. 38f. und Shapiro [Leverage] S. 122ff.

<sup>303</sup> Vgl. Fisher [Supply Chain] S. 114f.

<sup>304</sup> Vgl. Piontek [Logistik] S. 123ff.

Die zur Erstellung einer Produktvariante notwendigen Produktionsschritte sollten im Rahmen einer länderübergreifend zentralisierten *Produktionslogistik* stattfinden. Dies ermöglicht Standardisierungsvorteile bei den Produktionsteilprozessen, und trotz der kundenindividuellen Produktzusammensetzungen können sehr kurze Lieferzeiten eingehalten werden. Nachfrageschwankungen werden dadurch aufgefangen, daß eine Differenzierung der Produkte in ihre möglichen Varianten erst auf einen Kundenauftrag hin erfolgt.

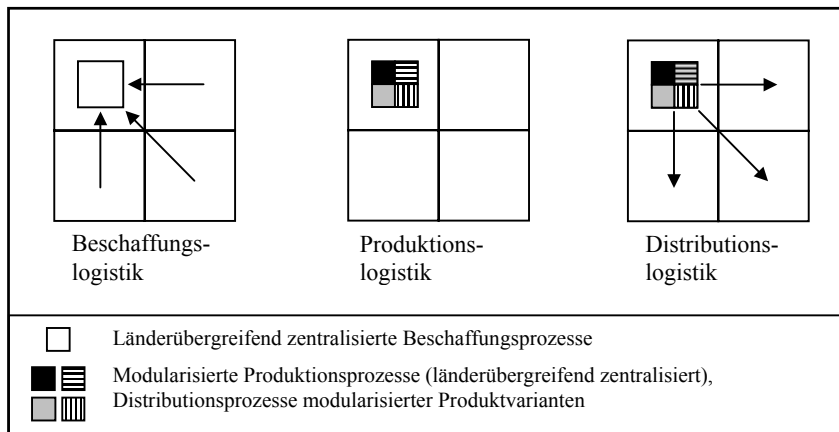


Abb. 14: Idealtypisches Logistiksystem bei der globalen Differenzierung mit Lieferzeit

Die *Distribution* sollte ebenso wie die übrigen Funktionen länderübergreifend zentralisiert ausgeführt werden. Die Auslieferung der fertigen Produkte zum Kunden findet ab Werk unter Einsatz schneller Transportmittel statt. Daher sind in den einzelnen Auslandsmärkten keine Distributionseinheiten angesiedelt; es wird jedoch dezentrale Verkaufsstätten bzw. -auslagen zur Präsentation beispielhafter Produktvarianten und zur Annahme der Kundenbestellungen geben.<sup>305</sup>

Durch die konsequente Anwendung des Prinzips des Postponement werden somit Produktions- und Distributionsaktivitäten kundenorientiert und individuell ausgeführt, um so trotz der unsicheren Kundennachfrage eine effiziente und effektive Marktversorgung zu gewährleisten.<sup>306</sup>

Bei den bisher dargestellten internationalen Wettbewerbsstrategien, der globalen Kostenführerschaft und der globalen Differenzierung ohne und mit Lieferzeit, wird *ein* Produkt (evtl. in mehreren individuellen Varianten) auf einem globalen Markt angeboten. Im Gegensatz dazu sind im Rahmen der nun zu erörternden multinationalen Strategien

<sup>305</sup> Die Distributionslogistik bei der globalen Differenzierung mit Lieferzeit würde daher nach PFOHL unter den direkten Export im Rahmen eines Auslandsmanagements fallen. Vgl. Pfohl [Logistiksysteme] S. 383f. und Abschnitt 3.3.4 auf S. 53ff. dieser Arbeit. Die obigen Ausführungen zeigen jedoch, daß eine Exportstrategie bei bestimmten produktspezifischen Eigenschaften (wie hier der Modularisierung) durchaus auch in Verbindung mit einem globalen Management sinnvoll sein kann.

<sup>306</sup> Vgl. Delfmann [Organisation] S. 86.

länderspezifische Anpassungen des Produkts an die jeweiligen nationalen Marktbedingungen erforderlich.<sup>307</sup>

### 4.3.3 Multinationale Kostenführerschaft

Wie bei der globalen Kostenführerschaft werden auch hier funktionelle Produkte mit eher geringem Produktwert und sicherer Nachfrage angeboten.<sup>308</sup> Eine hohe Wettbewerbsintensität erfordert die Sicherstellung der unmittelbaren Lieferbereitschaft. Die multinationale Kostenführerschaft zeichnet sich darüber hinaus durch die Bearbeitung nur ausgewählter Auslandsmärkte und die Produkthanpassung an dortige nationale Unterschiede aus.<sup>309</sup>

Der Aufwand der länderspezifischen Anpassung darf jedoch nicht der erfolgreichen Realisierung einer Kostenführerschaftsstrategie widersprechen: Die länderspezifischen Produkte müssen daher einen weitgehenden Homogenitätsgrad aufweisen und so zumindest in ihrer Grundzusammensetzung einheitlich sein, während die notwendigen Anpassungen nur peripherer Natur sein dürfen.<sup>310</sup> Unter diesen Voraussetzungen können trotz der nationalen Anpassung länderübergreifende Größenvorteile ausgenutzt werden, um dem Kostendruck standzuhalten. Da im Vergleich zur globalen Kostenführerschaft nur bestimmte Auslandsmärkte bedient und somit weitaus geringere Stückzahlen realisiert werden, wird die Nutzung internationaler Spezialisierungsvorteile bei der Produktion ausgeschlossen sein.

Der *logistische Schwerpunkt* der Versorgungskette liegt somit in der möglichst effizienten Sicherstellung einer flächendeckenden Lieferbereitschaft der länderspezifisch angepassten Produkte in den jeweiligen nationalen Märkten. Das idealtypische internationale Logistiksystem bei der multinationalen Kostenführerschaft wird in Abbildung 15 aufgezeigt. Das Auslassen eines Quadranten deutet an, daß nicht der Weltmarkt, sondern ausschließlich ausgewählte Ländermärkte bearbeitet werden.

Auch die für die länderspezifische Anpassung notwendigen unterschiedlichen Bauteile oder Rohstoffe können aufgrund der kalkulierbaren Nachfrage durch eine länderübergreifend zentralisierte Einheit beschafft werden. Hierdurch kann die *Beschaffungslogistik* Größenvorteile auf internationaler Ebene realisieren und die Kosten senken.

Die Unterschiede in den Ländercharakteristika erlauben keine vollständige Standardisierung der *Produktion*. Wegen der einheitlichen Grundkonfiguration der

---

<sup>307</sup> Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 4.1.1 auf S. 58f. dieser Arbeit.

<sup>308</sup> Vgl. hierzu noch einmal Fisher [Supply Chain] S. 106f. sowie die Ausführungen auf S. 41f. dieser Arbeit.

<sup>309</sup> Vgl. hierzu S. 58 dieser Arbeit und die dortige Abbildung 11.

<sup>310</sup> Ein Beispiel für solche Produkte könnten elektrische Haushaltsgeräte sein, die für unterschiedliche Netzspannungen in bestimmten Ländern ausgelegt sind.

Produkte können dennoch durch eine länderübergreifend zentralisierte Herstellung<sup>311</sup> Verbundersparnisse und somit Kostenvorteile geschöpft werden, indem die noch nicht spezifizierten Produkte während des Produktionsprozesses so lange wie möglich gemeinsam gehandhabt werden. Die länderspezifische Anpassung findet damit erst in einem sehr späten Produktionsschritt statt und wird ebenfalls in der zentralen Produktionsstätte vorgenommen (Wertschöpfungs postponement).<sup>312</sup>

Die national angepaßten Produkte werden von länderspezifisch zentralisierten *Distributionseinheiten* aus über effiziente Zwischen- oder Umschlagsläger vertrieben. Auf diese Weise ist sichergestellt, daß die Produkte in ihren jeweiligen Auslandsmärkten jederzeit verfügbar sind und die stabile Nachfrage zuverlässig bedient werden kann.

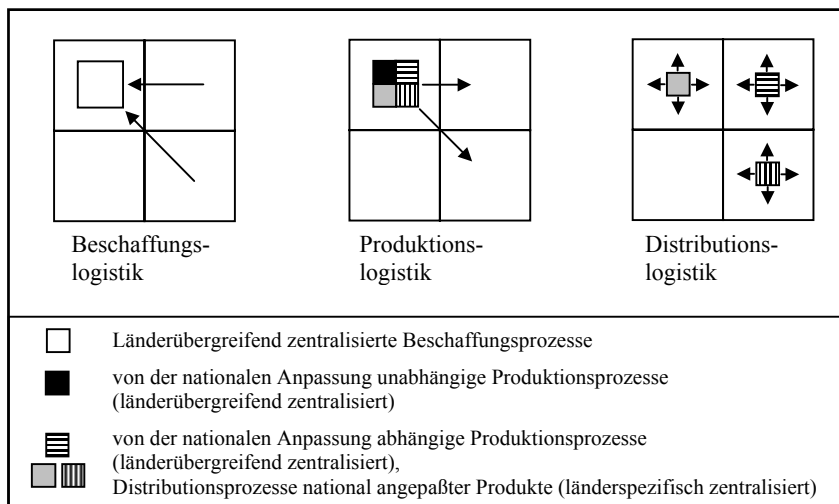


Abb. 15: Idealtypisches Logistiksystem bei der multinationalen Kostenführerschaft

#### 4.3.4 Multinationale Differenzierung

Bei dieser Strategie bietet eine Unternehmung im Gegensatz zur globalen Differenzierung innovative bzw. differenzierte Produkte nur in ausgewählten nationalen Märkten an, wofür sie eine länderspezifische Anpassung vornimmt.<sup>313</sup> Zusätzlich zur Produktdifferenzierung im Rahmen der Wettbewerbsstrategie müssen also national unterschiedliche Produkthanforderungen berücksichtigt werden. Die Produktnachfrage ist unsicher, die Wettbewerbsintensität tendenziell gering. Aufgrund der Konzentration auf

<sup>311</sup> Vgl. die Alternative der global konzentrierten Produktion nach Dicken [Shift] S. 215f.

<sup>312</sup> Die Produktionslogistik bei der multinationalen Kostenführerschaft weist Ähnlichkeiten mit der Strategie der ‚zentralen Produktion‘ nach COOPER auf. Alternativ ist jedoch auch die Ausführung der letzten Produktionsschritte und damit der nationalen Anpassung dezentral in den einzelnen Ländern denkbar, so wie COOPER sie im Rahmen der ‚dezentralen Montage‘ oder der ‚dezentralen Verpackung‘ vorschlägt und wie sie auch im folgenden bei der multinationalen Differenzierung ohne Lieferzeit empfohlen wird. Vgl. Cooper [Logistics Strategies] S. 16f. sowie die Ausführungen in Abschnitt 3.3.2. auf S. 47f. dieser Arbeit. Genaue Aussagen über die Vorteilhaftigkeit dieser Alternativen können jedoch nur im Zusammenhang mit den konkreten Produkteigenschaften und den Bedingungen der nationalen Märkte getroffen werden.

<sup>313</sup> Vgl. hierzu noch einmal Abbildung 11 auf S. 58 und die Ausführungen auf S. 59 dieser Arbeit.

ein Marktsegment im Rahmen der Differenzierung und wegen der beschränkten Anzahl von Auslandsmärkten ist von kleinen Ausbringungsmengen auszugehen.

Bei der multinationalen Differenzierungsstrategie ist erneut zu unterscheiden, ob die Differenzierung auf dem Innovationsgrad des Produkts oder auf einer großen individualisierbaren Variantenvielfalt basiert. Die Art der Differenzierung geht dann wiederum mit unterschiedlichen Lieferzeitanforderungen seitens des Produktmarkts einher.

### **Multinationale Differenzierung ohne Lieferzeit**

Die unterschiedlichen Auslandsmärkte müssen jeweils mit den für sie bestimmten, innovativen und länderspezifisch angepaßten Produkten zuverlässig versorgt werden. Die Versorgungskette hat die flächendeckende Lieferbereitschaft flexibel und verlässlich sicherzustellen, damit, wie auch im Rahmen der globalen Differenzierung ohne Lieferzeit, die Kunden die kritischen Erstkäufe tätigen können.<sup>314</sup>

Die Erhöhung der Flexibilität sowie die Verkürzung von Reaktions- und Durchlaufzeiten zur Sicherstellung der Lieferbereitschaft in den Auslandsmärkten trotz unsicherer Nachfrage stehen im *Mittelpunkt der Logistikkette*. Abbildung 16 stellt das idealtypische internationale Logistiksystem bei der multinationalen Differenzierung ohne Lieferzeit dar.

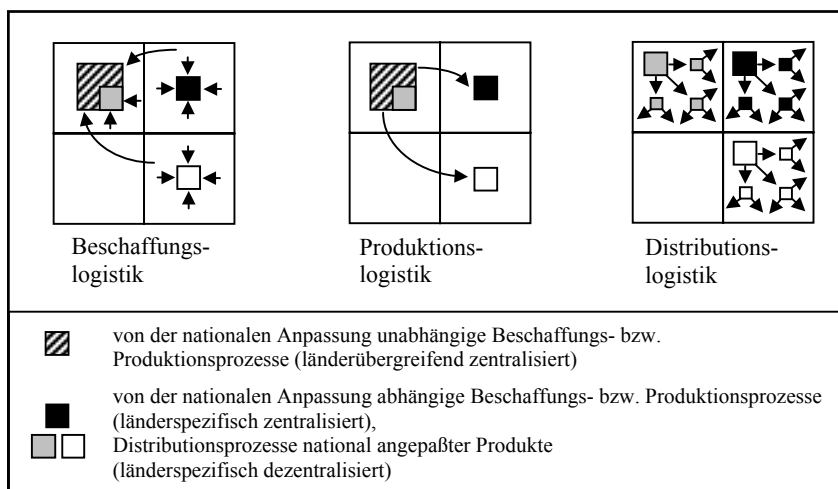


Abb. 16: Idealtypisches Logistiksystem bei der multinationalen Differenzierung ohne Lieferzeit

Für die *Beschaffungslogistik* ist eine Zweiteilung sinnvoll: Sämtliche Bauteile bzw. Rohstoffe für die in allen Ländern einheitliche Grundzusammensetzung der Produkte werden länderübergreifend zentralisiert beschafft. Dadurch lassen sich gewisse Größenvorteile realisieren, und die Unsicherheit kann teilweise abgeschwächt werden. Die in kleineren Mengen benötigten national unterschiedlichen Bauteile werden länderspezifisch zentral beschafft. Dies ermöglicht den Aufbau enger und flexibler

<sup>314</sup> Vgl. Shapiro [Leverage] S. 120 sowie S. 36 dieser Arbeit.



Lieferbeziehungen, wie sie ja gerade bei besonders hoher Unsicherheit vorteilhaft sind, welche im Rahmen der länderspezifischen Abwandlung der Produkte vorliegt.

Damit länderübergreifende Größenvorteile realisiert werden können – wenn sie auch durch die geringe Ausbringungsmenge begrenzt sind – werden die Produkte während des Produktionsprozesses so lange wie möglich unspezifisch und gemeinsam gehalten. Diejenigen Teile der *Produktion*, die der länderspezifischen Anpassung der bereits grundkonfigurierten Produkte dienen, werden in den jeweiligen Auslandsmarkt verlagert, um so besser und schneller auf die volatile Nachfrage reagieren zu können.<sup>315</sup>

Um schließlich die unmittelbare Verfügbarkeit der Produkte im jeweiligen Auslandsmarkt zu gewährleisten, sind ebenso wie bei der globalen Differenzierung ohne Lieferzeit, länderspezifisch dezentralisierte *Distributionssysteme* mit mehreren Lagerstufen notwendig.

### ***Multinationale Differenzierung mit Lieferzeit***

Eine Differenzierung durch hohe Variantenvielfalt der national angepaßten Produkte geht mit einer Lieferzeit einher, um die Kosten der Variantenbildung in einem für den Verbraucher zumutbaren Rahmen zu halten. Um die daraus resultierende Wartezeit für den Kunden möglichst kurz zu halten, werden die Produkte wie bei der globalen Differenzierung mit Lieferzeit modularisiert und im Rahmen standardisierter Produktionsteilprozesse auftragsspezifisch gefertigt.

Der *Schwerpunkt des Logistiksystems* besteht hier in einer Kombination von Wertschöpfungs- und geographischem Postponement auf länderspezifischer Ebene. Die Produktion und Distribution der gewünschten national angepaßten Variante erfolgt also erst auf einen konkreten Auftrag hin. Die idealtypische Gestaltung des internationalen Logistiksystems bei der multinationalen Differenzierung mit Lieferzeit ist in Abbildung 17 dargestellt.

Produktmodule, Bauteile oder Rohstoffe, die nicht von der länderspezifischen Anpassung betroffen sind, können länderübergreifend zentral beschafft werden, um gewisse Größenvorteile zu nutzen und der Unsicherheit entgegenzuwirken. Mit diesen Beschaffungsobjekten werden anschließend die länderspezifisch zentralisierten *Beschaffungseinheiten* versorgt. Dabei wird angenommen, daß die Vorteile der teilweise international zentralisierten Beschaffung die Nachteile aufgrund der zusätzlich notwendigen Transporte zu den länderspezifischen Einheiten überkompensieren; dies kann auch damit begründet werden, daß die Güter annahmegemäß weniger funktioneller Natur, sondern eher hochwertig und daher weniger transportkostenempfindlich sind. Die national

---

<sup>315</sup> Dies entspricht nach COOPER der Strategie der dezentralen Montage bzw. dezentralen Verpackung. Vgl. Cooper [Logistics Strategies] S. 16f. und die Ausführungen in Abschnitt 3.3.2.1 auf Seite 47f. dieser Arbeit.

unterschiedlichen Module und Rohstoffe werden auf den jeweiligen Auslandsmärkten durch länderspezifisch zentralisierte Einheiten beschafft.

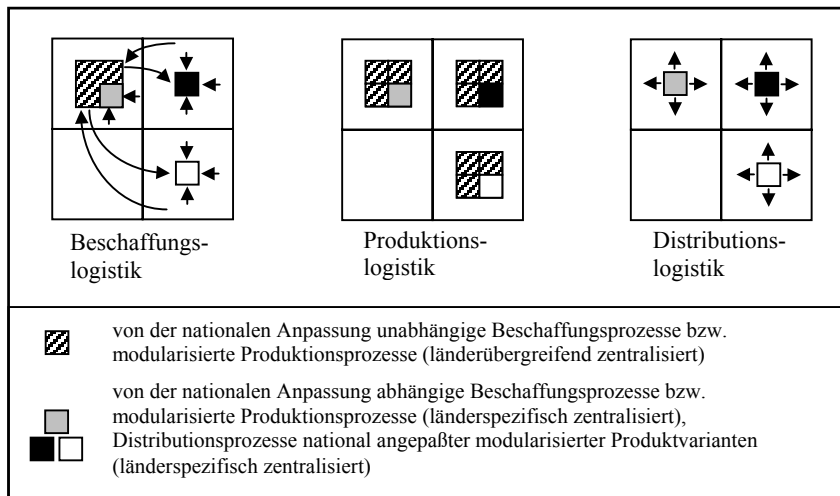


Abb. 17: Idealtypisches Logistiksystem bei der multinationalen Differenzierung mit Lieferzeit

In jedem Auslandsmarkt werden von der nationalen Anpassung unabhängige wie auch von der Anpassung an die jeweiligen nationalen Gegebenheiten abhängige Produktionsprozesse ausgeführt. Eine solche länderübergreifende Dezentralisation der *Produktionseinheiten* ist notwendig, um die Nähe zum Kunden und möglichst kurze Lieferzeiten einhalten zu können.<sup>316</sup>

Die *Distributionsstätten* sind ebenso wie die Produktionsstätten länderspezifisch zentralisiert. Die fertigen, national angepaßten Produktvarianten werden direkt von den Produktionswerken zu den Kunden geliefert.

Bei der multinationalen Differenzierungsstrategie mit Lieferzeit ist demnach kaum noch von *einem* internationalen Logistiksystem zu sprechen. Vielmehr handelt es sich um hauptsächlich auf die nationalen Märkte ausgerichtete, voneinander mehr oder weniger unabhängige Logistiksysteme, die nur noch aufgrund der teilweise länderübergreifenden Beschaffungstätigkeiten begrenzte Gemeinsamkeiten aufweisen.

Im Rahmen einer multinationalen Strategie ist es auch denkbar, daß eine Unternehmung in einer Gruppe von Auslandsmärkten eine Kostenführerschaft und in einer anderen Gruppe eine Differenzierung betreibt. In diesem Fall müßte einerseits eine hohe Effizienz, andererseits aber auch Flexibilität sichergestellt sein. Eine solche Kombination von multinationaler Kostenführerschaft und Differenzierung ist daher am ehesten vorstellbar, wenn die Produktion so modularisiert wird, daß unterschiedliche Varianten

<sup>316</sup> Da bei dieser Strategie in besonderem Maße in ausländische Produktionsstätten investiert wird, wäre sie nach PFOHL der Strategie der Auslandsproduktion im Rahmen des multinationalen Managements zuzuordnen. Vgl. Pfohl [Logistiksysteme] S. 384ff. und die Ausführungen in Abschnitt 3.3.4 auf S. 54f. dieser Arbeit.

mehr oder weniger kosteneffizient hergestellt werden können.<sup>317</sup> Es ist jedoch anzunehmen, daß eine kombinierte multinationale Strategie nur selten und unter ganz bestimmten Voraussetzungen sinnvoll sein wird.

#### **4.4 Resümee**

Anhand des zu Anfang des Kapitels aufgespannten Bezugsrahmens und der dortigen Unterteilung in vier internationale Wettbewerbsstrategien als Kombinationen alternativer Wettbewerbs- und Internationalisierungsstrategien lassen sich letztlich sechs idealtypische Logistikstrategien mit ihren dazugehörigen internationalen Logistiksystemen ableiten. Dabei wurde eine Unterscheidung zwischen globalen bzw. multinationalen Kostenführerschafts- und Differenzierungsstrategien vorgenommen, wobei im Rahmen letzterer die Optionen mit oder ohne Lieferzeit offen stehen. Diese Strategiealternativen ziehen internationale Logistiksysteme nach sich, die sich durch ein unterschiedliches Maß an länderübergreifender und länderspezifischer Zentralität und an Wertschöpfungs- und/oder geographischem Postponement auszeichnen.

Bezogen auf die Einteilung von Unternehmen gemäß ihrer internationalen Beschaffungs- und Produktionslogistik nach COOPER können solche Unternehmungen, die eine der ersten vier in Kapitel 4.3 beschriebenen internationalen Logistikstrategien verfolgen, in die Gruppe der ‚Outreachers‘ eingeordnet werden. Diese lassen sich nämlich durch länderübergreifend zentralisierte Beschaffungs- und Produktionsprozesse charakterisieren.<sup>318</sup> Die Strategie der multinationalen Differenzierung ohne Lieferzeit mit ihren jeweils teilweise länderübergreifend zentralisierten und dezentralisierten Beschaffungs- und Produktionsaktivitäten entspricht dann dem Unternehmenscluster der ‚Settlers‘, während die multinationale Differenzierung ohne Lieferzeit am ehesten in der Nähe ‚Settlers‘ oder ‚Cloners‘ angesiedelt werden kann.<sup>319</sup>

Die sechs aufgezeigten idealtypischen Logistikstrategien können in der konkreten Ausgestaltung ihrer internationalen Logistiksysteme durch sämtliche in Abschnitt 4.2 dargestellten Einflußfaktoren beeinträchtigt werden.<sup>320</sup> Besonders unter Beachtung der spezifischen Eigenschaften des Produkts und des Produktmarkts können erhebliche

<sup>317</sup> So kann z.B. in den Ländern, in denen eine multinationale Kostenführerschaft verfolgt wird, unter Berücksichtigung der jeweiligen nationalen Unterschiede nur *eine* modularisierte Produktvariante über eine effiziente Versorgungskette angeboten werden. In den anderen Ländern wird im Rahmen einer Differenzierung eine Wahlmöglichkeit zwischen national angepaßten Produktvarianten geboten, bei der allerdings eine Lieferzeit in Kauf genommen werden muß.

<sup>318</sup> Im Rahmen der hier beschriebenen Strategien wird darüber hinaus eine Unterscheidung getroffen zwischen einer vollständig länderübergreifend zentralisierten Produktionslogistik (globale Differenzierung mit und ohne Lieferzeit sowie multinationale Kostenführerschaft) und länderübergreifend spezialisierten und zentralisierten Teilproduktionseinheiten (globale Kostenführerschaft). Vgl. S. 70ff. dieser Arbeit.

<sup>319</sup> Vgl. hierzu noch einmal Cooper [Logistics Strategies] S. 18f. sowie die Ausführungen auf S. 48ff. und S. 80ff. dieser Arbeit.

<sup>320</sup> Vgl. S 63ff. dieser Arbeit.

Anpassungen hinsichtlich der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung des Logistiksystems sowie der Lage des Entkopplungspunkts zwischen Speculation und Postponement in der Logistikkette notwendig sein.

## **5 Fazit und Ausblick**

Gegenstand der vorliegenden Arbeit war die Untersuchung der Implikationen einer Internationalisierung für das Logistiksystem einer Unternehmung unter Berücksichtigung der wettbewerbsstrategischen Ausrichtung im jeweiligen Produktmarkt.

Zu diesem Zweck wurden zunächst in der Literatur vorhandene Ansätze aufgearbeitet, die sich mit den Wirkungszusammenhängen zwischen Internationalisierungs-, Wettbewerbs- und Logistikstrategie beschäftigen. In diesem Zusammenhang fiel auf, daß die existierenden Literaturbeiträge nur die bilateralen Wechselwirkungen von jeweils zwei der drei in dieser Arbeit fokussierten Strategiebereiche thematisieren. Aufgrund der starken Wirkungsbeziehungen zwischen Internationalisierungs-, Wettbewerbs- und Logistikstrategie, welche auch die strukturelle Gestaltung des Logistiksystems einer Unternehmung maßgeblich prägen, ist jedoch eine zusammenhängende strategische Betrachtung dieser Bereiche unter Berücksichtigung der logistisch relevanten unternehmensexternen, unternehmensinternen und produktspezifischen Einflußfaktoren unabdingbar.

Aus diesem Grund schlägt der vorliegende Beitrag eine integrative Konzeption vor, die auf Basis eines Bezugsrahmens von internationalen Wettbewerbsstrategien internationale Logistikstrategien und Strukturen internationaler Logistiksysteme in konsistenter Weise abzuleiten erlaubt. Dabei wird auf grundlegende Gedanken der in der Literatur vorzufindenden Ansätze zurückgegriffen (vor allem von SHAPIRO/HESKETT, FISHER und COOPER), und diese werden systematisch miteinander verknüpft. Letztlich lassen sich sechs unterschiedliche internationale Logistikstrategien mit ihren dazugehörigen Logistiksystemen sinnvoll herleiten und begründen.

Hierbei ist allerdings anzumerken, daß es sich um eine idealtypische Darstellung internationaler Logistiksysteme auf der Grundlage vorher aufgestellter Hypothesen handelt. Somit sind die Ergebnisse der Untersuchung in gewisser Weise zu relativieren: Unter Berücksichtigung der relevanten Einflußfaktoren und unter Beachtung der getroffenen Annahmen können lediglich Tendenzaussagen hinsichtlich der Gestaltung internationaler Logistiksysteme formuliert werden. Es ist durchaus vorstellbar, daß sich im Einzelfall die konkrete Struktur des Logistiksystems einer bestimmten Unternehmung an möglicherweise völlig unterschiedlichen Faktoren orientiert und so erheblich von den idealtypischen Gestaltungsvorschlägen abweicht.

Zudem hat eine internationale Unternehmung unter ihren jeweiligen individuellen Bedingungen zuerst einmal zu entscheiden, ob für sie überhaupt ein integriertes internationales Logistiksystem sinnvoll ist, oder ob nicht mehrere nationale und voneinander vollkommen unabhängige Logistiksysteme günstiger erscheinen.

Des weiteren ist anzunehmen, daß die in dieser Arbeit vorgestellte Liste unternehmensexternen, unternehmensinternen und produktspezifischer Einflußfaktoren, die

die Struktur internationaler Logistiksysteme maßgebend bestimmen, sicherlich nicht erschöpfender Natur ist. Daher ist es mitunter eine Aufgabe weitergehender Forschungsaktivitäten auf diesem Gebiet, diesen Katalog möglicher Einflußfaktoren sinnvoll zu erweitern und spezifische Aussagen zur Wirkungsweise zusätzlicher Faktoren zu treffen.

Im Rahmen weiterführender wissenschaftlicher Ausarbeitungen erscheint auch eine empirische Überprüfung der hier theoretisch hergeleiteten Konzeption zur Ableitung internationaler Logistikstrategien angebracht. Die vorgestellten idealtypischen Logistikstrategien wurden zwar konsistent und sinnvoll begründet aus dem übergeordneten Bezugsrahmen hergeleitet, allerdings bedeutet dies nicht zwangsläufig eine korrespondierende Ausgestaltung internationaler Logistikstrategien und -systeme in der Realität. Daher muß weitergehend untersucht werden, inwieweit eine Übereinstimmung von in der Praxis angewendeten Logistikstrategien international tätiger Unternehmen mit den in dieser Arbeit gewonnenen Ergebnissen festzustellen ist.

Darüber hinaus wird in diesem Beitrag nur die strukturelle Ausgestaltung internationaler Logistiksysteme thematisiert, nicht aber, welche der an der gesamten Versorgungskette beteiligten Akteure die entsprechenden logistischen Aktivitäten letztlich ausführen. Neben diese bisher rein funktionelle muß daher auch eine institutionelle Perspektive treten, die die interorganisatorische Arbeitsteilung in der gesamten Logistikkette betrachtet. Von Interesse ist somit auch die Untersuchung, unter welchen Voraussetzungen und inwieweit ein Unternehmen alle Logistikleistungen innerhalb der internationalen logistischen Strukturen selbst erbringt bzw. eine Auslagerung von logistischen Aktivitäten an internationale Logistik-Dienstleister, Handelsmittler usw. stattfindet.

## Literaturverzeichnis

### **Abrahamsson [Distribution]**

Abrahamsson, M.: Time-Based Distribution. In: International Journal of Logistics Management, 4. Jg., Heft 2, 1993, S. 75-83.

### **Anderson/Colard [Environment]**

Anderson, D.L.; Colard, D.: The International Logistics Environment. In: Robeson, J.F.; Copacino, W.C. (Hrsg.): The Logistics Handbook. New York 1994, S. 647-673.

### **Ansoff [Diversification]**

Ansoff, H.I.: Strategies for Diversification. In: Harvard Business Review, 35. Jg., Heft 5, 1957, S. 113-124.

### **Ballou [Management]**

Ballou, R.H.: Business Logistics Management. Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain. 4. Aufl., Upper Saddle River, N.J. 1999.

### **Ballou [Strategy]**

Ballou, R.H.: Reformulating a Logistics Strategy: A Concern for the Past, Present and Future. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 23. Jg., Heft 5, 1993, S. 30-38.

### **Barney [Advantage]**

Barney, J.B.: Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Reading, Mass. et al. 1996.

### **Bartlett [Transnational]**

Bartlett, C.A.: Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge. In: Porter, M.E. (Hrsg.): Competition in Global Industries. Boston 1986, S. 367-401.

### **Bartlett/Ghoshal [Solution]**

Bartlett, C.A.; Ghoshal, S.: Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution. In: California Management Review, 31. Jg., Heft 1, 1988, S. 54-74.

### **Bloech [Logistik]**

Bloech, J.: Internationale Logistik. In: Bloech, J.; Ihde, G.B. (Hrsg.): Vahlens Großes Logistiklexikon. München 1997, S. 555-556.

### **Bonney et al. [Systems]**

Bonney, M.C.; Zhang, Z.; Head, M.A.; Tien, C.C.; Barson, R.J.: Are Push and Pull Systems Really so Different? In: International Journal of Production Economics, 59. Jg., Nr. 1-3, 1999, S. 53-64.

### **Bowersox [Logistics Alliances]**

Bowersox, D.J.: The Strategic Benefits of Logistics Alliances. In: Harvard Business Review, 68. Jg., Heft 4, 1990, S. 36-45.

### **Bunge [Science]**

Bunge, M.: Social Science under Debate: A Philosophical Perspective. Toronto et al. 1998.

### **Chandler [Strategy]**

Chandler, A.D.: Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, London 1962.

### **Cichon [Globalisierung]**

Cichon, W.: Globalisierung als strategisches Problem. München 1988.

**Clifford/Cavanagh [Performance]**

Clifford, D.; Cavanagh, R.: The Winning Performance. How America's High Growth Midsize Companies Succeed. Toronto et al. 1985.

**Clinton/Closs [Strategy]**

Clinton, S.R.; Closs, D.J.: Logistics Strategy: Does It Exist? In: Journal of Business Logistics, 18. Jg., Heft 1, 1997, S. 19-44.

**Cook/Burley [Distribution Strategies]**

Cook, R.L.; Burley, J.R.: A Framework for Evaluating International Physical Distribution Strategies. In: International Journal of Physical Distribution & Materials Management, 15. Jg., Heft 4, 1985, S. 26-38.

**Cooper [Logistics Strategies]**

Cooper, J.C.: Logistics Strategies for Global Businesses. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 23. Jg., Heft 4, 1993, S. 30-38.

**Delfmann [Distributionslogistik]**

Delfmann, W.: Industrielle Distributionslogistik. In: Weber, J.; Baumgarten, H. (Hrsg.): Handbuch Logistik. Management von Material- und Warenflußprozessen. Stuttgart 1999, S. 181-201.

**Delfmann [Kernelemente]**

Delfmann, W.: Kernelemente der Logistikkonzeption. In: Klaus, P.; Krieger, W. (Hrsg.): Gabler Lexikon Logistik. Management logistischer Netzwerke und Flüsse. Wiesbaden 1998, S. 308-312.

**Delfmann [Logistik]**

Delfmann, W.: Logistik als zentraler Erfolgsfaktor von Wettbewerbsstrategien für den Europäischen Binnenmarkt. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 3, 1992, S. 185-200.

**Delfmann [Marketing]**

Delfmann, W.: Marketing und Logistik integrieren. In: Jahrbuch der Logistik 1990. Düsseldorf, Frankfurt 1990, S. 10-15.

**Delfmann [Organisation]**

Delfmann, W.: Organisation globaler Versorgungsketten. In: Glaser, H.; Schröder, E.F.; von Werder, A. (Hrsg.): Organisationen im Wandel der Märkte. Wiesbaden 1998, S. 61-89.

**Delfmann [Segmentierung]**

Delfmann, W.: Logistische Segmentierung. Ein modellanalytischer Ansatz zur Gestaltung logistischer Auftragszyklen. In: Albach, H., Delfmann, W. (Hrsg.): Dynamik und Risikofreude in der Unternehmensführung. Wiesbaden 1995, S. 171-201.

**Delfmann/Reihlen [Logistikmanagement]**

Delfmann, W.; Reihlen, M.: Strategisches Logistikmanagement. In: Arnold, D.; Isermann, H.; Kuhn, A.; Tempelmeier, H. (Hrsg.): Handbuch Logistik. Berlin et al. 2002, S. D 1-17- D 1-24.

**Dicken [Shift]**

Dicken, P.: Global Shift. Transforming the World Economy. London et al. 1998.

**Dornier et al. [Operations]**

Dornier, P.; Ernst, R.; Fender, M.; Kouvelis, P.: Global Operations and Logistics. Text and Cases. New York 1998.



**Doz [Management]**

Doz, Y.: Strategic Management in Multinational Companies. Oxford et al. 1986.

**Dülfer [Internationalisierung]**

Dülfer, E.: Internationalisierung der Unternehmung – gradueller oder prinzipieller Wandel? In: Lück, W.; Trommsdorff, V. (Hrsg.): Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre. Berlin 1982, S. 47-71.

**Dunst [Management]**

Dunst, K.H.: Portfolio-Management. Konzeption für die strategische Unternehmensplanung. Berlin, New York 1983.

**Ehrmann [Logistik]**

Ehrmann, H.: Logistik. Ludwigshafen 1997.

**Engelsleben [Systemanbieter]**

Engelsleben, T.: Marketing für Systemanbieter. Ansätze zu einem Relationship Marketing-Konzept für das logistische Kontraktgeschäft. Wiesbaden 1999.

**Fawcett/Birou/Cofield Taylor [Operations]**

Fawcett, S.E.; Birou, L.; Cofield Taylor, B.: Supporting Global Operations through Logistics and Purchasing. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 23. Jg., Heft 4, 1993, S. 3-11.

**Fisher [Supply Chain]**

Fisher, M.L.: What Is the Right Supply Chain for Your Product? In: Harvard Business Review, 75. Jg., Heft 2, 1997, S. 105-116.

**Ghoshal, Nohria [Forms]**

Ghoshal, S.; Nohria, N.: Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations. In: Sloan Management Review, 34. Jg., Heft 2, 1993, S. 23-35.

**Gnirke [Logistikmanagement]**

Gnirke, K.: Internationales Logistikmanagement. Strategische Entwicklung und organisatorische Gestaltung der Logistik transnationaler Produktionsnetzwerke. Wiesbaden 1998.

**Goldsborough/Anderson [Management]**

Goldsborough, W.W.; Anderson, D.L.: Import/Export Management. In: Robeson, J.F.; Copacino, W.C. (Hrsg.): The Logistics Handbook. New York 1994, S. 674-696.

**Griffin/Pustay [Business]**

Griffin, R.W.; Pustay, M.W.: International Business. A Managerial Perspective. Reading, Mass. et al. 1999.

**Gudehus [Logistik]**

Gudehus, T.: Logistik 1. Grundlagen, Verfahren und Strategien. Berlin et al. 2000.

**Hamel/Prahalad [Competence]**

Hamel, G.; Prahalad, C.K.: The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review, 68. Jg., Heft 3, 1990, S. 79-91.

**Hamel/Prahalad [Strategy]**

Hamel, G.; Prahalad, C.K.: Do You Really Have a Global Strategy? In: Harvard Business Review, 63. Jg., Heft 4, 1985, S. 139-148.

**Hax/Majluf [Strategy]**

Hax, A.C.; Majluf, N.S.: The Strategy Concept and Process. Upper Saddle River, N.J. 1996.

**Henzler/Rall [Aufbruch]**

Henzler, H.; Rall, W.: Aufbruch in den Weltmarkt. In: Manager Magazin, Heft 9, 1985, S. 176-190; Heft 10, 1985, S. 254-262; Heft 11, 1985, S. 166-174.

**Heskett [Logistics]**

Heskett, J.L.: Logistics – Essential to Strategy. In: Harvard Business Review, 55. Jg., Heft 6, 1977, S. 85-96.

**Hinterhuber [Wettbewerbsstrategie]**

Hinterhuber, H.H.: Wettbewerbsstrategie. Berlin, New York 1982.

**Hoekstra/Romme [Structures]**

Hoekstra, S.; Romme, J.: Integral Logistic Structures. Developing Customer-oriented Goods Flow. London et al. 1992.

**Hout/Porter/Rudden [Companies]**

Hout, T.; Porter, M.E.; Rudden, E.: How Global Companies Win Out. In: Harvard Business Review, 60. Jg., Heft 5, 1982, S. 98-108.

**Ihde [Transport]**

Ihde, G. B.: Transport, Verkehr, Logistik: Gesamtwirtschaftliche Aspekte und einzelwirtschaftliche Handhabung. 3. Aufl., München 2001.

**Isermann [Grundlagen]**

Isermann, H.: Grundlagen eines systemorientierten Logistikmanagements. In: Isermann, H. (Hrsg.): Logistik. Gestaltung von Logistiksystemen. Landsberg/Lech 1998, S. 21-60.

**Klaas [Chains]**

Klaas, T.: Push- vs. Pull-Concepts in Logistics Chains, in: Proceedings of the III. CEMS Academic Conference ‚Management in Europe in the 21st Century‘ at the Université Catholique de Louvain, Belgium, May 7-9, 1998, hrsg. v. Institut d'Administration et de Gestion, Louvain-La-Neuve 1998. (Download unter URL: <http://www.rrz.uni-koeln.de/wiso-fak/planung/download/pushpull.pdf>)

**Klaus [Bedeutung]**

Klaus, P.: Die dritte Bedeutung der Logistik. Nürnberger Logistik-Arbeitspapier Nr. 3, Nürnberg 1993.

**Klaus [Response]**

Klaus, P.: Efficient Consumer Response (ECR). In: Schulte, Chr. (Hrsg.): Lexikon der Logistik. München, Wien 1999, S. 87-93.

**Kogut [Global Strategies]**

Kogut, B.: Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains. In: Sloan Management Review, 62. Jg., Heft 4, 1985, S. 15-28.

**Kotler/Bliemel [Marketing-Management]**

Kotler, P.; Bliemel, F.: Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. Stuttgart 1995.

**Kreikebaum [Unternehmensplanung]**

Kreikebaum, H.: Strategische Unternehmensplanung. Stuttgart et al. 1989.

**La Londe/Masters [Strategies]**

La Londe, B.J.; Masters, J.M.: Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 24. Jg., Heft 7, 1994, S. 35-47.

**Lambert/Stock/Ellram [Management]**

Lambert, D.M.; Stock, J.R.; Ellram, L.M.: Fundamentals of Logistics Management. New York et al. 1998.

**Levitt [Globalization]**

Levitt, T.: The Globalization of Markets. In: Harvard Business Review, 61. Jg., Heft 3, 1983, S. 92-102.

**Levitt [Imagination]**

Levitt, T.: Marketing Imagination. Die unbegrenzte Macht des kreativen Marketing. Landsberg 1984.

**Macharzina [Unternehmensführung]**

Macharzina, K.: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Wiesbaden 1999.

**McGinnis/Kohn [Strategy]**

McGinnis, M.A.; Kohn, J.W.: Logistics Strategy, Organizational Environment, and Time Competitiveness. In: Journal of Business Logistics, 14. Jg., Heft 2, 1993, S. 1-23.

**Meffert [Marketing]**

Meffert, H.: Marketing im Spannungsfeld von weltweitem Wettbewerb und nationalen Bedürfnissen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 56. Jg., Heft 8, 1986, S. 689-712.

**Mintzberg [Strategy]**

Mintzberg, H.: The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. In: California Management Review, 30. Jg., Heft 1, 1987, S. 11-24.

**Müller/Kornmeier [Motive]**

Müller, S.; Kornmeier, M.: Motive und Unternehmensziele als Einflußfaktoren der einzelwirtschaftlichen Internationalisierung. In: Macharzina, K.; Oesterle, M.-J.: Handbuch Internationales Management. Wiesbaden 1997, S. 71-101.

**Müller-Stewens/Lechner [Management]**

Müller-Stewens, G.; Lechner, C.: Strategisches Management. Stuttgart 2001.

**O'Laughlin/Copacino [Strategy]**

O'Laughlin, K.A.; Copacino, W.C.: Logistics Strategy. In: Robeson, J.F.; Copacino, W.C. (Hrsg.): The Logistics Handbook. New York 1994, S. 57-75.

**Pagh/Cooper [Strategies]**

Pagh, J.D.; Cooper, M.C.: Supply Chain Postponement and Speculation Strategies: How Choose the Right Strategy. In: Journal of Business Logistics, 19. Jg., Heft 2, 1998, S. 13-33.

**Pfohl [Logistikmanagement]**

Pfohl, H.-Chr.: Logistikmanagement. Funktionen und Instrumente. Berlin et al. 1994.

**Pfohl [Logistikplanung]**

Pfohl, H.-Chr.: Strategische Logistikplanung. In: Bloech, J.; Ihde, G.B. (Hrsg.): Vahlens Großes Logistiklexikon. München 1997, S. 630-634.

**Pfohl [Logistikstrategien]**

Pfohl, H.-Chr.: Logistikstrategien. In: Bloech, J.; Ihde, G.B. (Hrsg.): Vahlens Großes Logistiklexikon. München 1997, S. 638-643.

**Pfohl [Logistiksysteme]**

Pfohl, H.-Chr.: Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 6. Aufl., Berlin et al. 2000.

**Piller [Customization]**

Piller, F. T.: Mass Customization. Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter. Wiesbaden 2000.

**Pine [Customization]**

Pine, B. J. II: Mass Customization. The New Frontier in Business Competition. Boston, Mass. 1993.

**Piontek [Logistik]**

Piontek, J.: Internationale Logistik. Stuttgart, Berlin, Köln 1994.

**Porter [Advantage]**

Porter, M.E.: Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York 1985.

**Porter [Industries]**

Porter, M.E. (Hrsg.): Competition in Global Industries. Boston 1986.

**Porter [Competition]**

Porter, M.E.: Competition in Global Industries: A Conceptual Framework. In: Porter, M.E. (Hrsg): Competition in Global Industries. Boston 1986, S. 15-60.

**Rinehart [Negotiation]**

Rinehart, L.M.: Global Logistics Partnership Negotiation. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 22. Jg., Heft 1, 1992, S. 27-34.

**Ringlstetter/Skrobarczyk [Strategien]**

Ringlstetter, M.; Skrobarczyk, P.: Die Entwicklung internationaler Strategien. Ein integrierter Bezugsrahmen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64. Jg., Heft 3, 1994, S. 333-357.

**Root [Entry Strategies]**

Root, F.R.: Entry Strategies for International Markets. New York 1994.

**Roxin [Wettbewerbsstrategie]**

Roxin, J.: Internationale Wettbewerbsanalyse und Wettbewerbsstrategie. Wiesbaden 1992.

**Rue/Holland [Management]**

Rue, L.W.; Holland, P.G.: Strategic Management. Concepts and Experiences. New York et al. 1986.

**Schary [Control]**

Schary, P.B.: A Strategic Problem in Logistics Control. In: International Journal of Physical Distribution & Materials Management, 15. Jg., Heft 5, 1985, S. 36-50.

**Schulte [Logistik]**

Schulte, Chr.: Logistik. Wege zur Optimierung des Material- und Informationsflusses. 3. Aufl., München 1999.

**Shapiro [Leverage]**

Shapiro, R.D.: Get Leverage from Logistics. In: Harvard Business Review, 63. Jg., Heft 3, 1984, S. 119-126.

**Shapiro [Logistics]**

Shapiro, R.D.: Get Leverage from Logistics. In: Christopher, M. (Hrsg.): Logistics. The Strategic Issues. London et al. 1992, S. 49-62.

**Shapiro/Heskett [Strategy]**

Shapiro, R.D.; Heskett, J.L.: Logistics Strategy. Cases and Concepts. St. Paul, Minn. et al. 1985.

**Sieewart/Overlack [Erfolg]**

Sieewart, H.; Overlack, J.: Langfristiger Erfolg durch Qualitätsstrategien. In: Harvard Manager, Heft 3, 1986, S. 64-69.

**Specht [Distributionsmanagement]**

Specht, G.: Distributionsmanagement. Stuttgart et al. 1998.

**Steinmann/Schreyögg [Management]**

Steinmann, H.; Schreyögg, G.: Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Wiesbaden 2000.

**Van Hoek [Supply Chain]**

Van Hoek, R.I.: Reconfiguring the Supply Chain to Implement Postponed Manufacturing. In: The International Journal of Logistics Management, 9. Jg., Heft 1, 1998, S. 95-110.

**Waning [Marktbearbeitungsstrategien]**

Waning, T.: Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien im globalen Wettbewerb. Münster, Hamburg 1994.

**Weber/Kummer [Aspekte]**

Weber, J.; Kummer, S.: Aspekte des betriebswirtschaftlichen Managements der Logistik. In: Die Betriebswirtschaftslehre, 50. Jg., Heft 6, 1990, S. 775-787.

**Weber/Kummer [Logistikmanagement]**

Weber, J.; Kummer, S.: Logistikmanagement. Stuttgart 1998.

**Zinn/Bowersox [Distribution]**

Zinn, W.; Bowersox, D.J.: Planning Physical Distribution with the Principle of Postponement. In: Journal of Business Logistics, 9. Jg., Heft 2, 1988, S. 117-135.

**Zobel [Forschungsfelder]**

Zobel, P.H.: Aktuelle Forschungsfelder des Internationalen Strategischen Managements. Kritische Reflexion des State of the Art. München 1996.