

---

<b>I</b>	<b>Problemstellung und Vorgehensweise</b>	<b>1</b>
<b>II</b>	<b>Beschleunigung der Geschäftsabläufe</b>	<b>3</b>
<b>III</b>	<b>Globalisierung - Die Veränderungen der Weltwirtschaft und deren Auswirkungen auf die Nachfrage nach logistischen Leistungen</b>	<b>5</b>
III.1	Globalisierung	5
III.1.1	Das globale System der Weltwirtschaft	5
III.1.2	Die Konzepte einer globalen Unternehmensstrategie	6
III.2	Die moderne Logistik in der Weltwirtschaft	16
III.2.1	Die Aufgaben der Logistik	16
III.2.2	Logistik als „Weltsicht“	19
III.3	Die strukturellen Veränderungen der Weltwirtschaft	20
III.3.1	Deregulierung aufgrund politischer Veränderungen	21
III.3.1.1	Regulierung und deren Rechtfertigung	21
III.3.1.2	Deregulierung und ihre Auswirkungen	24
III.3.1.3	Die Deregulierung der Güter- und Dienstleistungsmärkte	25
III.3.2	Lean Management - Die dispositiven Veränderungen der Wirtschaftsakteure	29
III.3.2.1	Die Veränderungen bei der Beschaffung	30
III.3.2.2	Die Veränderungen bei der Produktion	32
III.3.2.3	Die Veränderungen beim Absatz	33
III.4	Die Veränderungen der internationalen Warenströme	34
III.4.1	Quantitative Veränderungen der Warenströme	35
III.4.1.1	Die Entwicklung des Gesamtvolumens	35
III.4.1.2	Die Aufspaltung der Warenströme	37
III.4.2	Qualitative Veränderungen der Warenströme	38
III.4.2.1	Die Trennung der Waren- und Informationsströme	38
III.4.2.2	Die Veränderung der Güterstruktur	39
III.5	Die veränderte Nachfrage nach Logistikleistungen	40

<b>IV</b>	<b>Offene Logistik-Dienstleistungssysteme - Die Anbieter von Schnellen Diensten</b>	<b>42</b>
IV.1	Die Merkmale offener Logistik-Dienstleistungssysteme	42
IV.2	Die Schnellen Dienste - Die Evolution und deren Einordnung im Güterverkehrsmarkt	44
IV.2.1	Die Genese der Schnellen Dienste	44
IV.2.2	Die Einordnung der Schnellen Dienste im Güterverkehrsmarkt	46
IV.2.3	Die Verkehrsträger bei der Erstellung der Schnellen Dienste	50
IV.3	Die Nutzer der Schnellen Dienste	56
IV.3.1	Die Nutzerstruktur der Schnellen Dienste	57
IV.3.2	Die Anforderungen der Nutzer	59
IV.4	Die Anbieter Schneller Dienste - ihre Systemkonfiguration und Eignung	63
IV.4.1	Der Weltpostverkehr	66
IV.4.2	Der Speditionsverkehr	69
IV.4.2.1	Der Speditionsverkehr ohne Selbsteintritt	70
IV.4.2.2	Der Speditionsverkehr im Selbsteintritt	75
IV.4.3	Der Integratorenverkehr	78
<b>V</b>	<b>Anspruch und Wirklichkeit der Integratoren - Eine Ist-Analyse</b>	<b>82</b>
V.1	Die „Big Four“ - Die vier globalen Integratoren	82
V.1.1	Federal Express	82
V.1.1.1	Unternehmensentwicklung und -kennzahlen	82
V.1.1.2	Produkt- und Sortimentspolitik	84
V.1.2	United Parcel Service	86
V.1.2.1	Unternehmensentwicklung und -kennzahlen	86
V.1.2.2	Produkt- und Sortimentspolitik	89
V.1.3	DHL Worldwide Express	90
V.1.3.1	Unternehmensentwicklung und -kennzahlen	90
V.1.3.2	Produkt- und Sortimentspolitik	92
V.1.4	TNT Express Worldwide	93
V.1.4.1	Unternehmensentwicklung und -kennzahlen	93
V.1.4.2	Produkt- und Sortimentspolitik	96
V.1.5	Vergleich der Unternehmens- und Sortimentspolitik	99

V.2	Die Selbstdarstellung der Integratoren	104
V.3	Die tatsächliche Leistungsfähigkeit der Integratoren	106
V.3.1	Die Grenzen der weltweiten und flächendeckenden Lieferfähigkeit	106
V.3.1.1	Nichtbelieferung einzelner Landesteile	107
V.3.1.2	Nichtbelieferung einzelner Länder	111
V.3.2	Die Grenzen weltweiter Eigenerstellung der Transportkette	114
V.3.2.1	Nutzung von Fremdunternehmen als Länderpartner	115
V.3.2.2	Tatsächliche Nutzung von eigenem Fluggerät	117
<b>VI</b>	<b>Die Netzwerke der Integratoren im Weltsystem</b>	<b>120</b>
VI.1	Allgemeine Charakteristika von Güterflußnetzen	120
VI.1.1	Die Grundmuster der Netzgestaltung	120
VI.1.2	Die Eigenschaften unterschiedlicher Netzkonfigurationen	122
VI.1.2.1	Ein Minimalnetz	123
VI.1.2.2	Ein vollständiges Netz	126
VI.1.2.3	Ein Hub and Spoke Netz	129
VI.1.3	Standortfaktoren für ein Integrator-Hub	136
VI.2	Ausgewählte Luftverkehrsnetze von Integratoren	141
VI.2.1	Die Interkontinentalnetze im Vergleich	141
VI.2.1.1	Das Netzwerk des United Parcel Service	141
VI.2.1.2	Das Netzwerk des DHL Worldwide Express	150
VI.2.1.3	Die differenzierten Netzwerkcharakteristika der Integratoren	166
VI.2.2	Die Entwicklung von integrierten „Round-The-World“-Diensten	169
VI.2.2.1	Der „Round-The-World“-Service von Federal Express	169
VI.2.2.2	Die „Round-The-World“-Transportketten der Containerreedereien und der Integratoren im Vergleich	177
VI.3	Der Einfluß der Luftverkehrsnetze auf die Distanz	180
VI.3.1	Der Umgang der Integratoren mit Distanz	181
VI.3.1.1	Zeitdistanz	181
VI.3.1.2	Tarifdistanz	185
VI.3.1.3	Risikodistanz	188
VI.3.1.4	Psychologische Distanz	188
VI.3.2	Die Grenzen der Distanzeinflüsse	189

<b>VII</b>	<b>Die Unternehmensstrategien der Integratoren anhand des Innovationszyklusmodells</b>	<b>191</b>
VII.1	Der „Integrator“ als Innovation	191
VII.2	Die Strategien der Integratoren anhand des Innovationszyklus	193
VII.2.1	Die Phase der Invention - Die unbeachtete Idee des Fred Smith	193
VII.2.2	Die Phase der versuchsweisen Anwendung - Erste Versuche als Integrator	193
VII.2.3	Die Phase der Innovation - Eine Idee setzt sich durch	194
VII.2.3.1	Die Industrialisierung der Transportdienstleistung	195
VII.2.3.2	Die Transportdienstleistung als Markenartikelstrategie	197
VII.2.4	Die Durchbruchphase - Der Integrator als Synonym für Schnelle Dienste	198
VII.2.5	Die Phase der Ausbreitung - Die Diffusion und die Globalisierung der Integratoren	199
VII.2.5.1	Die Globalisierungsstrategien der Integratoren	199
VII.2.5.2	Erste Substitutionsversuche	203
VII.2.6	Die Phase der Saturierung - Der Konkurrenzkampf zwischen den Integratoren beginnt	205
VII.2.6.1	Die Strategie des Kundenzusatznutzen	206
VII.2.7	Die Vollsortimentsstrategie	214
VII.2.7.1	Das Internet: Substitutionskonkurrenz und Chance	214
VII.2.7.2	Die Gefahr der Speditionsfalle	221
<b>VIII</b>	<b>Der Integrator der Zukunft - Eine Prognose am Modell der dissipativen Strukturen</b>	<b>225</b>
VIII.1	Die historischen Sequenzen der Schnellen Dienste	226
VIII.2	Die Integratoren an einem kritischen Punkt	229
VIII.3	Auslaufmodell Integrator?	234
<b>IX</b>	<b>Die Integratoren im Rahmen der Weltwirtschaft</b>	<b>236</b>
IX.1	Die räumliche Konfiguration der Weltwirtschaft	236
IX.2	Die Weltwirtschaft im Zeitalter der Globalisierung	238

---

<b>X</b>	<b>Summary – Integrators</b>	<b>244</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>IX</b>
	<b>Expertengespräche</b>	<b>XLIV</b>
	<b>IATA-Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XLV</b>

Abb. 1: Die Organisationsstruktur einer multinationalen Unternehmensstrategie	8
Abb. 2: Die Organisationsstruktur einer globalen Unternehmensstrategie	9
Abb. 3: Die Organisationsstruktur eines Triadeunternehmens	12
Abb. 4: Die Organisationsstruktur eines transnationalen Unternehmens	14
Abb. 5: Logistische Verknüpfung der Problembereiche Transport/Verkehr/Logistik	16
Abb. 6: Einflußfaktoren des logistischen Bedarfs	17
Abb. 7: Das Modell der Wertschöpfungskette	30
Abb. 8: Die Hierarchisierung der Zuliefererstruktur	31
Abb. 9: Die Entwicklung des Welthandels und des Weltsozialproduktes	36
Abb. 10: Das Abmessen von Paketen	45
Abb. 11: Der Güterverkehrsmarkt nach der Entstehung der Kurier-, Paket- und Expreßdienste	48
Abb. 12: Der Güterverkehrsmarkt nach der Entstehung der Expreßdienstleister	49
Abb. 13: Die Transportkette eines Expreßdienstleisters	50
Abb. 14: Die Systematisierung der Verkehrsträger	51
Abb. 15: Die Funktion der See- und Luftfrachttransportneigung	55
Abb. 16: Bedürfnispyramide der Kunden von Expreßdienstleistern	60
Abb. 17: Schnittstellenprobleme von Transportketten und ihre Gründe	65
Abb. 18: Die Transportkette des Weltpostverkehrs	67
Abb. 19: Die Transportkette beim Speditionsverkehr ohne Selbsteintritt	71
Abb. 20: Die Transportkette beim Speditionsverkehr im Selbsteintritt	75
Abb. 21: Die Transportkette beim Integratorverkehr	79
Abb. 22: Die Sortimentspolitik der Integratoren	103
Abb. 23: Die FedEx Philosophie	105
Abb. 24: Die Flächendeckung von UPS in Deutschland	109
Abb. 25: Die Flächendeckung von UPS in Europa	110
Abb. 26: Länder ohne bzw. mit eingeschränktem Lieferservice von TNT Express Worldwide.	113
Abb. 27: Ein Graphenmodell mit Baumstruktur	121
Abb. 28: Drei Grundformen der Netzkonfigurationen	123
Abb. 29: Die Nutzung eines Minimalnetzes durch einen Integrator	124
Abb. 30: Die Nutzung eines vollständigen Netzes durch einen Integrator	127

---

Abb. 31: Die Grundformen eines Hubs	130
Abb. 32: Die Nutzung eines Hub and Spoke Netzes durch einen Integrator	131
Abb. 33: Ein stufiges Hub and Spoke Netz	135
Abb. 34: Das Nordamerikanetzwerk des United Parcel Service	142
Abb. 35: Das Interkontinentalnetzwerk des United Parcel Service	145
Abb. 36: Das Asiennetzwerk des United Parcel Service	147
Abb. 37: Das Europanetzwerk des United Parcel Service	148
Abb. 38: Das Interkontinentalnetzwerk des DHL Worldwide Express	152
Abb. 39: Das Nordamerikanetzwerk des DHL Worldwide Express	154
Abb. 40: Das Lateinamerikanetzwerk des DHL Worldwide Express	155
Abb. 41: Das Asiennetzwerk des DHL Worldwide Express	157
Abb. 42: Das Europanetzwerk des DHL Worldwide Express	159
Abb. 43: Das Netzwerk für den Mittleren Osten von DHL Worldwide Express	161
Abb. 44: Laufplan für ausgewählte Ziele von DHL Worldwide Express	165
Abb. 45: Sendungsverfolgung einer Dokumentenversendung mit DHL	168
Abb. 46: Die geplante „Round-The-World“ Route des Federal Express	170
Abb. 47: Zeitbudget für den „Round-The-World“-Flug von Federal Express	171
Abb. 48: Flugplanvariante 1 für den „Round-The-World“-Dienst von FedEx	172
Abb. 49: Flugplanvariante 2 für den „Round-The-World“-Dienst von FedEx	174
Abb. 50: Flugplanvariante 3 für den „Round-The-World“-Dienst von FedEx	176
Abb. 51: Der „Eastbound Round-The-World Full Container Service“ der Evergreen Line	178
Abb. 52: Laufzeitkarte für einen Dokumententransport aus Deutschland zu weltweiten Zielen	183
Abb. 53: Die Kostendistanzkurve nach Haggett	186
Abb. 54: Die Einteilung der Welt in Tarifzonen durch DHL Worldwide Express von Deutschland aus	187
Abb. 55: Diffusionszyklus bei verdrängenden Innovationen	192
Abb. 56: Die strategische Positionierung der Post, der Spedition und des Integrators	196
Abb. 57: Das allgemeine Wertkettenmodell nach Porter	208
Abb. 58: Die Wertschöpfungskette der Verlagerer im Spiegel der Mehrwertdienste der Integratoren	211

---

Abb. 59: Anforderungspyramide der Integratoren	213
Abb. 60: Der „Quick Cost Calculator“ von UPS	219
Abb. 61: Der Übergang zu einem neuen Systemregime	226
Abb. 62: Der Entwicklungspfad der Schnellen Dienste	228
Abb. 63: Die Restauration des Systemregimes der Integratoren und der klassischen Transportdienstleister.	230
Abb. 64: Die Triadeverknüpfung	239

---

Tab. 1: Welthandel (Exporte) 1980-1995 (in Milliarden US-\$)	35
Tab. 2: Der internationale Luftfrachtlinienverkehr von 1985-1994	37
Tab. 3: Unternehmenskennzahlen der Integratoren in 1996	101
Tab. 4: Die Nutzung von Länderpartnern durch Federal Express; Stand 1995	116
Tab. 5: Die weltweit 30 größten Luftfrachtumschlagszentren	140
Tab. 6: Die Firmenakquisitionen von United Parcel Service von 1988 bis 1995	202