

Erik Hofmann / Philip Wessely

Wie lassen sich Logistik- und Güterverkehrsmärkte segmentieren?

Entwicklung einer Segmentierungslogik

Logistik- und Güterverkehrsmärkte sind durch eine Heterogenität von Leistungsbestandteilen geprägt. Ein allgemein anerkannter Segmentierungsansatz über ein harmonisiertes Marktverständnis soll eine zielgerichtete Leistungsbereitstellung und -wahrnehmung ermöglichen. Die Segmentierung stellt damit insbesondere aus Dienstleistersicht eine notwendige Voraussetzung für eine effiziente Befriedigung von Kundenbedürfnissen dar. Ziel des Beitrags ist es daher, einen möglichst breit einsetzbaren Vorschlag einer Segmentierungslogik für Logistik- und Güterverkehrsmärkte zu entwickeln.

Einleitung

Die Vielfalt eines Produkt- und Dienstleistungsangebots im Leistungsportfolio von Unternehmen lässt sich auf das Bestreben zurückführen, die individuellen Erwartungen von Kunden pointierter zu adressieren.¹ Im Gegensatz zu einem undifferenzierten Angebot haben Unternehmen durch eine marktgerechte Differenzierung ihrer Produkte und Dienstleistungen die Möglichkeit, die Kundenbedürfnisse (noch) gezielter zu befriedigen und deren Zahlungsbereitschaft besser zu treffen. Dieser Effekt stellt sich durch eine zielgerichtete Leistungsbereitstellung ein, die durch präzise Marktinformationen und genaue Kenntnisse über Wettbewerbskonstellationen ermöglicht wird. Die Grundlage für das bessere Marktverständnis bildet eine möglichst überschneidungsfreie und kundenbedarfgerechte Marktsegmentierung.² Ziel einer solchen Segmentierung³ ist es, einen heterogenen Gesamtmarkt entlang adäquater Charakteristika in mehrere homogene Submärkte zu unterteilen.⁴ Dazu bedarf es geeigneter Kriterien, die zur Bildung der Segmente kombiniert heranzuziehen sind.⁵ Bei Güterverkehrs- und Logistikmärkten gibt es im Vergleich zum produzierenden Gewerbe und dem Handel spezifische segmentierungsrelevante Besonderheiten, die sich aus dem Charakter einer Dienstleistung an sich ergeben und eine umfassende sowie eindeutige Segmentierung erschweren.⁶ Aufgrund dieser Besonderheiten gibt es bis heute keinen allgemein anerkannten Segmentierungsansatz für Logistik- und Güterverkehrsmärkte. Der vorliegende Beitrag greift den Nutzen einer detaillierten und überschneidungsfreien Markteinteilung auf und stellt einen Segmentierungsansatz für Logistik- und Güterverkehrsmärkte vor.

Der vorliegende Aufsatz gliedert sich wie folgt: Zunächst werden die spezifischen

Die Autoren

Dr. Erik Hofmann, Dipl.-Wirtsch.-Ing.
Philip Wessely, Universität St. Gallen,
Lehrstuhl für Logistikmanagement,
Dufourstraße 40a, CH-9000 St. Gallen

Besonderheiten von Logistik- und Güterverkehrsmärkten aufgeführt und die sich ergebenden Herausforderungen bei der Marktsegmentierung herausgearbeitet. Anschließend werden mögliche Segmentierungskriterien für Logistik- und Güterverkehrsmärkte vorgestellt. Daraus leitet sich eine Segmentierungslogik ab, die am Beispiel des Schweizer Logistikmarktes exemplarisch dargestellt wird. Nach dem Aufzeigen möglicher Ansätze für Erweiterungen schließt der Beitrag mit einer kurzen Zusammenfassung.

Segmentierungsrelevante Besonderheiten von Logistik- und Güterverkehrsmärkten

Eine besondere Form der Dienstleistung ist die Erstellung einer Logistik- bzw. Güterverkehrsleistung. Unternehmen, die Logistik- oder Güterverkehrsleistungen erbringen, stehen als Primärleistungsanbieter mit ihrem Leistungsangebot im Wettbewerb sowohl mit anderen Dienstleistern als auch mit Sekundärleistungsanbietern. Für Sekundärleistungsanbieter, in der Regel verladende Industrie- und Handelsunternehmen, eröffnen sich die grundsätzlichen Alternativen zwischen Eigen- und Fremderstellung ihrer eigenen Logistikaktivitäten.⁷ Als Nachfrager von Logistikleistungen bei der Fremderstellung lassen sich in diesem Zusammenhang sowohl institutionelle Kunden (Unternehmen) als auch Endverbraucher (Konsumenten) unterscheiden. Speziell die Unternehmen stammen dabei aus allen Wirtschaftssektoren, d.h. dem primären (Land- und Forstwirtschaft), dem sekundären (Bergbau und verarbeitendes Gewerbe) und dem

tertiären Sektor (Handel und Dienstleistungen). Die Nachfrage nach Logistik- und Güterverkehrsdienstleistungen kann darüber hinaus sogar von Logistikunternehmen selbst ausgehen, die sich beispielsweise ohne eigene logistikrelevante Ressourcen (z. B. Fahrzeuge, Lagerhallen) als Komplettanbieter auf dem Markt positionieren und sich die entsprechenden Leistungen bei Spezialisten einkaufen.⁸ Ein solcher Erwerb führt zu einer intensiveren Verflechtung der Dienstleister untereinander, die eine überschneidungsfreie und anforderungsgerechte Segmentierung von Logistikmärkten zusätzlich erschwert. Es stellt sich somit die Frage, mit Hilfe welcher Kriterien sich homogene und klar voneinander abgrenzbare Submärkte in der Logistik (und dem Güterverkehr) unter dienstleisterspezifischen Besonderheiten segmentieren lassen.

Neben den adäquaten Kriterien bilden die Abgrenzung und Bestimmung der relevanten Grundgesamtheit eine weitere Herausforderung bei der Marktsegmentierung.⁹ Die in Logistik- und Güterverkehrsmärkten aktiven Unternehmen erbringen eine Vielzahl von spezifischen Leistungen für die unterschiedlichen Bedürfnisse ihrer Auftraggeber. Eine güterverkehrsrelevante Segmentierung des Logistikmarktes bedarf daher einer Klärung, inwiefern Güterverkehr und Logistik miteinander zusammenhängen und aus Dienstleistersicht gemeinsam oder getrennt voneinander zu adressieren sind. Während in der Praxis einerseits Anbieter existieren, die reine Güterverkehrsleistungen offerieren (wie z. B. Eisenbahnverkehrsunternehmen), gibt es auf der anderen Seite Logistikunternehmen, die neben dem Transport weitere Dienstleistungen erbringen. So bietet der sogenannte 3PL, also der Third Party Logistics Provider, umfassende Leistungspakete an, in denen neben Umschlags- und Lagerleistungen meist auch Transportdienste enthalten sind. Daraus resultiert, dass sich der Güterverkehrsmarkt mit seinen Transportschwerpunkten nur schwer vom breiter aufgestellten Logistikmarkt abgrenzen lässt, da er einen Bestandteil des letzteren darstellt. Aus diesem Grund wird im Folgenden der Güterverkehrs- sowie der Logistikmarkt als gemeinsames Untersuchungsobjekt analysiert.

Segmentierungskriterien für Logistik- und Güterverkehrsmärkte

Für die Segmentierung von Logistikmärkten bietet sich eine Reihe von Kriterien an. *Abbildung 1* stellt eine Übersicht

der gängigsten Kriterien vor. Mit Hilfe der Kriteriengruppen, die nachfolgend beleuchtet werden, lassen sich verschiedene Segmentierungen für Logistik- und Güterverkehrsmärkte vornehmen.

Beim Kriterium *Logistikobjekt* steht die physische Beschaffenheit des Gegenstandes einer Logistikleistung im Vordergrund. Folgende Kategorien von Logistikobjekten lassen sich dabei disponieren:¹⁰

- Die Gruppe der *Flüssiggüter* umfasst alle zäh- und dünnflüssigen Güter, für deren Handling ein spezielles Equipment, wie z. B. Tanklastwagen, benötigt wird. Flüssiggüter lassen sich (z. B. abgefüllt in Flaschen) in Stückgüter „transformieren“.
- Die Gruppe der *gasförmigen Güter* schließt alle lose zu transportierenden Gase, die in einem zum Transportmittel gehörenden Spezialgefäß befördert werden, ein. Gasförmige Güter lassen sich (z. B. abgefüllt in entsprechende Behälter) in palettierbare Stückgüter überführen.
- Die Gruppe der *Schüttgüter* beinhaltet körnige und staubförmige Objekte, die lose zum Transport ausgeliefert und zur Be- bzw. Entladung in die Transportgefäße (z. B. Silos) hinein beziehungsweise aus ihnen heraus „geschüttet“ werden.
- Die Gruppe der *Schwer- und Langgüter* hat prinzipiell die gleichen Charakteristika wie die Gruppe der *Trocken- und Stapelgüter*. Jedoch sind diese Güter zusätzlich durch ein hohes Gewicht bzw. ein sperriges Volumen gekennzeichnet, das spezielles Equipment für deren Handling voraussetzt.
- Die Gruppe der *Trocken- und Stapelgüter* enthält alle Transportobjekte fester Konsistenz, die einzeln oder in Paletten zum Transport gelangen. Sie lassen sich auch als Stückgüter bezeichnen.

Aus der physischen Beschaffenheit lassen sich unter Berücksichtigung der Güterart weitere Besonderheiten ableiten. Beispielsweise hat die Leistungserbringung bei Lebensmitteln (z. B. Frischwaren) oftmals temperaturgeführt, bei Textilien und Kleidung hängend oder bei hochwertigen Produkten (z. B. Schmuck und Uhren) in stoßempfindlichen Umverpackungen zu erfolgen.¹¹ Die besonderen Charakteristika spezifischer Güter wirken sich vor allem auf die zu erbringenden Leistungen und das geforderte Know-how aus und stellen eine Möglichkeit dar, Logistikobjekte neben der physischen Konsistenz weiter aufzugliedern. Bedeutsam sind dabei hauptsächlich *Gewicht und Volumen*.¹² Eine Verknüpfung mit dem beschriebenen Segmentierungskriterium der Art des Logistikobjektes ermöglicht vor allem eine differenzierte Betrachtung der Trocken- und Stapelgüter. Damit lässt sich eine breite Spanne an Gütern, wie z. B. Briefe, Pakete und sonstige Stückgüter, die sich nicht aufgrund ihrer physischen Eigenschaft abgrenzen lassen, über ihr Gewicht oder das Volumen differenzieren. Eine besondere Herausforderung stellt die Palettierbarkeit von Gütern dar. Manche Schüttgüter (z. B. Granulate) können beispielsweise in sogenannten Big-Bags

„palettierbar“ gemacht werden. Gleiches gilt für Flüssigkeiten und Gase, die in Flaschen (z. B. Mineralwasser) oder Kartuschen (z. B. Gasflaschen) abgefüllt sind. Aus dieser „Palettierbarkeit“ resultieren leichte Unschärfen und Überschneidungen bei der Logistikobjekt orientierten Segmentierung.

Das Kriterium der Dimension der *Gütertransformation* bezieht sich auf die räumliche Entfernung.¹³ Demnach lassen sich Nah- und Fernverkehr oder internationale Aspekte des Exports, des Imports sowie des Binnen- und Transitverkehrs unterscheiden. Ferner können damit Standortspezifika, wie z. B. ortsgebundene Immobilien, erfasst werden, an denen vornehmlich eine zeitliche Gütertransformation (z. B. Umschlag oder Lagerung) stattfindet. Vor allem international tätige Logistikdienstleister segmentieren ihre Märkte häufig nach dem region- bzw. länderspezifischen Kriterium.

Ein weiteres Kriterium, das sich auf die Transportprozesse bezieht, liefern die *Transportmittel und -technologien*.¹⁴ Im Zentrum stehen die Verkehrsträger Straße, Schiene, Luft, Wasser (Binnen- und Hochseeschifffahrt) und Rohrleitungen. Die Transportmittel und -technologien werden meist im Zusammenhang der räumlichen Gütertransformation (Entfernung) betrachtet und bilden den Kern des „klassischen“ Verständnisses des Güterverkehrsmarktes. Sinnvoll erscheint dabei ferner, den kombinierten Verkehr eigenständig einzuführen; er verknüpft die einzelnen Verkehrsträger miteinander, ohne dass ein Wechsel des Transportgefäßes stattfindet.

Die *logistische Funktion* bezieht sich auf die Art der erbrachten Logistikleistungen.¹⁵ In diese Kriteriengruppe fallen u. a. die „klassischen“ Leistungskomponenten Transport, Umschlag und Lagerung (TUL), die um „sonstige“ operative oder administrative Zusatzleistungen (Value-Added Services) ergänzt werden können. Die Leistungstiefe adressiert die Form, wie diese Leistungen erbracht werden. So können beispielsweise Transportleistungen im Rahmen standardisierter Einzel- oder netzwerkbasierter Verbundleistungen (z. B. Komplett- und Teilladungen) erbracht werden. Des Weiteren lassen sich verschiedene

ne Leistungen kombiniert (als Leistungsbündel) und individuell auf den Kunden zuschneiden (z. B. Kontraktlogistik).

Das Kriterium des spezifischen *Branchenfokus* bei Logistikdienstleistungen berücksichtigt die Tatsache, dass sich manche Dienstleister auf spezielle Kunden und deren spezifische Bedürfnisse fokussieren und in diesen Bereichen ihre Kernkompetenzen aufbauen.¹⁶ Die Kunden können in diesem Fall entweder Branchen oder Segmente wie Privat- und Geschäftskunden sowie öffentliche Einrichtungen sein.

Für eine überschneidungsfreie, konsistente und allgemeingültige Segmentierung greift die Anwendung eines einzelnen Kriteriums zu kurz. Wie die Segmentierungskriterien zur Entwicklung einer Marktsegmentierung miteinander kombiniert werden können, sei nun aufgezeigt.

Entwicklung einer Marktsegmentierung

Die Zweckmäßigkeit der Auswahl von Segmentierungskriterien bestimmt sich zum einen nach dem Verständnis der Marktpartner über typische „Transaktionsmerkmale“ und zum anderen nach den jeweils aktorenspezifischen Anforderungen an die Verlager und die Logistikdienstleister. Die Anwendung eines einzelnen Segmentierungskriteriums greift damit zu kurz.¹⁷ Es sind vielmehr verschiedene Kriterien miteinander zu kombinieren, um die relevanten Teilmärkte ausreichend präzise beschreiben zu können. Grundsätzlich lassen sich die einzelnen Kriterien dabei beliebig miteinander kombinieren. Aus Konsistenzgründen bietet sich jedoch eine Priorisierung nach primären, sekundären oder tertiären Segmentierungskriterien an.

Abbildung 2 zeigt den Gedankengang einer Kombination von primären und sekundären Segmentierungskriterien graphisch auf. Die dargestellte Konzeption bedient sich zunächst der Art des Logistikobjektes (A) in Verbindung mit dessen Gewicht bzw. Volumen (B) als primäres Segmentierungskriterium. Die sekundären Segmentierungskriterien beinhalten zusätzliche Detaillierungen der Logistikleistungen (C), der Güter- und Branchenstruktur (F), der geographischen Dimension des Transports (E) in Verbindung mit Transportmittel (D) sowie der Stand-

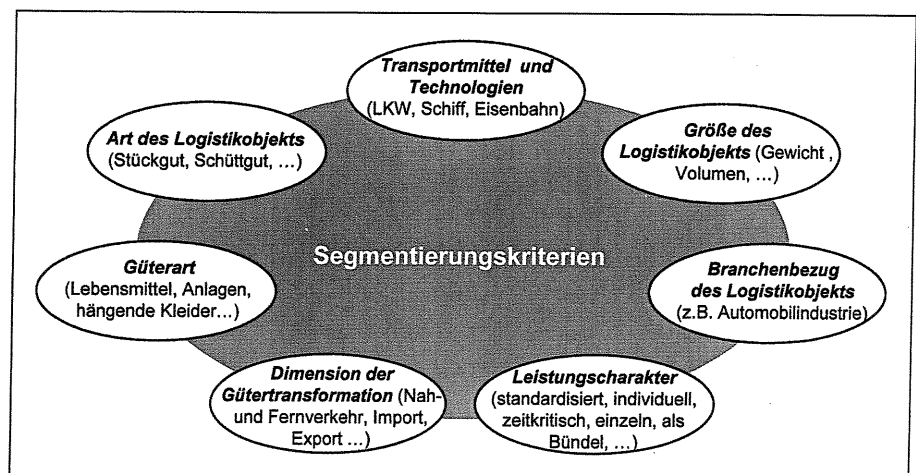


Abb. 1: Übersicht über mögliche Kriterien zur Segmentierung von Logistik- und Güterverkehrsmärkten

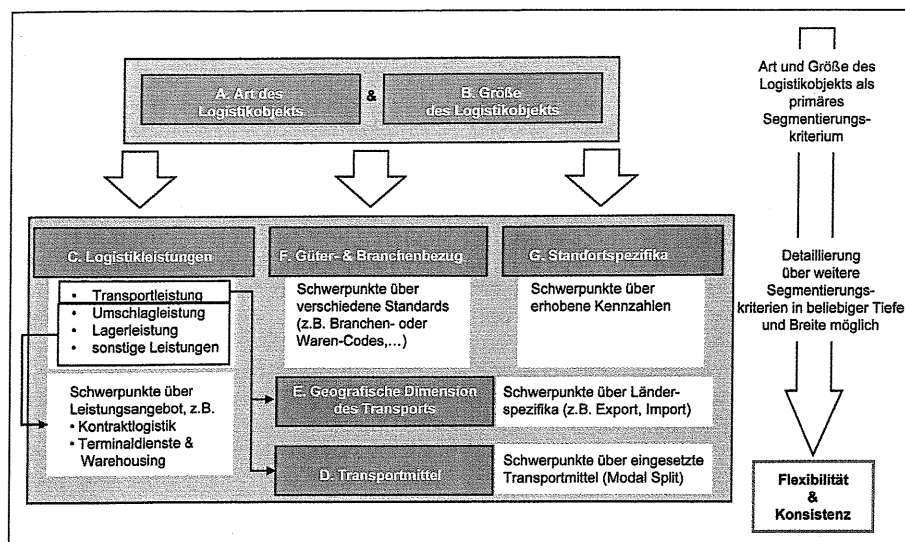


Abb. 2: Die Konzeption einer überschneidungsfreien Segmentierung für Logistik- und Güterverkehrsmärkte

ortspezifika (G). Diese Segmentierungslogik ermöglicht eine flexible und konsistente Bildung von Teilmärkten, die sich weitgehend überschneidungsfrei voneinander abgrenzen lassen und den dienstleistungsspezifischen Besonderheiten Rechnung trägt. Dies zeigt das folgende Beispiel aus der Schweiz.

Beispiel: Die Segmentierung des Schweizer Logistikmarktes

Das Beispiel der Segmentierung des Schweizer Logistikmarktes orientiert sich an dem primären Segmentierungskriterium des Logistikobjekts (vgl. Abbildung 3).¹⁸ Jeder der sieben auf diese Weise gebildeten Teilmärkte enthält weitere leistungsspezifische Dimensionen, die sich in den klassischen Transport-, Lager- und Umschlagsleistungen (TUL) manifestieren. Value-Added Services, wie z.B. die Kommissionierung oder die Auftragsabwicklung, sind unter dem Begriff *Sonstiges* subsumiert. Mit Hilfe weiterer sekundärer Segmentierungskriterien lässt sich eine tiefergehende Differenzierung der einzelnen Teilmärkte vornehmen.

Der Schweizer Logistikmarkt umfasst bezogen auf das Jahr 2007 ein Gesamtvolumen von rund 34 Mrd. CHF.¹⁹ Er lässt sich in folgende Teilmärkte segmentieren:

Teilmarkt 1: Tank- und Silodienste

Tank- und Silodienste umfassen Ladungstransporte sowie damit zusammenhängende Lager- und Umschlagsleistungen für flüssige, gas- und staubförmige Güter, wie beispielsweise Zement, Getreide, Mineralöl- und flüssige Chemieprodukte sowie flüssige und „rieselfähige“ Lebensmittel. Da die transportierten Waren häufig besonderen gesetzlichen Anforderungen, z.B. Vorschriften hinsichtlich Hygiene und Gefahrenvermeidung, unterliegen, müssen die Transportmittel (vor allem Tankwagen und Fahrzeuge) spezielle technische Voraussetzungen erfüllen. Der schweizerische Teilmarkt Tank- und Silodienste umfasst ein Volumen von 3,3 Mrd. CHF.

Teilmarkt 2: Massengutlogistik

Dieser Teilmarkt umfasst all diejenigen Logistikleistungen, die im Zusammenhang mit Gütern der Grundstoffindustrien und Entsorgungswirtschaft erbracht werden. Dies betrifft beispielsweise Mineralölpro-

dukte, Kohle, Stahl, Eisen, Steine, Erde und landwirtschaftliche Produkte, für deren Transport Binnenschiffe, Schienenfahrzeuge und Lkw eingesetzt werden. Die Massengutlogistik hat in der Schweiz ein Volumen von 2,6 Mrd. CHF.

Teilmarkt 3: Schwergutlogistik und Krandienste

Schwergutlogistik und Krandienste richten sich an Schwer- und Langgüter ab einem Gewicht von 25 t, für deren Transport spezielle Fahrzeuge wie Tieflader, schwere Zugmaschinen, Mobilkrane und Staplerfahrzeuge notwendig sind. Diese Art von Logistikleistungen erreichen in der Schweiz ein Volumen von etwas über 1,1 Mrd. CHF.

Teilmarkt 4: Komplettladungslogistik

Der Teilmarkt Komplettladungslogistik subsumiert Logistikprozesse, bei denen eine Ladung ohne Bündelungs- oder Auf-ladungsprozesse vom Versender an den Empfänger befördert wird. Im Straßengüterverkehr wird hier auch von Rampe-zu-Rampe-Verkehren gesprochen. Das Sendungsgewicht liegt dabei zwischen 3 t und 25 t.²⁰ Die häufig eingesetzten Container, Trailer und Wechselbrücken werden komplett vom Versender beladen und am Zielort vom Empfänger entladen. Der Teilmarkt Komplettladungslogistik umfasst ein Volumen von 4,8 Mrd. CHF.

Teilmarkt 5: Stückgutlogistik

Die Stückgutlogistik umfasst individuell etikettierte Trocken- und Stapelgüter mit einem Sendungsgewicht zwischen 31,5 kg und 3 t.²¹ Dabei belädt ein Versender häufig nur einen Teil der Ladung (engl. *less than container load*, LCL) und ein Empfänger erhält lediglich einen Teil derselben. Die Stückgutlogistik bildet mit einem Volumen von 15,1 Mrd. CHF das größte Segment im Schweizer Logistikmarkt.

Teilmarkt 6: KEP-Dienste

Kurier-, Express- und Paketdienste (KEP) kennzeichnen kleinteilige, mit einem Gewicht von 2 bis 31,5 kg behaftete Sendungen.²² Die Leistungen von KEP-Diensten

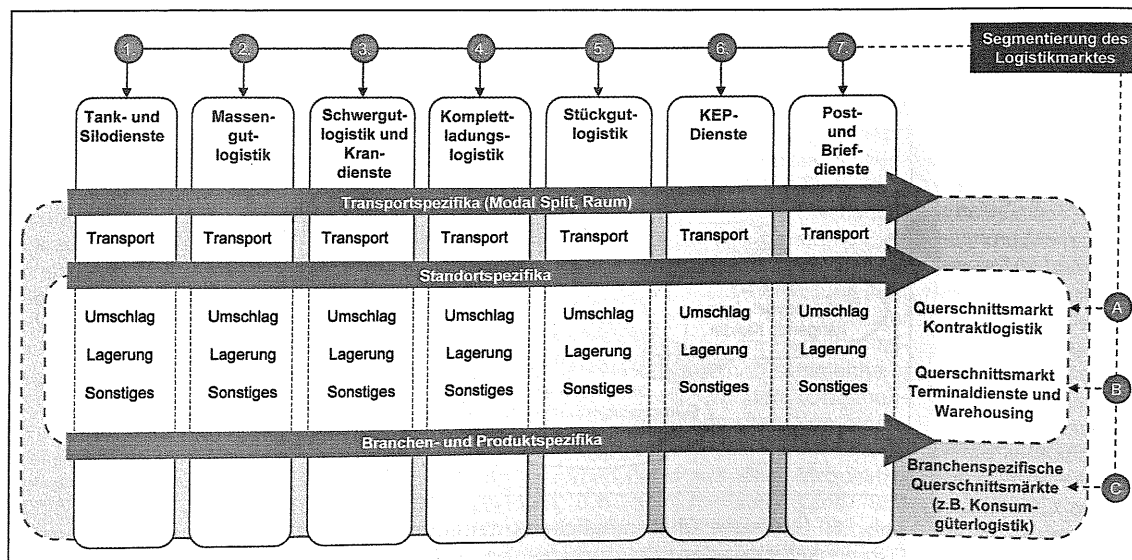


Abb. 3: Die Segmentierung des Schweizer Logistikmarktes

umfassen neben dem Transport das Einsammeln, Sortieren sowie Ausliefern von Sendungen, die bezüglich ihrer Abmessungen normiert und begrenzt sind. Besonderheiten bei der Erbringung von KEP-Diensten sind die Zeitkritizität der Sendung und der oftmals hohe Wert versandter Logistikobjekte. Diese Charakteristika können für eine differenzierte Betrachtung der KEP-Dienste hinzugezogen werden (Unterscheidung von Kurier-, Express- und Paketdiensten). Die KEP-Dienste erreichen in der Schweiz ein Volumen von 3,2 Mrd. CHF.

Teilmarkt 7: Post- und Briefdienste

Der Teilmarkt Post- und Briefdienste ähnelt den KEP-Diensten. Auffälligstes Unterscheidungskriterium ist das Sendungsgewicht, das in diesem Segment bis 2 kg beträgt.²³ Dem Teilmarkt werden Briefdienste, insbesondere von staatlichen Postorganisationen, sowie adressierte Massenpost (Direct Mail) und Expressdienste (auch privater Anbieter) zugeordnet, sofern diese nicht unter den KEP-Diensten subsumiert werden. Die schweizerischen Post- und Briefdienste bilden zusammen einen Teilmarkt mit einem Volumen von 4,1 Mrd. CHF.

Die vorgeschlagene Marktsegmentierung mit sieben Teilmärkten wird der tatsächlichen Marktsituation allerdings nicht ganz gerecht, da sich Bereiche nicht alleine durch das Logistikobjekt, sondern auch durch die erbrachte bzw. angebotene Logistikleistung charakterisieren lassen. Darum sind neben den genannten sieben objektbezogenen Teilmärkten die drei Querschnittsmärkte – Kontraktlogistik, Terminaldienste und Warehousing sowie Konsumgüterlogistik – zusätzlich einzuführen. Die gewählte Terminologie *Querschnittsmärkte* stellt keine Wertung hinsichtlich der Bedeutung dar, sondern trägt lediglich der Tatsache Rechnung, dass durch die gewählte, weitestgehend überschneidungsfreie Segmentierung drei weitere Teilmärkte A, B und C in den objektbezogenen Teilmärkten 1 bis 7 enthalten sind. Die beiden ergänzenden Segmente ergeben sich aus einer Addition der einzelnen Bestandteile innerhalb der objektbezogenen Teilmärkte.

Die drei Querschnittsmärkte sind wie folgt charakterisiert:

- **Querschnittsmarkt A: Kontraktlogistik**
Die Kontraktlogistik umfasst ein größeres Leistungsbündel an wesentlichen Logistikleistungen. Diese sind (kunden-)spezifisch gestaltet und werden für den Verlager wiederholt und über einen längeren Zeitraum hinweg auf Vertragsbasis erbracht. Das Angebot umfasst neben logistischen auch darüber hinaus gehende Leistungen, zum Beispiel die Übernahme von Montagen, und ist meist auf mehrere Jahre ausgelegt.²⁴ Abbildung 4 zeigt die Bildung des Querschnittsmarktes Kontraktlogistik grafisch auf. Die Kontraktlogistik berührt jeden der sieben Teilmärkte, da dort Logistikleistungen (Transport, Umschlag, Lagerung und sonstige Value-Added Services) zu identifizieren sind, die entweder vom verladenden Industrie- und Handelsunternehmen selbst erbracht

(inhouse) oder von diesen an ein Logistikunternehmen ausgelagert (outsourced) werden. Teile der ausgelagerten Leistungen fließen als Bündel in die Kontraktlogistik ein. Diese spezifischen Leistungsbündel, die in größerem oder kleinerem Umfang in jedem der sieben Teilmärkte erbracht werden, bilden in Summe den Querschnittsmarkt Kontraktlogistik, der im Schweizer Logistikmarkt eine Größe von 5,5 Mrd. CHF hat.

▪ Querschnittsmarkt B: Terminaldienste und Warehousing

Der Querschnittsmarkt Terminaldienste und Warehousing bezieht sich auf Umschlags- und Lagerleistungen, die nicht im Rahmen von Kontraktlogistik-Paketen erbracht oder als Einzelleistungen vom Unternehmen fremd vergeben werden. Im Allgemeinen sind dies die Umschlagsaktivitäten von Terminalanlagen, die für mehrere Logistikobjekte eingesetzt werden (z.B. See-, Binnen- und Flughäfen), oder die Lageraktivitäten von Tanklagern für die Mineralölindustrie sowie Großlager für landwirtschaftliche Rohstoffe. Die Terminaldienste und das Warehousing bilden in der Schweiz einen Querschnittsmarkt mit einer Größe von 1,1 Mrd. CHF.

▪ Querschnittsmarkt C: Konsumgüterlogistik

Der Querschnittsmarkt Konsumgüterlogistik hat branchenspezifischen Charakter und beinhaltet sämtliche Logistikleistungen, bei denen das Logistikobjekt einem Konsumgut entspricht. In die Konsumgüterlogistik fließen alle Transport-, Umschlags-, Lager- und ergänzende Logistikleistungen (Value-Added Services) ein, die an Konsumgütern erbracht werden. Dieses Segment adressiert damit sowohl Konsumgüterhersteller als auch Groß- und Einzelhändler sowie die dabei eingesetzten Logistik- und Güterverkehrsunternehmen. In der Schweiz umfasst die Konsumgüterlogistik ein Volumen von 5,1 Mrd. CHF. Weitere branchenspezifische Betrachtungen könnten beispielsweise Querschnittsmärkte für Automotive oder Chemie- und Pharmalogistik bilden.

Mit der gleichen Systematisierungslogik wie die beiden Querschnittsmärkte Kontraktlogistik sowie Terminaldienste und Warehousing gebildet wurden, könnte man weitere Querschnittsmärkte, wie z.B. *Gefahrgutlogistik* bilden. Dieser Markt würde sich durch Stoffe und Gegenstände kennzeichnen, von denen bei Unfall oder unsachgemäßer Behandlung Gefahren für Mensch und Umwelt ausgehen können. Die Gefahrstoffe sind unabhängig von der Art und Größe des Logistikobjekts und können jeden der sieben Teilmärkte berühren.

Kritische Würdigung

Die vorgestellte Herangehensweise an die Segmentierung von Logistikmärkten stellt durch den modularen Aufbau und die Möglichkeit, beliebige Querschnittsmärkte zu bilden, einen praktikablen Ansatz dar. Da es zum gegenwärtigen Stand keine standardisierte Segmentierung von Logistik- und Güterverkehrsmärkten gibt, muss die Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen in der Praxis und in der Wissenschaft veröffentlichten Marktstudien hergestellt werden.²⁵ Von Vorteil ist dabei die vergleichsweise hohe Flexibilität der vorgestellten Segmentierung, die es ermöglicht, sie einem beliebig weit gefassten Logistikverständnis anzupassen. So ist sie sowohl auf eine enge Abgrenzung des Logistik- und Güterverkehrsmarktes genauso anwendbar als auch auf ein weiter gefasstes Marktverständnis. Eine Markteingrenzung im engeren Sinne umfasst in diesem Zusammenhang reine Transport-, Umschlags- und Lagerleistungen sowie damit zusammenhängende sonstige Aktivitäten wie beispielsweise Verzollung oder Rechnungsabwicklung.²⁶ Ein weiter gefasstes Marktverständnis kann zudem in der Logistik angesiedelte Beratungsleistungen, Weiterbildungsangebote oder IT-Lösungen sowie weiteres Equipment beinhalten. Zwar würde dadurch die bestehende Einteilung in die sieben Teilmärkte, die sich primär am Logistikobjekt orientieren, bestehen bleiben. Allerdings vergrößern sich die Leistungskomponenten in den einzelnen Segmenten um das erweiterte Logistikverständnis (z.B.

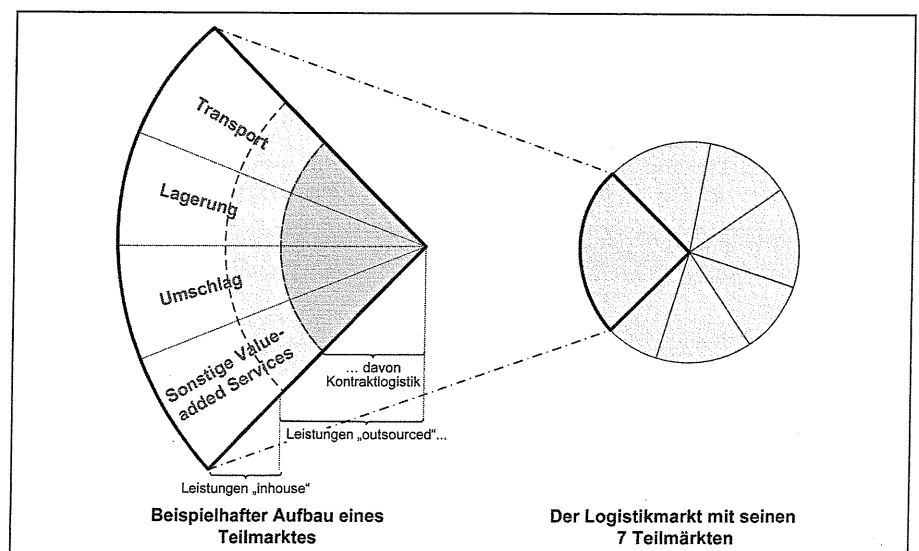


Abb. 4: Die Bildung von Querschnittsmärkten am Beispiel der Kontraktlogistik

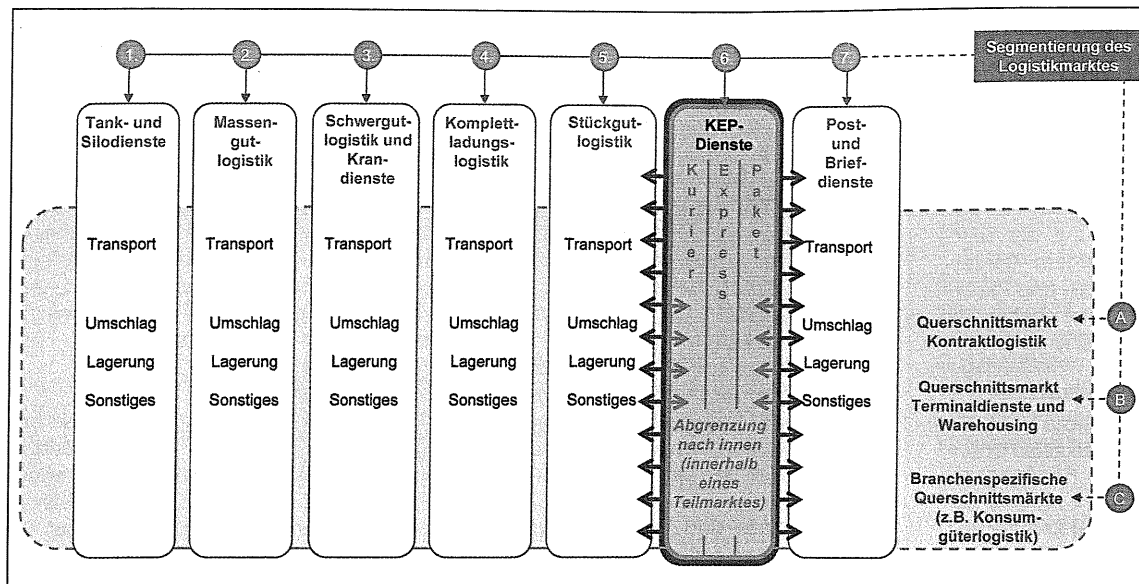


Abb. 5: Differenzierung der Teilmärkte durch eine Abgrenzung nach außen und nach innen

Beratungsleistungen), was insgesamt mit einem erweiterten Gesamtmarkt einhergeht.

Nachteilig wirkt sich bei der vorgestellten Segmentierung die vergleichsweise hohe Komplexität durch die Anwendung primärer und sekundärer Segmentierungskriterien aus. Dies kann unter Umständen zu Schwierigkeiten bei der Messung der einzelnen Segmente führen (z.B. Palettierbarkeit von Flüssiggütern durch Abfüllung in Flaschen). Darüber hinaus kann es durch den Einsatz von Subkontrakten unter Logistikdienstleistern zu engen Verflechtungen zwischen den Akteuren einzelner Teilmärkte kommen. So übernehmen beispielsweise die deutsche oder die schweizerische Bahn den überregionalen Transport für KEP-Dienstleister. In der Konsequenz fallen diese Unternehmen ebenfalls unter Akteure, die im Teilmarkt KEP-Dienste geführt werden. Dies kann unter „tatsächlichen“ Anbietern von KEP-Dienstleistungen zu Akzeptanzschwierigkeiten einer solchen Marktsegmentierung führen, was einer detaillierteren Betrachtung von Teilmärkten bedarf.

Ansätze für eine vertiefende Betrachtung

Die aufgezeigte Segmentierung erfüllt durch ihre nahezu überschneidungsfreie Abgrenzung die Anforderungen einer adäquaten Systematisierung zur Beschreibung homogener Teilmärkte. Jedoch bedarf es für Unternehmen oftmals weiterer Indikatoren zur Untergliederung der relevanten Teilmärkte. Eine solche Differenzierung

lässt sich beispielsweise durch die Einführung einer Abgrenzung „nach außen“ und „nach innen“ umsetzen. Die Abgrenzung „nach aussen“ bezieht sich auf die bereits dargestellte Segmentierung durch die sich die einzelnen Teilmärkte (z.B. KEP-Dienste und Stückgutlogistik) voneinander unterscheiden. Die Abgrenzung „nach innen“ ermöglicht, weitere – jetzt teilmarktspezifische – Kriterien in die Marktbetrachtung einfließen zu lassen. Diese Kriterien müssen nun nicht mehr auf den gesamten Logistik- und Güterverkehrsmarkt angewendet werden, sondern repräsentieren charakteristische Besonderheiten einzelner Segmente. Wie eine solche vertiefende Marktbetrachtung ausgestaltet werden kann, wird nun anhand des KEP-Segments exemplarisch beleuchtet.

Das Dienstleistungsangebot von KEP-Unternehmen unterscheidet sich hinsichtlich der Art und des Gewichts der Sendungen, der Laufzeit der Transporte und der Preisstruktur. Darüber zeichnen sich Anbieter von KEP-Dienstleistungen durch einen individuellen Kundenservice hinsichtlich Schnelligkeit, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit aus.²⁷ Damit lässt sich der Teilmarkt KEP-Dienste wiederum durch die Abgrenzung von Kurier-, Express- und Paketdiensten differenzierter darstellen. Kurierleistungen sind von einer schnellstmöglichen Lieferung unter Einhaltung einer garantierten Zeit geprägt. Der Transport erfolgt direkt unter persönlicher Begleitung der Sendung durch den Leistungsanbieter. Expressleistungen

erfolgen dahingegen unter Einhaltung einer zuvor definierten Zeit. Die Sendung wird zur Realisierung von Bündelungseffekten über ein Netzwerk transportiert. Eine persönliche Begleitung der Sendung ist im angebotenen Leistungsspektrum nicht vorgesehen. Standardisierte Paketleistungen werden in der Regel ebenfalls über ein Transportnetzwerk unter Einhaltung von Zeitrestriktionen erbracht. Im Gegensatz zu Expressleistungen erfolgt die Lieferung von Paketen allerdings nicht zu einem festgelegten Zeitpunkt, sondern vielmehr innerhalb einer Zeitspanne. Damit lässt sich der Teilmarkt KEP-Dienste zum Beispiel unter der Anwendung der Abgrenzungskriterien *Geschwindigkeit/Zustellanforderung* (z.B. Same-day-, Overnight-, 24-h-Service u.a.) und *persönliche Zustellung* in drei Subsegmente unterteilen (vgl. Abbildung 5). Diese Kriterien spielen für die Abgrenzung des Teilmarktes KEP-Dienste gegenüber anderen Segmenten des Logistikmarktes eine untergeordnete Rolle, sind jedoch für Anbieter von KEP-Diensten von Bedeutung, da sie den Preisbildungsprozess bestimmen.

Für die anderen Segmente ist eine solche Abgrenzung „nach innen“ ebenso denkbar. Tabelle 1 gibt einen Überblick über mögliche Detaillierungskriterien für die sieben Teilmärkte. Folgende Kriterien können in den einzelnen Teilmärkten für eine tiefergehende Segmentierung herangezogen werden:

- Für Tank- und Silodienste lassen sich die erbrachten Leistungen hinsichtlich sicherheitstechnischen (z.B. bei Gefahrgut) oder hygienischen Anforderungen (z.B. bei Lebensmitteln wie Milch) unterscheiden. Ausschlaggebend sind meist gesetzliche Auflagen für die Leistungserbringung, welche die Preisbildung innerhalb der Tank- und Silodienste entscheidend beeinflussen können.
- In der Massengutlogistik eignet sich eine weitere Abgrenzung insbesondere hinsichtlich der physikalischen Beschaffenheit. Damit lassen sich Schüttgüter mit einer „granulösen“ Form (z.B. Kohle, Bauxit, Phosphat, Zement, oder Getreie-

Teilmärkte	Mögliche Differenzierungskriterien	
Tank- und Silodienste	sicherheitstechnische Anforderungen	hygienische Anforderungen
Massengutlogistik	physikalische Form	
Schwergutlogistik und Langgut	Gewicht	Volumen
Komplettladungslogistik	Beschaffenheit des intermodalen Verkehrs	
Stückgutlogistik	Transportabwicklung	
KEP-Dienste	Geschwindigkeit	Persönliche Zustellung
Post- und Briefdienste	Zeit	Gewicht

Tab. 1: Mögliche Differenzierungskriterien für eine Marktabgrenzung nach innen

de) von „größeren“ Massengütern (z. B. Baumstämme, Stahl) unterscheiden.

- Bei der Leistungserbringung im Rahmen von Schwergutlogistik und Langgütern ist eine weiter gehende Differenzierung nach dem Gewicht und dem Volumen denkbar, da sich diese beiden Faktoren entscheidend auf den Einsatz von Sicherheitsmaßnahmen (z. B. Begleitfahrzeuge, Absperrung von Straßen) auswirken.
- Bei der Komplettladungslogistik wirken sich vor allem der Einsatz und die Ausgestaltung des intermodalen Verkehrs (z. B. Einsatz der Verkehrsträger, begleiteter/unbegleiteter Kombierter Verkehr) auf die Leistungserbringung aus, da dadurch der administrative Aufwand bei der Transportplanung und -durchführung entscheidend beeinflusst wird.
- Ähnlich der Komplettladungslogistik beeinflusst die Transportabwicklung den Charakter der Stückgutlogistik. Hierbei sind Verkehre in festen Transportnetzen denkbar, die eine Erzielung von Bündelungseffekten verschiedener Ladungen auf befahrenen Relationen zulassen. Alternativ dazu besteht die Möglichkeit, die Stückgutlogistik mit Einzelverkehren abzubilden.
- Bei den KEP-Diensten erfolgt eine Differenzierung, wie bereits ausführlich beschrieben, vor allem hinsichtlich der Geschwindigkeit und der persönlichen Zustellung.
- Eine Abgrenzung „nach innen“ kann bei Post- und Briefdiensten bezüglich Zeit und Gewicht erfolgen. So bietet beispielsweise die schweizerische Post eine A- und B-Post an, deren Zustellgeschwindigkeit sich um bis zu einige Tage verzögern kann.²⁸

Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Individualisierung der Kundenbedürfnisse nimmt die Marktsegmentierung als Instrument zur Schaffung homogener Kundengruppen eine zentrale Rolle ein. Mit ihr sind zwei zentrale Fragen verbunden: Wie ist der zu segmentierende Markt abzugrenzen und nach welchen Kriterien untergliedert man diesen? Was den zu betrachtenden Markt betrifft, so lässt sich der Güterverkehrsmarkt nicht klar vom Logistikmarkt abgrenzen, da es gerade bezüglich der aus Dienstleistersicht angebotenen Leistungen zu Überschneidungen kommt. Hinsichtlich der Segmentierung eines Logistikmarktes gibt es keine standardisierte Lösung, sondern eine Vielzahl möglicher Kriterien, die theoretisch zur Bildung von Teilmärkten anwendbar sind. Die Anwendung eines einzelnen Segmentierungskriteriums greift jedoch zu kurz, da dieses allein weder dem Marktverständnis der verladenden Industrie- und Handelsunternehmen sowie der Dienstleister noch den logistikspezifischen Anforderungen gerecht werden kann. Aus diesem Grund wird ein Segmentierungsansatz eingeführt, der aus einer Kombination von unterschiedlichen Kriterien besteht. Diese Segmentierung lässt sich wiederum durch eine Abgrenzung „nach außen“ und

„nach innen“ differenzierter darstellen und sich somit den individuellen Bedürfnissen der Anbieter von Logistikleistungen eines Teilmarktes anpassen. Damit wird ein Segmentierungsansatz eingeführt, der über ein hohes Maß an Flexibilität verfügt. Dadurch wird eine Anschlussfähigkeit zu bestehenden Marktuntersuchungen ermöglicht. Darüber hinaus lässt sich der Segmentierungsansatz auch für unterschiedlich weit gefasste Auffassungen des Leistungsumfanges von Logistik adaptieren. Nachteilig wirkt sich allenfalls die vergleichsweise hohe Komplexität des Ansatzes aus, die stellenweise zu Akzeptanzschwierigkeiten bei Unternehmen führen kann. Für Unternehmen bietet sich jedoch durch den vorgestellten Segmentierungsansatz ein hoher Nutzen in Form eines harmonisierten Marktverständnisses und einer präziseren Wettbewerbs-transparenz, das zu Gunsten einer effizienteren Leistungsbereitstellung eingesetzt werden kann. Damit dürfte für Unternehmen der gestiftete Nutzen den Nachteil einer hohen Komplexität überlagern.

- 1 Die Grundlage dazu liefern Stackelberg, H. v. (1939): Preisdiskrimination bei willkürlicher Teilung des Marktes. In: Archiv für mathematische Wirtschafts- und Sozialforschung, Leipzig 5 (1939), S. 1–11. Wiederabgedruckt in: Ott, A. v. (1968): Preistheorie. Köln, Berlin 1968, S. 379–389. und Chamberlin, E. (1933): The theory of Monopolistic Competition. Cambridge 1933.
- 2 Smith, W. R. (1956): Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. In: Journal of Marketing 21 (1956) 7, S. 3–8.
- 3 Für einen kurzen Überblick über die Entwicklung der Marktsegmentierung vgl. König, T. (2001): Nutzen-segmentierung und alternative Segmentierungsansätze. Eine vergleichende Gegenüberstellung im Handelsmarketing. Wiesbaden 2001, S. 18 ff.
- 4 Dabei werden im Allgemeinen spezifische Anforderungen an eine Marktsegmentierung gestellt, die u. a. in Abhängigkeit der Branche eine spezifische Gewichtung erfahren. Vgl. dazu z. B. Meffert, H. (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 9., überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden 2000, S. 186 f.; Frank, R. E./Massy, W. F./Wind, Y. (1972): Market Segmentation. Englewood Cliffs 1972, S. 72 f.; Backhaus, K.; Voeth, M. (2007): Industriegütermarketing. 8., vollständig neu bearbeitete Aufl., München 2007, S. 118 ff.
- 5 Kotler, P.; Keller, L. (2006): A framework for marketing management. 3. Auflage, Upper Saddle River 2006, S. 239 f.
- 6 Kesting, T.; Rennhak, C. (2008): Marktsegmentierung in der deutschen Unternehmenspraxis. Wiesbaden 2008. Meffert, H. (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 9., überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden 2000, S. 59 f.; Haller, S. (2000): Marktsegmentierung im Dienstleistungsbereich. In: Pepels, W. (Hrsg.): Marktsegmentierung. Marktnischen finden und besetzen. Heidelberg 2000, S. 296–312.
- 7 Zöllner, W. (1990): Strategische Absatzmarktplanung. Kunden- und Wettbewerbsanalyse für Logistikunternehmen. Berlin et al. 1990, S. 15.
- 8 In diesem Fall spricht man von einem Fourth Party Logistics Provider (4PL). Dieser übernimmt als Logistikdienstleister die Integration kompletter Logistikketten,

-netze und -systeme im Rahmen des Supply Chain Managements. Vgl. dazu Pfohl, H.-Chr. (2004): Logistikmanagement: Konzeption und Funktionen. 2., überarb. und erw. Aufl., Berlin et al. 2004, S. 180 f.

- 9 Meffert, H. (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 9., überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden 2000, S. 186 f.
- 10 Appelt, G. (1997): Stichwort „Lagergut“. In: Bloech, J.; Ihde, G. B. (Hrsg.): Vahlsens Großes Logistik Lexikon. München 1997, S. 481–482. Diederich, H. (1982): Verkehrsbetriebslehre – Eine Stellungnahme zu mehreren Besprechungen des gleichnamigen Buches. In: ZfV 53 (1982) 4, S. 278–291. Offergeld, J. (1984): Spezialisierung des Verkehrsangebotes und Strukturwandel in der verladenden Wirtschaft. Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster. Heft 102. Göttingen 1984, S. 28 f.
- 11 Vgl. dazu die sich aus dem Logistikkobjekt ergebenden Anforderungen an Verpackung und Transport Jünemann, R.; Schmidt, T. (1999): Materialflusssysteme: Systemtechnische Grundlagen. 2. Aufl., Berlin et al. 1999.
- 12 Pfohl, H.-Chr. (2004): Logistiksysteme: Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 7., korrig. u. aktual. Aufl., Berlin et al. 2004, S. 167 ff.
- 13 Zöllner, W. (1990): Strategische Absatzmarktplanung. Kunden- und Wettbewerbsanalyse für Logistikunternehmen. Berlin et al. 1990, S. 47 f.
- 14 Vgl. z. B. Aberle, G. (2009): Transportwirtschaft: Einzelwirtschaftliche und gesamtwirtschaftliche Grundlagen. 5., überarb. Aufl., München/Wien 2009, S. 247 f.
- 15 Über das umfangreiche Spektrum von Logistikleistungen vgl. allgemein Pfohl, H.-Chr. (2004): Logistiksysteme: Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 7., korrig. u. aktual. Aufl., Berlin et al. 2004, S. 285 f.
- 16 Kummer, S. (1992): Logistik in Mittelstand. Stand und Kontextfaktoren der Logistik in mittelständischen Unternehmen. Stuttgart 1992, S. 40 f.
- 17 Zöllner, W. (1990): Strategische Absatzmarktplanung. Kunden- und Wettbewerbsanalyse für Logistikunternehmen. Berlin et al. 1990, S. 47 f.
- 18 Stölzle, W.; Hofmann, E.; Wessely, P. (2008): Logistikmarktstudie Schweiz 2008. Gesamtmarkt, Segmente, Standorte, Potenziale. In: GS1 Schweiz (Hrsg.) Logistikmarkt 2008. Bern 2008, S. 9–128. und Stölzle, W.; Hofmann, E.; Gebert, K. (2009): Logistikmarktstudie Schweiz 2009. Gesamtmarkt, Segmente, Standorte, Potenziale. In: GS1 Schweiz (Hrsg.) Logistikmarkt 2009. Bern 2008, S. 9–212.
- 19 Stölzle, W.; Hofmann, E.; Gebert, K. (2009): Logistikmarktstudie Schweiz 2009. Gesamtmarkt, Segmente, Standorte, Potenziale. In: GS1 Schweiz (Hrsg.) Logistikmarkt 2009. Bern 2008, S. 82 ff.
- 20 Klaus, P.; Kille, C. (2008): Die Top 100 der Logistik: Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistikdienstleistungswirtschaft. Hamburg 2008, S. 88.
- 21 ebenda
- 22 Klaus, P.; Kille, C. (2008): Die Top 100 der Logistik: Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistikdienstleistungswirtschaft. Hamburg 2008, S. 89.
- 23 ebenda
- 24 Weber, J.; Stölzle, W.; Wallenburg, M.; Hofmann, E. (2007): Einführung in das Management der Kontraktlogistik. In: Weber, J.; Stölzle, W.; Wallenburg, M.; Hofmann, E. (Hrsg.): Handbuch Kontraktlogistik – Management komplexer Logistikdienstleistungen. Weinheim 2007, S. 35–54.
- 25 Vgl. beispielsweise die Segmentierung für den deutschen Logistikmarkt Klaus, P.; Kille, C. (2008): Die Top 100 der Logistik: Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistikdienstleistungswirtschaft. Hamburg 2008.
- 26 Stölzle, W.; Hofmann, E.; Wessely, P. (2008): Logistikmarktstudie Schweiz 2008. Gesamtmarkt, Segmente, Standorte, Potenziale. In: GS1 Schweiz (Hrsg.) Logistikmarkt 2008. Bern 2008, S. 9–128.
- 27 Arnold, D.; Furmans, K.; Isermann, H.; Tempelmeier, H. (2008): Handbuch Logistik. 3., neu bearb. Aufl., Heidelberg 2008.
- 28 Quelle: http://www.post.ch/de/index/uk-privatkunden/pm_versand_inland_pk/pm-briefe.htm (aufgerufen am 22.06.2009)

Summary

How can logistics and freight service markets be segmented?

Although it is one necessary precondition for successful handling of a market and matching customer's requirements there is no generally accepted market segmentation for logistics services. Logistics services underlie some special characteristics which make it difficult to find a proper segmentation logic. Therefore the authors introduce a market segmentation for logistics services which has the advantage of flexibility in two ways: on the left-hand side it is suitable to any definitions of logistics services and on the right-hand side it enables any differentiation of sub-segments of the focused market.