


White Paper



Marken in der Kontraktlogistik Ein Muss in Zeiten zunehmenden Wettbewerbs

Ein Whitepaper von Dr. Klaus-Peter Jung,
Miebach Consulting



**Der Wettbewerb
ist groß.
Differenzierung
ist notwendig.**

Einleitung

In Zeiten eines immer größer werdenden Angebotes können Logistikkunden heute unter einer Vielzahl von Anbietern wählen. Es ist daher von großer Bedeutung, dass mögliche Kunden das Angebot der einzelnen Logistikdienstleister kennen und dieses vom Wettbewerb abgrenzen können. Hierfür müssen Kunden die Vorteile des einzelnen Anbieters gegenüber den Wettbewerbern verstehen und diese letztlich so hoch gewichten, dass die Entscheidung zu Gunsten des einzelnen Dienstleisters ausfällt.

Diese Positionierung im Wettbewerbsumfeld ist Kern des strategischen Marketings – und ist im klassischen Konsumgüterumfeld gang und gäbe. In der Logistik hingegen tun sich noch immer viele Unternehmen schwer damit, Kunden zu segmentieren, die eigene Positionierung zu erarbeiten und diese zielgerichtet in Kommunikations- und Marketingstrategien umzusetzen. Dennoch gewinnen diese Schritte sowohl für kleinere Unternehmen als auch für die Großen der Branche immer mehr an Bedeutung. Die hohe Wettbewerbsintensität im Markt für Logistikdienstleistungen hat dazu beigetragen, dass sich die Preise auf einem niedrigen Niveau eingependelt haben und kaum noch als Entscheidungskriterium dienen. Sowohl die Produkte als auch die Angebote gleichen sich an und unterscheiden sich kaum in Funktionen oder Leistungsumfängen. Diese Marktentwicklung hat zu einem stark ausgeprägten Verdrängungswettbewerb bei Logistikdienstleistungen geführt. Gleichzeitig werden die Ausschreibungen der Kunden komplizierter und ihre Ansprüche steigen, sodass Leistungen zunehmend kundenindividuell zugeschnitten werden müssen. Vor diesem Hintergrund wächst die Bedeutung von Marketing, Marken und insbesondere Kommunikationsmaßnahmen. Ziel des Logistikdienstleisters muss es sein, seine Qualifikation am Markt klar und entlang der Kundenbedürfnisse zu kommunizieren und sich bewusst vom Wettbewerb zu distanzieren, um langfristig den Unternehmenserfolg zu garantieren.



Dr. Klaus-Peter Jung,
Mitglied der Geschäftsleitung
Miebach Consulting GmbH
jung@miebach.com

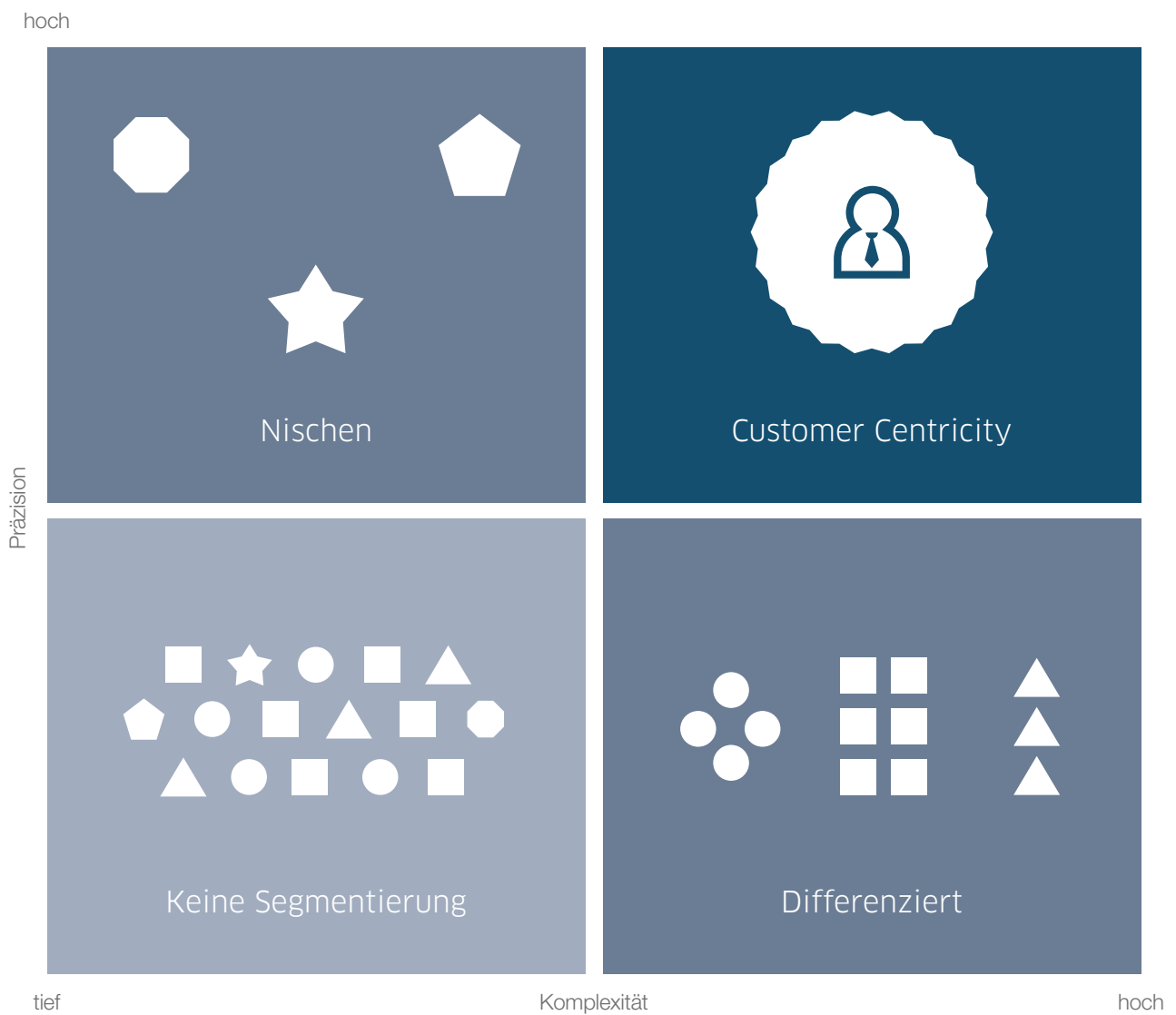
Kundenerfassung und Segmentierung

Der zentrale Startpunkt für Vertrieb und Marketing in der Logistik ist die Kundensegmentierung: die Aufteilung des gesamten Kundenportfolios in Untergruppen. Diese werden so gebildet, dass Kunden des jeweiligen Segments die gleiche Reaktion auf Vertriebs- und Marketingmaßnahmen zeigen und Kunden in anderen Segmenten sich anders verhalten. Zur Kundensegmentierung gehören einerseits die Erfassung und der Prozess der Aufteilung, andererseits die Kundenbearbeitung, das heißt die Auswahl von Segmenten und ihre Bearbeitung durch Vertrieb und Marketing. Jedes Kundenportfolio ist in sich extrem heterogen. Es enthält Kunden mit den unterschiedlichsten Wertevorstellungen, Bedürfnissen und Voraussetzungen.

Einige Unternehmen konzentrieren sich ausschließlich auf Nischen (siehe Abbildung rechts) und reduzieren durch diese Eingrenzung ihre Komplexität (z.B. Chemielogistik, Messelogistik oder Projektlogistik). Andere Firmen stellen sich etwas breiter auf und teilen Kunden in mehrere Segmente, meist Industrien, ein. Die „Customer Centricity“-Gruppierung wiederum rückt den einzelnen Kunden und seinen langfristigen finanziellen Wert für das Unternehmen ins Zentrum. Im Gegensatz zur differenzierten Segmentierung und dem Nischenfokus, steht hier der Kunde und nicht die Dienstleistung an erster Stelle. Vertriebssteuerung und Marketing sind komplexer, aber auch sehr spezifisch, da zum Kunden eine direkte Beziehung hergestellt wird und kein unmittelbarer Zusammenhang zum Service besteht.

Zur Kundensegmentierung gehören einerseits die Erfassung und der Prozess der Aufteilung in Untergruppen, andererseits die Kundenbearbeitung, das heißt die Auswahl von Segmenten und ihre Bearbeitung durch Vertrieb und Marketing.

Kundensegmentierung nach Untergruppen



Positionierung und Differenzierung

Diese Einteilung und bewusste Auswahl ist gleichsam der erste Schritt einer Positionierung des eigenen Unternehmens und dessen Serviceportfolios, da man sich aktiv mit der Frage auseinandersetzen muss, für welche Kunden mit Hilfe welcher Services ein echter Mehrwert generiert werden kann. Dies führt automatisch zur zweiten Dimension der Positionierung – der Abgrenzung vom Wettbewerb. Wie generiert der einzelne Logistikdienstleister einen echten Kundenmehrwert gegenüber dem Wettbewerb? Worin unterscheidet man sich? Durch was gelingt es, einen Kunden im ersten Schritt davon zu überzeugen, in eine Ausschreibung einbezogen zu werden sowie letztlich im zweiten Schritt die Ausschreibung auch zu gewinnen?

Positionieren heißt letztlich sich so vom Wettbewerb abzugrenzen, dass man aus Sicht der Kunden ein eigenständiges Profil entwickelt und damit überhaupt erst wahrnehmbar wird. Und diese Wahrnehmung soll naturgemäß positiv gestaltet sein. Während die Segmentierung ein eher unregelmäßiger, nur im Bedarfsfall vorzunehmender Prozess ist, stellt die Positionierung einen regelmäßigen Prozess dar, bei dem jedes Handeln und jede Art der Kommunikation eines Unternehmens schließlich eine Außenwirkung erzielt und damit – ob gewollt oder ungewollt – zur Positionierung beiträgt.

Logistikdienstleister verkaufen eine Dienstleistung – ein intangibles, vergängliches Gut, das nicht angefasst, kaum betrachtet und nur schwer messbar ist. Erschwerend kommt hinzu, dass heute gerade in der Kontraktlogistik in der Angebotsphase auf „fachlicher“ Seite den Anbietern allesamt die gleichen Faktoren zur Verfügung stehen: Die Dienstleister bedienen sich vielfach den gleichen Immobilienentwicklern, greifen auf den gleichen, regionalen Arbeitsmarkt zurück, setzen ähnliche WMS-Systeme ein und haben Rahmenvereinbarungen mit dem einen oder anderen Stapler- und Regallieferanten. Abgesehen von Referenzbesuchen gibt es keine „Musterstücke“ oder ähnlich evaluierbare Arbeitsproben, sodass der Kunden die tatsächliche Qualität der Leistungserbringung erst drei bis sechs Monate nach Go-Live wirklich beurteilen kann.

Damit steht ein Kontraktlogistikkunde vor dem Dilemma, eine Auswahl für einen Dienstleister treffen zu müssen auf Basis von (begründeten) Vermutungen bezüglich der Leistungsfähigkeit der zur Auswahl stehenden Dienstleister.

Genau hier setzt die Marke an. Eine Marke sorgt für Bekanntheit, Vertrauen und positive Kompetenzvermutungen und ist damit Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Agieren im Dienstleistungswettbewerb.

Marke ist also kein Luxus,
sondern eine notwendige
Voraussetzung auch für
Logistikdienstleistungsunter-
nehmen im immer
intensiveren Wettbewerb.

Vorteile im Überblick



Eine hohe Markenbekanntheit hilft, überhaupt auf dem Radar möglicher Kunden im Rahmen von Ausschreibungen zu erscheinen.



Eine durch den relevanten Kunden wahrgenommene Branchenfokussierung und eine Kenntnis des Serviceportfolios sind notwendige Voraussetzungen, im «Relevant Set» zu landen.



Die positive Besetzung von Markenattributen (z.B. vertrauenswürdig, sympathisch, empfehlenswert) hilft unter anderem beim Eintritt in die engere Auswahl.



Die Verknüpfung mit nutzenbringenden Eigenschaften (z.B. innovativ, gutes Preis-Leistungsverhältnis, flexibel) ist letzten Endes ein notwendiges, wenn auch nicht hinreichendes, Kriterium, um am Ende einen Zuschlag zu erhalten.

Miebach Consulting: The Supply Chain Engineers



Miebach Gruppe

Die Miebach Gruppe wurde im Jahre 1973 von Dr.-Ing. Joachim Miebach in Frankfurt gegründet, um großen und mittelständischen Unternehmen internationale Supply-Chain-Beratung und Ingenieurleistungen in der Logistik und Produktion anzubieten.

Die in über vierzig Jahren und unzähligen Projekten gewachsene Erfahrung hat zum methodischen Ansatz des „Supply Chain Engineering“ geführt, welcher Netzwerkstrukturen, Prozesse und Intralogistik entlang der Supply Chain gestaltet. Strategie und Technik finden dabei gleichermaßen und ganzheitlich Beachtung, da nur die Integration beider Elemente ein optimales Ergebnis abbilden kann.

Als Beratungspartner bieten wir unsere Dienstleistungen in weltweit 24 Büros an. Mit insgesamt 350 Mitarbeitern gehört Miebach zu den international führenden Beratern für Logistik und Supply Chain Design. Mit unserer Präsenz in den Schlüsselregionen Europa, Asien, Süd- und Nordamerika können wir unsere globalen Kunden effektiv und mit lokalem Hintergrundwissen optimal unterstützen.

Experten-Know-how

Seit über vier Jahrzehnten entwickeln wir innovative Logistiklösungen mit den Kompetenzen, die für effiziente und funktionale Supply Chains erforderlich sind:

Die Stärke von Miebach Consulting ist die Integration dieser Kompetenzen, um ganzheitliche Lösungen anzubieten, die die Erwartungen des Kunden übertreffen. Dabei entwerfen wir Strategien, entwickeln wirtschaftlich realisierbare Konzepte und spezifizieren IT-Lösungen sowie technische Installationen bis ins letzte Detail. Wir übernehmen Verantwortung und implementieren die entwickelten Lösungen. Außerdem unterstützen wir unsere Kunden von der Inbetriebnahme bis hin zum „Fine-Tuning“ im Live-Betrieb. Wir glauben daran, dass das Extra

an Service dabei hilft, die Visionen unserer Kunden bestmöglich zu verwirklichen. Unsere permanenten F & E-Initiativen führen dabei oftmals zu richtungsweisenden Innovationen.

Branchenspezialisierung

Miebach Consulting bietet Beratungsleistungen über ein breites Branchenspektrum an. Wir halten die Branchenspezialisierung für ein Muss, um die spezifischen Anforderungen und Prozesse unserer Kunden exakt zu verstehen. Ebenso sehen wir im Austausch von Fachkenntnissen zwischen den Branchen den idealen Weg, innovative und Best-in-Class-Lösungen für unsere Kunden zu entwickeln.

2018

- 24 Büros weltweit
- 350 Mitarbeiter

Gerne stehen wir Ihnen für ein persönliches Gespräch zu diesem Thema sowie darüber hinaus zur Verfügung.

Miebach Consulting GmbH
Untermainanlage 6
60329 Frankfurt am Main
Deutschland
Tel.: + 49 69 273992-0
vertrieb@miebach.com