

# 1 Einleitung

## 1.1 Kontraktlogistik – Wachstumsmarkt mit besonderen Anforderungen

Im Zuge der wirtschaftlichen und technischen Entwicklung moderner Volkswirtschaften kommt es typischerweise zu einer fortwährenden Ausdifferenzierung unterschiedlicher Branchen bzw. Branchenzweige und einer zunehmenden Spezialisierung von Unternehmen. In diesem Zusammenhang besinnen sich viele Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen, mit der Folge, dass die unternehmensübergreifende Arbeitsteilung, sei es auf nationaler, internationaler oder gar globaler Ebene zunimmt. Die unmittelbare Herausforderung für die Logistik besteht dabei generell in der güterwirtschaftlichen Vernetzung einer zunehmenden Anzahl von räumlich dislozierten Unternehmen bzw. Unternehmensstandorten, die auf der Basis neuer technischer Möglichkeiten und dem fortschreitenden Trend zur Marktliberalisierung in einem intensiveren wirtschaftlichen Austausch miteinander stehen (Klaus, 2008). Neben der informationstechnologischen Vernetzung und funktionierenden Finanzmärkten wird daher insbesondere der Logistik eine hohe Bedeutung für die Entwicklung moderner Volkswirtschaften wie auch für das Funktionieren der globalisierten Weltwirtschaft zugesprochen (von Randow, 2008).

In der Logistikdienstleistungsbranche sind diese Entwicklungen in zweierlei Hinsicht spürbar. Erstens generiert die verladende Wirtschaft aufgrund der stärkeren räumlichen Arbeitsteilung über alle Branchen hinweg einen wachsenden Bedarf an Transport- und Logistikleistungen. Zweitens sind die verladenden Unternehmen (kurz: Verlader) im Zuge einer Fokussierung auf Kernkompetenzen immer mehr dazu geneigt, diesen Bedarf nicht selbst zu befriedigen, sondern an Unternehmen der Logistikdienstleistungsbranche (kurz: Logistikdienstleister) fremd zu vergeben (Weber et al., 2007). Entsprechend haben in der Logistikdienstleistungsbranche während der letzten drei Jahrzehnte die Vielfalt und die Professionalität der logistischen Dienstleistungsangebote stark zugenommen. Hierzu gehört neben den klassischen Angeboten, wie z.B. dem system- bzw. netzbasiereten Markt für Stückgut- oder KEP-Dienstleistungen

und dem relationsbezogenen Markt für Komplett- oder Teilladungstransporte, auch und insbesondere das noch junge und vergleichsweise unübersichtliche Geschäftsfeld der Kontraktlogistik.

Gerade die Kontraktlogistik hat aufgrund der zuvor skizzierten Entwicklungen in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung im Logistikmarkt gewonnen. Dies gilt nicht nur für die Schweiz, sondern auch für Europa und im globalen Kontext. Im Gegensatz zu anderen, relativ weit entwickelten und mit Sättigungstendenzen kämpfenden Logistikdienstleistungsmärkten, wie den KEP-Diensten oder der Stückgutlogistik, bietet der Kontraktlogistikmarkt nach Ansicht einschlägiger Experten noch unausgeschöpfte Wachstums- und Ertragspotenziale. So wird in der St. Galler Logistikmarktstudie Schweiz der Markt für Kontraktlogistik für 2008 auf einen Wert in Höhe von 5,5 Mrd. CHF geschätzt, was fast einem Drittel der insgesamt fremdvergebenen Logistikleistungen im schweizerischen Logistikmarkt entspricht (vgl. Stölzle/Hofmann/Gebert, 2010, S. 216-217). Gegenüber 2006 erhöhte sich dabei das geschätzte wertbezogene Marktvolumen der Kontraktlogistik überdurchschnittlich gegenüber anderen Teilmärkten um knapp 10%. Die Nürnberger Top 100 Studie schätzt den deutschen Markt für Kontraktlogistik für 2007 auf einen Wert in Höhe von 35,2 Mrd. EUR (52,8 Mrd. CHF) bei einem potenziellen Gesamtvolumen des deutschen Kontraktlogistikmarktes von ca. 81 Mrd. EUR (121,5 Mrd. CHF) (Klaus/Kille, 2008, S. 115-127).

Trotz aller Ungenauigkeiten und Unsicherheiten, die mit solchen Zahlen zwangsläufig einhergehen, reflektieren diese Daten dennoch eindrücklich die übereinstimmende Auffassung der Fachwelt, dass Kontraktlogistik grundsätzlich ein bedeutendes Geschäftsfeld mit zukünftigen Ertragspotenzialen darstellt, das neben überdurchschnittlichen Margen auch attraktive Wachstumschancen im Vergleich zu anderen Marktsegmenten der Logistikbranche verspricht. Laut Expertenprognosen wird zudem (nicht nur) der Schweizer Kontraktlogistikmarkt in den nächsten Jahren den positiven Trend der Vergangenheit fortsetzen und weiterhin wachsen. Die geschätzte Wachstumsrate des wert-

bezogenen Volumens liegt dabei für die Schweiz zwischen 3% und 6% (vgl. Stölzle/Hofmann/Gebert, 2010, S. 218). Grundlage für diese Einschätzung ist die Beobachtung, dass viele Logistikleistungen mit kontraktlogistischem Charakter bisher noch in Eigenregie durch die verladende Wirtschaft selbst erbracht werden. Angesichts der fortschreitenden Spezialisierung und Weiterentwicklung des Dienstleistungsangebots könnten diese Leistungen jedoch in Zukunft vielfach durch die Logistikdienstleistungswirtschaft effizienter erbracht werden. Zweifelsohne steigen die verladerseitig an die Logistikdienstleister gestellten Anforderungen hinsichtlich Professionalität und Leistungsfähigkeit mit dem Umfang und der Qualität der fremdvergebenen Logistikleistungen. Es ist zu erwarten, dass die Anforderungen auch in Zukunft weiter zunehmen werden. Die Entwicklung kontraktlogistischer Geschäftsbeziehungen stellt dabei gleichermassen eine grosse Herausforderung für Verlader und Logistikdienstleister dar.

## 1.2 Aufsetzpunkte der Untersuchung – Ein Überblick

Vor dem oben beschriebenen Hintergrund sind in jüngerer Vergangenheit verschiedene Studien zum Themenfeld der Kontraktlogistik erschienen. Um die vorliegende Untersuchung in diesen Forschungskontext einordnen und bezüglich ihres spezifischen Fokus klarer von bisherigen Forschungsaktivitäten abgrenzen zu können, wird im Folgenden ein kurzer Überblick über die wichtigsten bisherigen Studien gegeben.

Die im Jahre 2004 veröffentlichte Studie "Mittelstand und Kontraktlogistik" (vgl. Tripp, 2004) geht der Frage nach, inwieweit der Kontraktlogistikmarkt ein geeignetes Geschäftsfeld für mittelständisch geprägte Logistikdienstleistungsunternehmen darstellt. Grundlage ist die These, dass die Kontraktlogistik für mittelständische Logistikdienstleister dazu beitragen kann, neue Geschäftsfelder zu erschliessen und sich damit im immer härter werdenden Wettbewerb nachhaltig zu behaupten. Auf der Basis von Sekundärquellen und Expertengesprächen mit Vertretern aus neun mittelständischen Unternehmen werden die spezifischen Chancen und Risiken einer mittelständisch

geprägten Kontraktlogistik analysiert, Erfolgsfaktoren identifiziert und konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Kontraktlogistik ein individuelles, auf partnerschaftlichem Vertrauen aufbauendes Geschäftsfeld ist, das gerade wegen der charakteristischen '1:1'-Geschäftsbeziehungen ein geeignetes Umfeld für mittelständische Logistikdienstleistungsunternehmen bietet. Als Erfolgsfaktoren werden der Aufbau von neuem (branchenspezifischem) Fachwissen sowie Methoden- und Projektmanagementkompetenz, der Mut und die Bereitschaft zu einer engen Verlader-Dienstleisterbeziehung sowie insbesondere die klare Motivation und Fähigkeit, sich in Problemstellungen, Anforderungen und (Branchen-)Spezifika der jeweiligen Verladerkunden einzuarbeiten.

Die im Jahre 2007 erschienene Studie "Ramp up in der Kontraktlogistik" thematisiert den Projektcharakter der Kontraktlogistik (Schmidt/Herr/Waibel 2007). Im Fokus der Studie steht insbesondere die Untersuchung des Ablaufs von (komplexen) Kontraktlogistikprojekten mit dem Ziel, die Faktoren eines erfolgreichen Anlaufmanagements in der Kontraktlogistik zu identifizieren. Die Untersuchung fusst dabei zum einen auf einem sogenannten generischen Ramp up Prozessmodell, das die inhaltliche Struktur und Systematik der Untersuchung vorgibt. Zum anderen dienen der Studie insgesamt zehn Fallstudien als empirische Basis zur Ableitung relevanter Aussagen. Die Fallstudien erfassen den prozessualen Ablauf realer Kontraktlogistikprojekte von der Anbahnung bis hin zu ihrer Beendigung.<sup>1</sup> Dabei reflektieren sechs Fallstudien jeweils die Erfahrungen des Verladers und des Dienstleisters, die restlichen vier Fallstudien beschreiben ausschliesslich die Sichtweise des Dienstleisters. Es werden sieben Erfolgsthesen und fünf Fallstricke identifiziert. Als *Erfolgsthesen* werden angeführt, dass

(1) Verlader Kreativität bei den Dienstleistern zulassen und auf zu enge Vorgaben verzichten sollten,

---

<sup>1</sup> Der in der Studie verwendete Begriff des 'Ramp Up Prozessmodells' ist etwas irreführend, da die Autoren mit ihrem Modell den gesamten Ablauf bzw. Lebenszyklus eines Kontraktlogistikprojektes von der Anbahnung über den Anlauf zur Umsetzung bis hin zur Auflösung (Exit) der Kontraktlogistikpartnerschaft beschreiben.

(2) Dienstleister im Kontraktlogistikgeschäft nicht mit grossen und komplexen Projekten starten, sondern zunächst mit kleinen Aufträgen Kompetenz entwickeln sollten,

(3) Dienstleister aus Misserfolgen bei Ausschreibungen Impulse für Erkenntnisgewinne ziehen sollten, indem sie beim Verlager Informationen einholen,

(4) gerade mittelständische Dienstleister gegenüber Verladern ihre Exklusivität unter Beweis stellen sollten,

(5) Dienstleister Komplexität gezielt durch die Einführung von Standardprozessen in der Angebotserstellung und der Leistungserstellung beherrschen sollten,

(6) Dienstleister sich bewusst durch Kreativität von anderen Dienstleistern abheben sollten und

(7) Dienstleister ebenso wie Verlager agil und proaktiv bleiben sowie gemeinsam einen kritischen Blick für die bestehenden Abläufe behalten sollten.

Als *Fallstricke* werden angeführt, dass

(1) Dienstleister und Verlager die Bedeutung von Referenzen und Vertrauen häufig unterschätzen,

(2) Dienstleister häufig in eine sogenannte Ramp up Datenfalle geraten, da die vom Verlager zur Verfügung gestellten Daten nicht plausibel sind,

(3) Dienstleister auf die Festlegung von Preiskorridoren Wert legen sollten, um sich gegenüber Marktpreisschwankungen abzusichern,

(4) Dienstleister Absicherungen gegen unvorhersehbare Ereignisse in den Ramp up Zeitplan einbauen sollten,

(5) Verlager sich nicht der Illusion hingeben sollten, dass durch Outsourcing eine höhere Flexibilität zu geringeren Kosten möglich wäre – auch Dienstleister stellen einen Flexibilitätsgewinn grundsätzlich in Rechnung.

Die im Jahre 2008 erschienene Studie "Erfolg in der Logistik – Beziehungen mit Logistikdienstleistern richtig gestalten" (Weber et al. 2008) stellt die inhaltliche (und *nicht* die juristische) Vertragsgestaltung zwischen Verlager und Dienstleister in den Mittelpunkt der Untersuchung. Die Studie analy-

siert die Anreiz- und Verhaltenswirkungen verschiedener Vertragselemente, die üblicherweise in der Praxis zwischen Verladern und Logistikdienstleistern vereinbart werden. Dabei ist der Fokus nicht auf komplexe Kontraktlogistikarrangements beschränkt, sondern bezieht auch Vertragsbeziehungen über einfachere Logistikdienstleistungen wie Transport und Lagerhaltung ein. Ziel der Studie ist die situative Identifikation spezifischer Erfolgsfaktoren im Hinblick auf die vertragsbasierte Steuerung der Geschäftsbeziehungen, je nach Umfang und Komplexität des fremd vergebenen Leistungsspektrums. Hierzu wurden im Rahmen einer grosszahligen empirischen Erhebung 300 Verlagerunternehmen aus verschiedenen Branchen nach ihrer Geschäftsbeziehung zu ihrem jeweils wichtigsten Logistikdienstleister befragt. In der Analyse wird zwischen den zwei grundlegenden, voneinander unabhängigen Gestaltungsdimensionen der Anreizorientierung und der Kostenbasierung unterschieden. Diese sind von besonderer Relevanz für die vertragliche Ausgestaltung von Vergütungsmodellen, da sie sich je nach Situation in sinnvoller Weise miteinander kombinieren lassen. Auf der Basis von acht projektspezifischen Kontextparametern werden drei zunehmend komplexe Outsourcingtypen (Basic, Extended und Comprehensive Cluster) unterschieden und situative Handlungsempfehlungen zur Vertragsgestaltung (anreizorientierter Vertrag, kostenbasierter Vertrag, einfaches Vergütungsmodell, Hybrid Vertrag), abgeleitet. Eine zentrale Aussage der Studie ist, dass das Verbesserungsstreben – sowohl auf der Kosten- wie auch auf der Leistungsseite – in wesentlichem Masse erfolgreiche Geschäftsbeziehungen zwischen Verladern und Logistikdienstleistern auszeichnet, was sich nicht zuletzt auch in geeigneten vertraglichen Arrangements widerspiegeln sollte.

Die ebenso im Jahre 2008 erschienene Studie "Status und Perspektiven von partnerschaftlichen Kooperationen für Logistikleistungen" (Stenger et al., 2008) reflektiert die Ergebnisse einer vergleichenden Umfrage, die Mitte 2007 bei Verladern und Logistikdienstleistern durchgeführt wurde. Es wurden 63 deutsche Verlager- und Logistikdienstleistungsunternehmen schriftlich befragt, unter welchen Bedingungen Logistik-Outsourcing Entscheidungen gefällt werden, welche Faktoren für

oder gegen ein Outsourcing sprechen und ob die verlader- und dienstleisterseitigen Erwartungshaltungen erfüllt werden. Die Studie zeigt auf, dass die Geschäftsbeziehungen zwischen Verladern und Logistikdienstleistern gegenwärtig durch die Vergabe einfacher Logistikdienstleistungen geprägt ist, bei denen vorrangig Kosteneinsparungen als Zielsetzung dominieren. Zugleich sind es aber Qualitäts- und Serviceleistungsschwächen sowie Terminprobleme, die hauptsächlich als Gründe für das Scheitern von Geschäftsbeziehungen angeführt werden. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass gerade im Hinblick auf die Vergabe von umfassenderen Leistungspaketen sowohl Verlager als auch Logistikdienstleister stärker daran arbeiten müssen, gegenseitiges Vertrauen zu schaffen. Beiderseitiges Commitment zur langfristigen Zusammenarbeit, gemeinsames Lernen und die partnerschaftliche Entwicklung von Innovationen sind die wesentlichen Garanten dafür, dass die Potenziale einer partnerschaftlichen Geschäftsbeziehung vollumfänglich realisiert werden können.

Die im Jahr 2009 erschienene Studie "Projektanbahnung in der Kontraktlogistik" (Wrobel/Klaus, 2009) knüpft an den Überlegungen der zuvor dargestellten "Ramp up-Studie" an, fokussiert aber auf die Untersuchung der einem Kontraktlogistikprojekt zeitlich vorgelagerten Ausschreibungsprozesse. Mit Hilfe eines 12-Phasen-Modells der Projektanbahnung und auf der Grundlage von 24 Expertengesprächen (mit Vertretern von 14 Logistikdienstleistern und 10 Verlagerunternehmen) werden zum einen die aktuelle Ausschreibungs- und Vergabep Praxis in der Branche beschrieben und zum anderen spezifische Erfolgsfaktoren für den Vertrieb (Dienstleister) und den Einkauf (Verlager) von Kontraktlogistikdienstleistungen identifiziert. Die Erfolgsfaktoren inkl. der zugehörigen Handlungsempfehlungen für Verlager und Logistikdienstleister werden aus verlader- und dienstleisterseitig abgefragten Selbsteinschätzungen abgeleitet. Für die Verlagerseite hebt die Studie ein gutes Verständnis der eigenen Prozesse als wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Dienstleistungsauswahl hervor. Zudem sind realistische und nachvollziehbare Prozessbeschreibungen sowie eine ausreichend detaillierte und wahrheitsgetreue Datengrundlage wichtige Erfolgsfaktoren einer guten Ausschreibung. Für die

Dienstleisterseite werden Vertrauensaufbau beim Kunden, eine hohe fachlich-operative und soziale Kompetenz von Vertriebsmitarbeitern und ein systematisches Beziehungsmanagement mit festen Ansprechpartnern als wichtige Faktoren im Vertrieb kontraktlogistischer Leistungen angeführt.

Die Auswahl der hier kurz skizzierten Studienergebnisse spiegelt die vielfältigen Aspekte wider, denen es im Geschäft mit der Kontraktlogistik Rechnung zu tragen gilt (Kontraktlogistik im Mittelstand, Ramp up, Vertragsgestaltung, Vertrauen und Commitment, Projektanbahnung). Trotz ihrer unterschiedlichen Schwerpunkte zeigen alle Studien übereinstimmend die erfolgskritische Bedeutung einer sorgfältig und professionell geführten Geschäftsbeziehung zwischen Verlager und Dienstleister auf. Hier sind beide Seiten gleichermaßen gefragt, denn Kontraktlogistik ist immer auch eine partnerschaftliche Geschäftsbeziehung, die es in vielerlei Hinsicht kontinuierlich und professionell zu entwickeln und zu pflegen gilt, um sie zunächst zuverlässig zu etablieren und anschließend nachhaltig zur Zufriedenheit beider Seiten auf Erfolgskurs zu halten. Grundlegend dabei ist, dass sowohl verlader- als auch dienstleisterseitig genaue Vorstellungen darüber existieren, welche Ziele mit der Kontraktlogistiklösung verfolgt werden und welche gegenseitigen Erwartungen die Partner an die Geschäftsbeziehung haben. Es reicht aber nicht aus, verladerseitig konkrete Vorstellungen, Ziele und Erwartungen zu haben. Der Logistikdienstleister muss diese jeweils auch verstehen und inhaltlich nachvollziehen, um sie mit den eigenen Vorstellungen, Zielen, Erwartungen und Möglichkeiten abzugleichen und daraus jeweils passende Lösungsvorschläge zu entwickeln. Auf diese Weise werden gegenseitiges Verständnis, Vertrauen und 'Commitment' zwischen Verlager und Logistikdienstleister aufgebaut und das Risiko enttäuschter Erwartungshaltungen wird reduziert. Dabei gibt es keine pauschal gültigen Erfolgsrezepte. Vielmehr gilt es, unterschiedliche Rahmenbedingungen in eine situative Analyse einzubeziehen, denn der Charakter der Geschäftsbeziehung variiert mit dem Umfang und dem Inhalt der angestrebten Kontraktlogistiklösung.

Aus diesen Überlegungen leitet sich die Untersuchungsperspektive der vorliegenden Studie ab.