

Heiko Wrobel

Vertrieb von Kontraktlogistik- dienstleistungen

Aktuelle Praxis und Erfolgsfaktoren



Heiko Wrobel

Vertrieb von
Kontraktlogistikdienstleistungen
Aktuelle Praxis und Erfolgsfaktoren

DVV Media Group

VORWORT DES HERAUSGEBERS

Im immer noch relativ jungen Feld der betriebswirtschaftlichen Logistik hat sich eine Reihe von Forschungsthemen fest etabliert. Dazu gehören z. B. die „industrielle Logistik“ um Fragestellungen der optimalen Materialversorgung, Materialflussoptimierung und Integration komplexer Produktionsnetzwerke, die „Retail Logistik“ um Fragestellungen der optimalen Distribution von Konsumgütern oder das große Forschungsfeld der Entwicklung und Anwendung von Modellen und Methoden der quantitativen Entscheidungsunterstützung.

Das Feld der „Kontraktlogistik“ – die Gestaltung und das Management von komplexen, langfristig angelegten Outsourcing-Beziehungen hoher Spezifität zwischen Auftraggebern aus Industrie, Handel und anderen Wirtschaftsbereichen und entsprechend qualifizierten Dienstleistungsunternehmen der Logistik – ist dagegen noch wenig erforscht. Dabei hat es zentrale Bedeutung für den betriebswirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen und für die internationale Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft

Der vorliegende Band, der als Dissertationsschrift an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg entstanden ist, liefert eine umfassende Übersicht zum Markt für Kontraktlogistikdienstleistungen. Ein besonderer Fokus liegt auf den Fragestellungen, die sich mit der erfolgreichen Anbahnung von Kontraktlogistikbeziehungen verbinden. Aus der Sicht der Logistikdienstleister ist dies die Frage nach den Erfolgsfaktoren des Kontraktlogistik-„Vertriebs“.

Der Autor des Bandes Heiko Wrobel verfügt über umfangreiche, einschlägige Projekterfahrungen im Rahmen seiner Tätigkeit als Leiter der Gruppe Prozesse an der Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS in Nürnberg. Seine Tätigkeit verschaffte ihm Zugang zum Know-how hochrangiger Entscheider sowohl in Unternehmen auf der Seite der Anbieter wie auch auf der Seite von Nachfragern von Kontraktlogistikprojekten. Ergänzt um eine sorgsame Auswertung wissenschaftlicher Literatur im Bereich des Vertriebsmanagements und der Logistik ist auf diesen Grundlagen eine Schrift entstanden, deren Anspruch über den der (wenigen) bisher verfügbaren „Leitfäden“ zum Kontraktlogistik-Geschäft hinausreicht.

Die vorliegende Arbeit wird helfen, die Praxis des Vertriebs von Kontraktlogistikdienstleistungen zu qualifizieren und deren Erfolge zu steigern. Darüber hinaus kann Sie als kompetente Informationsgrundlage für Studenten und wissenschaftlich interessierte Experten der Logistik dienen, die noch nicht mit dem Feld der Kontraktlogistik vertraut sind.



Prof. Peter Klaus, D.B.A./Boston Univ.
Bamberg/Nürnberg, im November 2013

VORWORT DES VERFASSERS

Die Kontraktlogistik wird häufig als „Königsdziplin“ der Logistikdienstleistungswirtschaft bezeichnet. Ein geschätztes jährliches Umsatzvolumen von mehr als 80 Mrd. Euro allein in Deutschland und die höchsten prognostizierten Wachstumspotenziale für die gesamte Branche der Logistikdienstleister verdeutlichen die hohe Attraktivität dieses Marktsegments. Kontraktlogistikprojekte sind allgemein gekennzeichnet durch eine erhöhte Komplexität der Leistungsbündel, die nur mit Ressourcen hoher Spezifität erbracht werden können. Die Kontrakte laufen häufig über mehrere Jahre und umfassen schnell mehrere Millionen Euro an Umsatzvolumen.

Doch es sind letztlich auch die weichen Faktoren, die die Kontraktlogistik zur „Königsdziplin“ machen. Dazu gehören beispielsweise die außergewöhnlich hohen Anforderungen an die Qualifikation der involvierten Mitarbeiter im Rahmen der Projektanbahnung und die stark ausgeprägte Bedeutung von Vertrauen bei der Entwicklung und Pflege langjähriger Geschäftsbeziehungen in der Kontraktlogistik.

Die dargestellten Merkmale machen die Kontraktlogistik zu einem gleichermaßen spannenden wie schwierigen Feld wissenschaftlicher Forschung. Im Zentrum der Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung stehen die Entwicklung eines Referenzmodells, mit dem sich der Vertrieb von Kontraktlogistikdienstleistungen systematisch untersuchen lässt, und die Entwicklung eines geeigneten Benchmarking-Ansatzes auf Basis eines Reifegradmodells. Auf dieser Grundlage sind zukünftig noch viel tiefere und präzisere Ursache-Wirkungsanalysen im Forschungsfeld der Kontraktlogistik möglich. Auf dem Weg zu diesen Ergebnissen wird im Verlauf der vorliegenden Arbeit die Anbahnung von Kontraktlogistikprojekten sowohl von Seiten der Logistikdienstleister als auch der verladenden Wirtschaft aus Industrie und Handel umfassend auf Basis qualitativer Experteninterviews untersucht. Neben einem detaillierten Verständnis der Prozesse, Strukturen und Objekte in der Kontraktlogistik wird eine Vielzahl an Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Akteure erarbeitet.

Die vorliegende Arbeit wäre ohne die Mitwirkung einer Vielzahl von Menschen nicht möglich gewesen. Ihnen gebührt deshalb mein besonderer Dank. An erster Stelle möchte ich hier meinen Doktorvater Prof. Peter Klaus nennen, der mir nicht nur in vielen intensiven Diskussionen rund um das Thema ein unverzichtbarer Ratgeber war, sondern als akademischer Lehrer mein Denken grundlegend geprägt hat. Frau Prof. Dr. Martina Steul-Fischer danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens und die wertvollen

Anregungen. Prof. Dr.-Ing. Heinz Gerhäuser war für mich ebenfalls ein wichtiger Wegbereiter. Nicht zuletzt mit dem abgeschiedenen Büro am Fraunhofer IIS in Erlangen hat er für die perfekte Arbeitsumgebung für mich in der finalen Schreibphase gesorgt.

Darüber hinaus möchte ich mich bei meinen Kolleginnen und Kollegen an der Fraunhofer SCS, vor allem aus der Gruppe Prozesse, für die Unterstützung bei meinen Dissertations-Auszeiten bedanken. Alexander Nehm und Dr. Bernd Herrler gebührt ein großer Dank für das „Rückenfreihalten“ in der letzten „heißen Phase“.

Frau Nicole Lubecki-Weschke danke ich für das gewissenhafte Lektorat der Arbeit und für die stetige Unterstützung und Förderung seit meinen Zeiten als Fraunhofer-HiWi.

Ebenfalls trugen auch die Diplomarbeiten von Franziska Dettmann und Moike Buck zum Gelingen dieser Arbeit bei. Mein ganz besonderer Dank gilt hier Moike Buck, die durch ihre Arbeit nicht nur einen wichtigen Beitrag geleistet hat, sondern in vielen gemeinsamen Diskussionen und Analysen ihre eigene Leidenschaft für das Themenfeld entdeckt hat.

Prof. Dr. Norbert Schmidt als ehemaligem Leiter des Prozesse-Teams danke ich für die fachliche wie mentale Unterstützung während meiner Dissertation, ebenso den Herren Dieter Heyde und Jörg Schaible von Salt Solutions für die Förderung des Forschungsvorhabens als Kooperationspartner.

Allen Praxispartnern danke ich für die wertvolle Zeit, die sie mir geschenkt haben. Ohne ihren fachlichen Input im Rahmen der Interviews hätte die vorliegende Arbeit niemals entstehen können.

Meinen Eltern Karl und Ingrid danke ich von ganzem Herzen für ihre Liebe und Unterstützung, die sie mir Zeit meines Lebens geschenkt haben. Sie haben immer an mich geglaubt und mich stets in meinem Tun bestärkt.

Ein großer Dank geht auch an die Familie meiner Frau für die Möglichkeit, in der Abgeschiedenheit des Wochenendhauses von Grünsberg zur Ruhe zu kommen und dort schreiben zu können. Hier sind viele gute Ideen entstanden.

Der größte Dank gebührt jedoch meiner Frau Jessica sowie meiner Tochter Emilie, die in den letzten Jahren viel zu oft auf mich verzichten mussten und die mir doch immer wieder die Kraft gaben, diesen oft sehr steinigen Weg einer solchen Aufgabe bis zum Ende zu gehen. Ihnen beiden ist dieses Buch gewidmet.

Heiko Wrobel

Nürnberg, im November 2013

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort des Herausgebers	V
Vorwort des Verfassers	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XVI
1 VERTRIEB VON KONTRAKTLOGISTIKDIENSTLEISTUNGEN – HERAUSFORDERUNGEN FÜR WISSENSCHAFT UND PRAXIS	1
1.1 Ein „theoretisches“ 381 Mrd. € Marktpotenzial für Kontraktlogistikdienstleistungen in Europa	2
1.2 Outsourcing von Kontraktlogistikdienstleistungen – Die Perspektive der kontraktgebenden Unternehmen	4
1.2.1 Chancen der Verlagerer beim Outsourcing von Kontraktlogistikdienstleistungen	4
1.2.2 Risiken der Verlagerer beim Logistik-Outsourcing als Kontraktleistung	7
1.3 Der Vertrieb von Kontraktleistungen als Königsdisziplin des Logistikdienstleistungsmanagements	10
1.3.1 Chancen und Risiken der Kontraktlogistik aus Sicht der Logistikdienstleister	10
1.3.2 Die besonderen Herausforderungen für den Vertrieb von Kontraktlogistikdienstleistungen	13
1.4 Der Mangel an empirischer Fundierung im Vertrieb von Kontraktlogistikdienstleistungen – Vier Gründe	16
1.5 Forschungsfragen und Adressaten der Untersuchung	19
1.6 Aufbau der Arbeit	21
2 WAHL DES FORSCHUNGSANSATZES UND ENTWICKLUNG DES FORSCHUNGSDESIGNS	24
2.1 Ableitung eines problem-adäquaten Forschungszutritts – Anwendung eines qualitativ-explorativen Forschungsansatzes	25
2.1.1 Vorstellung grundlegender Forschungsansätze	25
2.1.2 Bestimmung des qualitativ-explorativen Forschungsansatzes	27
2.2 Auswahl einer geeigneten Forschungsmethode innerhalb des qualitativ- explorativen Ansatzes	29
2.2.1 Zum Instrumentarium der qualitativen Forschung	30
2.2.2 Bestimmung der Fallstudien-Forschung als präferierte Forschungsmethode	32

2.3 Schritte eines mehrgliedrigen Forschungsprozesses und Auswahl der anzuwendenden Techniken zur Datenerhebung und -auswertung im Rahmen der Fallstudienforschung	34
2.3.1 Experten-Interviews als Verfahren zur Erhebung der Primärdaten	37
2.3.2 Vergleichende Fall-Analyse als Methode der Datenauswertung	39
2.4 Maßnahmen zur Sicherstellung der Güte im qualitativen Forschungsprozess	40
3 BESTANDSAUFNAHME ZU DEN ZENTRALEN BEGRIFFLICHKEITEN UND ZUM UNTERSUCHUNGSRAUM	44
3.1 Der Vertrieb als Element des Marketings	44
3.1.1 Zum Problem der Abgrenzung der Begriffe Marketing und Vertrieb	44
3.1.2 Vertrieb als Teil des Expansionspfads des Marketings	47
3.1.3 Zentrale Entscheidungsfelder des Vertriebs	51
3.2 Merkmale der Kontraktlogistikdienstleistung und ihrer besonderen Anforderungen an den Vertrieb	53
3.2.1 Vorbemerkungen zum Dienstleistungsbegriff	54
3.2.2 Merkmale der Logistikdienstleistung	58
3.2.2.1 Zum Begriff der Logistik und der Logistikdienstleistung	59
3.2.2.2 Logistikdienstleistungen als besondere Objekte des Vertriebs und des Einkaufs in Unternehmen	63
3.2.3 Merkmale der Kontraktlogistikdienstleistung	68
3.2.3.1 Begriffliche Abgrenzung der Kontraktlogistikdienstleistung und Ableitung von Besonderheiten für Vertrieb und Einkauf	68
3.2.3.2 Charakterisierung des Marktes für Kontraktlogistikdienstleistungen	73
3.2.3.3 Anbieter von Kontraktlogistikdienstleistungen und die Problematik gängiger Typisierungen im internationalen Kontext	79
3.2.4 Weitere Einordnung in die Systematik der Wirtschaftsgüter	86
3.2.4.1 Kontraktlogistikdienstleistungen und die Nähe zu Investitionsgütern	86
3.2.4.2 Kontraktlogistikdienstleistungen als Kontraktgüter	86
3.2.4.3 Kontraktlogistikdienstleistungen als Solutions	87
4 ENTWICKLUNG EINES KONZEPTIONELLEN BEZUGSRAHMENS FÜR DEN VERTRIEB VON KONTRAKTLOGISTIKDIENSTLEISTUNGEN	88
4.1 Analyse der betriebswirtschaftlichen Literatur zum Vertrieb von Kontraktlogistikdienstleistungen	88
4.1.1 Umschau in der Literatur aus Anbieter-Perspektive	91
4.1.2 Umschau in der Literatur aus Nachfrager-Perspektive	99
4.1.3 Umschau in der Literatur aus der Beziehungsperspektive	104
4.1.4 Zusammenfassende Bewertung der durchgeführten Literaturanalyse	110
4.2 Entwurf eines vorläufigen Referenzmodells als Bezugsrahmen für eine empirische Untersuchung des Vertriebs in der Kontraktlogistik	113
4.2.1 Vorüberlegungen zur Entwicklung eines Referenzmodells	113

4.2.1.1	Generelle Anforderungen an ein Referenzmodell.....	113
4.2.1.2	Die Netzwerk-Perspektive als Ausgangspunkt der Untersuchung..	114
4.2.1.3	Anleihe bei der Systemtheorie zur Entwicklung eines grundsätzlichen Kategorienrasters.....	115
4.2.2	Entwurf eines vorläufigen Referenzmodells für die Gebildestruktur	117
4.2.3	Bestimmung eines vorläufigen Referenzmodells für die Prozessstruktur	118
4.2.4	Grundüberlegungen zur Beziehungsdimension	119
4.2.5	Grundüberlegungen zur Systemsteuerung	121
4.2.6	Synthese zu einem vorläufigen integrierten Referenzmodell für die Entstehung von Kontraktlogistikprojekten	122
5	EMPIRISCHE BESTANDSAUFNAHME ZUM VERTRIEB VON KONTRAKTLOGISTIKDIENSTLEISTUNGEN	124
5.1	Aufbau und Ablauf der empirischen Untersuchung	124
5.1.1	Teilnehmer und ausgewählte Fälle der Studienserie	125
5.1.1.1	Charakterisierung der Untersuchten Logistikdienstleister	127
5.1.1.2	Charakterisierung der Untersuchten Verlader.....	129
5.1.2	Struktur und Inhalte des eingesetzten Interview-Leitfadens	130
5.1.2.1	Leitfaden für die befragten Dienstleister.....	131
5.1.2.2	Leitfaden für die befragten Verlader.....	132
5.1.3	Erläuterungen zur Erhebung und Auswertung des empirischen Datenmaterials	133
5.2	Vorstellung der empirischen Untersuchungsergebnisse	134
5.2.1	Ergebnisse zu den Objekten: Ausschreibungen und Projekte in der Kontraktlogistik.....	134
5.2.2	Strukturen der Aufbauorganisation im Vertrieb und im Einkauf	136
5.2.2.1	Buying Center	137
5.2.2.2	Selling Center.....	138
5.2.2.3	Die Rolle von Drittparteien bei der Entstehung von Kontraktlogistikgeschäften	147
5.2.3	Ergebnisse auf Prozessebene	147
5.2.3.1	Kontaktanbahnung Verlader	148
5.2.3.2	Kontaktanbahnung Dienstleister	152
5.2.3.3	Konzeption Verlader.....	154
5.2.3.4	Ausschreibung Verlader.....	156
5.2.3.5	Ausschreibungsprüfung Dienstleister	158
5.2.3.6	Konzeption Dienstleister.....	162
5.2.3.7	Auswahl Verlader	165
5.2.3.8	Präsentation Dienstleister	167
5.2.3.9	Verhandlung Verlader	168
5.2.3.10	Verhandlung Dienstleister	170
5.2.3.11	Umsetzung/Betrieb bis Exit/Follow-up.....	171

5.2.4 Steuerung der Vertriebsorganisationen	172
5.2.4.1 Einsatz von konkreten Vertriebszielen.....	172
5.2.4.2 Aktueller Stand und Kernprobleme der Leistungsmessung	175
5.2.4.3 Verwendung von Entlohnungssystemen zur Leistungssteuerung ..	179
5.2.4.4 Sales-Pipeline: das Steuerungsinstrument spezialisierter Vertriebsorganisationen in der Kontraktlogistik.....	183
5.2.5 Erfolgsfaktoren.....	187
5.2.5.1 Erfolgsfaktoren für Verlader.....	187
5.2.5.1.1 Selbsteinschätzung der Verlader	187
5.2.5.1.2 Einschätzung der Dienstleister.....	189
5.2.5.2 Erfolgsfaktoren für Logistikdienstleister	190
5.2.5.2.1 Selbsteinschätzung der Dienstleister	190
5.2.5.2.2 Einschätzung der Verlader	193
6 AUF DER SUCHE NACH SPITZENLEISTUNG - EIN REFERENZMODELL FÜR ERFOLGREICHEN KONTRAKTLOGISTIKVERTRIEB.....	197
6.1 Synthese der Ergebnisse zu einem integrierten Referenzmodell für die Kontraktlogistik.....	198
6.1.1 Vorstellung des Referenzmodells	198
6.1.2 Einige Überlegungen zum Nutzen des standardisierten Referenzmodells...	202
6.2 Entwicklung eines geeigneten Benchmarking-Ansatzes für den Kontraktlogistikvertrieb.....	203
6.2.1 Auswahl geeigneter Leistungskennzahlen	204
6.2.2 Darstellung der Leistungslücken im Leistungsmessportfolio	207
6.2.3 Einsatz eines standardisierten Reifegradmodells für die Ursache- Wirkungsanalyse	210
7 KRITISCHE WÜRDIGUNG DER ERGEBNISSE UND BESTIMMUNG DES WEITEREN FORSCHUNGSBEDARFS.....	213
7.1 Zusammenfassung und kritische Würdigung der zentralen Forschungsergebnisse.....	213
7.2 Zukünftiger Forschungsbedarf auf dem Weg zur weiteren Professionalisierung des Vertriebs von Kontraktlogistikleistungen	217
Anhang 1: Interview-Leitfaden für Kontraktlogistikdienstleister	219
Anhang 2: Interview-Leitfaden für die verladende Wirtschaft	224
Literaturverzeichnis	227

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1-1: Chancen für Verlagerer durch Outsourcing von Kontraktlogistikleistungen5

Abb. 1-2: Nachteile von Logistik-Outsourcing und Kontraktlogistik8

Abb. 1-3: Chancen und Risiken für Dienstleister in der Kontraktlogistik 10

Abb. 1-4: Aufbau der Arbeit23

Abb. 2-1: Auswahl und schrittweise Konkretisierung des Forschungsansatzes24

Abb. 2-2: Wege wissenschaftlicher Erkenntnis.....26

Abb. 2-3: Qualitative und quantitative Ansätze empirischer Sozialforschung im Vergleich28

Abb. 2-4: Überblick über den Fallstudien-Forschungsprozess35

Abb. 2-5: Auswahl der Interviewformen nach dem Grad der Standardisierung38

Abb. 3-1: Entwicklungsstufen des Marketings45

Abb. 3-2: Tendenzielle Abgrenzung von Marketing und Vertrieb49

Abb. 3-3: Der Expansionspfad des Marketings50

Abb. 3-4: Die Elemente der Vertriebspolitik.....51

Abb. 3-5: Zentrale Entscheidungsfelder des Vertriebs53

Abb. 3-6: Kontraktlogistikdienstleistung als Schnittmenge dreier Teilkonstrukte54

Abb. 3-7: Die konstitutiven Merkmale einer Dienstleistung in HILKES 3-Phasen-Schema55

Abb. 3-8: Konstitutive Merkmale von Dienstleistungen und ihre Auswirkungen auf Vertrieb und Einkauf58

Abb. 3-9: Entwicklung der Logistik: drei Phasen, drei Bedeutungen59

Abb. 3-10: Einordnung der Logistikdienstleistung in der Dienstleistungstypologie nach LEHMANN64

Abb. 3-11: Differenzierung investiver und konsumtiver Sach- und Dienstleistungen.....66

Abb. 3-12: Ausgewählte generische Merkmale von Logistikdienstleistungen und ihre Auswirkungen auf Vertrieb und Einkauf68

Abb. 3-13: Merkmale von Kontraktlogistikdienstleistungen und ihre Auswirkungen auf Vertrieb und Einkauf73

Abb. 3-14: Der Markt für Kontraktlogistikdienstleistungen in Deutschland74

Abb. 3-15: Marktpotenziale für Logistikdienstleister nach Teilsegmenten75

Abb. 3-16: Überblick über gängige Typisierungen und Logistikdienstleisterkonzepte82

Abb. 3-17: 3PL-Definitionen ausgewählter Autoren.....84

Abb. 4-1: Schwerpunkte und Hauptzugänge der Literaturanalyse89

Abb. 4-2: Beispielhafte Ableitung der erweiterten Suchräume im Bereich des Marketings.....90

Abb. 4-3: Relevante Veröffentlichungen aus der Anbieterperspektive96

Abb. 4-4:	Ausgewählte Veröffentlichungen aus der Nachfrager-Perspektive.....	102
Abb. 4-5:	Ausgewählte Veröffentlichungen aus relationsbezogener Perspektive	109
Abb. 4-6:	Vorläufiges Referenzmodell zur Gebildestruktur in der Kontraktlogistik	118
Abb. 4-7:	Prozessphasen in der Kontraktlogistik.....	119
Abb. 4-8:	Vorüberlegungen zur Entwicklung der Geschäftsbeziehung in der Kontraktlogistik	120
Abb. 4-9:	Vorläufiges integriertes Untersuchungsmodell der Kontraktlogistik.....	122
Abb. 5-1:	Überblick über die durchgeführten Studien und Fachveranstaltungen	125
Abb. 5-2:	Teilnehmer der empirischen Untersuchung	126
Abb. 5-3:	Charakterisierung der untersuchten Dienstleister.....	128
Abb. 5-4:	Charakterisierung der untersuchten Verlager	130
Abb. 5-5:	Struktur und Inhalte des Interview-Leitfadens für Dienstleister	131
Abb. 5-6:	Struktur und Inhalte des Interview-Leitfadens für Verlager.....	132
Abb. 5-7:	Art der fremdbezogenen Leistungen in der Logistik	135
Abb. 5-8:	Geschätzte Anzahl der tatsächlich eingehenden Ausschreibungen pro Jahr in der Kontraktlogistik nach Art des Dienstleisters.....	136
Abb. 5-9:	Die wesentlichen Akteure im Selling Center und im Buying Center	137
Abb. 5-10:	Häufigkeit eines spezialisierten Vertriebs von Kontraktlogistikdienstleistungen	139
Abb. 5-11:	Aufbauorganisation eines spezialisierten Kontraktlogistikvertriebs	140
Abb. 5-12:	Mitarbeiter im Vertrieb von Kontraktlogistikdienstleistungen	141
Abb. 5-13:	Unterscheidung von Selling-Center-Organisationen nach Typisierung der Dienstleister in der Kontraktlogistik	145
Abb. 5-14:	Auswahlkriterien der Verlager im Rahmen der Kontaktabbauung	149
Abb. 5-15:	Eingesetzte Kundenkontakinstrumente der Logistikdienstleister.....	152
Abb. 5-16:	Von Dienstleistern genannte häufigste Lücken in Ausschreibungsunterlagen	155
Abb. 5-17:	Relevante Entscheidungskriterien der Dienstleister hinsichtlich der Beteiligung an Ausschreibungen	159
Abb. 5-18:	Kriterien der Dienstleister zur Identifizierung von Scheinausschreibungen	161
Abb. 5-19:	Hypothesen zu den wahrgenommenen Branchenunterschieden in der Kontraktlogistik	163
Abb. 5-20:	Auswahlkriterien der Verlager für die Zusammenstellung der Short List	166
Abb. 5-21:	Einsatz von Zielen im Vertrieb von Kontraktlogistikdienstleistungen	173
Abb. 5-22:	Einsatz von Zielvereinbarungen mit Vertriebsmitarbeitern	174
Abb. 5-23:	Einsatz der Leistungsmessung	175
Abb. 5-24:	Eingesetzte Kennzahlen zur Leistungsmessung im Vertrieb von Kontraktlogistikdienstleistungen	176

Abb. 5-25: Häufigste Kennzahlen im Vertrieb von Kontraktlogistikdienstleistungen	177
Abb. 5-26: Kernprobleme der Leistungsmessung	178
Abb. 5-27: Höhe des Verdiensts der Vertriebsmitarbeiter	180
Abb. 5-28: Höhe des variablen Anteils der Entlohnung	180
Abb. 5-29: Eingesetzte Formen der variablen Entlohnung	181
Abb. 5-30: Bemessungsgrundlagen für die variable Entlohnung	182
Abb. 5-31: Einsatz der Pipeline-Steuerung	183
Abb. 5-32: Sales-Pipeline als Instrument der Vertriebssteuerung	184
Abb. 5-33: Systematik der Pipeline-Steuerung	185
Abb. 5-34: Genannte Erfolgsfaktoren des Einkaufs von Kontraktlogistikdienstleistungen aus Verladersicht	188
Abb. 5-35: Genannte Erfolgsfaktoren des Einkaufs von Kontraktlogistikdienstleistungen aus Dienstleistersicht	190
Abb. 5-36: Genannte Erfolgsfaktoren des Vertriebs von Kontraktlogistikdienstleistungen aus Dienstleistersicht	191
Abb. 5-37: Genannte Erfolgsfaktoren des Vertriebs von Kontraktlogistikdienstleistungen aus Verladersicht	194
Abb. 6-1: Detailliertes Modell für die Anbahnungsprozesse in der Kontraktlogistik	198
Abb. 6-2: Integriertes Referenzmodell der Kontraktlogistik	200
Abb. 6-3: Die unterschiedlichen Dimensionen von Kontraktlogistik-Beziehungen	201
Abb. 6-4: Generelle Datenstruktur im Benchmarking anhand eines Ishikawa-Diagramms	203
Abb. 6-5: Ableitung aussagekräftiger Leistungsmessgrößen aus der Pipeline-Steuerung	205
Abb. 6-6: Definition der zentralen Leistungsmessgrößen	207
Abb. 6-7: Leistungsmessportfolio für den Vertrieb von Kontraktlogistikdienstleistungen	208
Abb. 6-8: Reifegradmodell für den Bereich des Business Development	211

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

1PL	First Party Logistics (Logistikleistung eines Lieferanten)
2PL	Second Party Logistics (Logistikleistung eines Kunden)
3PL	Third Party Logistics (Provider)
4PL	Fourth Party Logistics (Provider)
AD	(Verkaufs-) Außendienst
ADM	(Verkaufs-) Außendienstmitarbeiter
APMP	Association of Proposal Management Professionals
BD	Business Development
B2B	Business-to-Business
BME	Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.
CL	Contract Logistics
CRM	Customer Relationship Management
EBIT	Earnings before interests and taxes
EBITDA	Earnings before interests, taxes, depreciation and amortisation
ECR	Efficient Consumer Response
FMCG	Fast Moving Consumer Good(s)
GF	Geschäftsführer
ID	(Verkaufs-) Innendienst
IT	Informationstechnologie
JIS	Just-in-Sequenz
JIT	Just-in-Time
KAM	Key Account Management
KEP	Kurier-, Express- und Paketdienstleistungen
KLDL	Kontraktlogistikdienstleister (-dienstleistungen)
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPA	Key Process Areas
KPI	Key Performance Indicator
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LDL	Logistikdienstleister
LLP	Lead Logistics Provider
LOI	Letter of Intent
NHS	National Health Service (= britische Gesundheitsbehörde)
QFD	Quality Function Deployment
R&D	Research & Development
RFI	Request for Information

RFID	Radio-Frequency Identification
RFP	Request for Proposal
RFQ	Request for Quotation
SCM	Supply Chain Management
TPL	Third Party Logistics (Provider) -> vgl. 3PL
TUL	Transport, Umschlag und Lagerung
VL	Vertriebsleiter

1 VERTRIEB VON KONTRAKTLOGISTIKDIENSTLEISTUNGEN – HERAUSFORDERUNGEN FÜR WISSENSCHAFT UND PRAXIS

Die Logistik hat sich in den vergangenen drei Jahrzehnten zu einem rasant wachsenden Sektor der Dienstleistungswirtschaft entwickelt. Darüber hinaus ist sie zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor für den Erfolg vieler weiterer Branchen in den globalisierten Märkten geworden. Wo in den 1980er Jahren noch einfache, leicht austauschbare Transport-, Umschlag- und Lagerdienstleistungen abgewickelt wurden, werden heute hoch integrierte und auf spezielle Kundenbedürfnisse zugeschnittene Bündel logistischer Dienstleistungen benötigt. Diese Leistungen werden dabei immer häufiger in langfristig angelegten Beziehungen von Industrie- und Handel an spezialisierte Dienstleistungsunternehmen – Anbieter von „Kontraktlogistik“ – fremdvergeben.¹ Aufgrund der Komplexität, Individualität und Integrationstiefe der Geschäfte gilt die Kontraktlogistik deshalb als „Königsdisziplin“ der Logistikwirtschaft und verspricht darüber hinaus attraktive Wachstums- und Renditechancen.²

Es stellt sich damit für viele Logistikdienstleistungsunternehmen die Frage, wie der Vertrieb und die Vermarktung derart komplexer Dienstleistungen optimaler Weise zu gestalten und umzusetzen sind. Diesem Thema wurde bisher nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt. An empirischen Erkenntnissen hierzu fehlt es weitgehend.³

Die vorliegende Arbeit möchte dazu beitragen, diese Wissenslücke zu schließen. Die zentrale Frage der Arbeit lautet deshalb, wie sich die Praxis des Vertriebs von Kontraktlogistikdienstleistungen aktuell darstellt und welche Handlungsempfehlungen sich auf Basis empirischer Erkenntnisse für die vertriebsrelevanten Fragestellungen in der Kontraktlogistik ableiten lassen.

Um die konkrete Fragestellung und ihre praktische Relevanz detaillierter herauszuarbeiten, wird in Kapitel 1.1 zunächst das Feld der Kontraktlogistik einer einführenden Betrachtung unterzogen. Daran anschließend werden in Kapitel 1.2 mögliche Chancen und Risiken der Fremdvergabe von komplexen Logistikleistungen zunächst kundenseitig, d. h. aus Sicht der verladenden Unternehmen aus Industrie und Handel, vorgestellt. Diesen Ausführungen sind in Kapitel 1.3 sowohl die wesentlichen Chancen und Risiken als auch die besonderen Herausforderungen für den Vertrieb von

¹ Vgl. Klaus (2008), S. 347f.; Baumgarten (2008), S. 14f.; Klaus/Kille (2008a), S. 18ff.

² Vgl. Ehmer et al. (2008), S. 11; Klaus/Kille (2008a), S. 115f.

³ Eine der wenigen Arbeiten, die sich, allerdings auf rein theoretisch-deduktiver Ebene, mit der Thematik beschäftigt, ist die Untersuchung von ENGELSLEBEN (1999), S. 3.

Kontraktlogistikdienstleistungen aus Sicht der Logistikdienstleister gegenübergestellt. Eine nähere Betrachtung des Defizits an empirischen Erkenntnissen im Bereich des Vertriebs von Kontraktlogistikdienstleistungen und seiner Ursachen folgt in Kapitel 1.4, bevor in Kapitel 1.5 die konkreten Forschungsfragen für die vorliegende Arbeit und der Gang der Untersuchung vorgestellt werden.

1.1 EIN „THEORETISCHES“ 381 MRD. € MARKTPOTENZIAL FÜR KONTRAKTLOGISTIKDIENSTLEISTUNGEN IN EUROPA

Mit einem Marktvolumen von über 200 Mrd. € gehört die Logistikwirtschaft zu einem der größten und wichtigsten Wirtschaftszweige in Deutschland.⁴ Die Branche konnte dabei in den vergangenen Jahrzehnten - unter anderem aufgrund der anhaltenden Trends zu steigender Arbeitsteilung und der Globalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten - profitieren. So wie sich die wertschöpfenden Aktivitäten der Beschaffung, Produktion und Distribution von Gütern in vielen Bereichen der Wirtschaft spezialisieren und geographisch immer weiträumiger vernetzt werden, um Skaleneffekte und niedrigste Ressourcenkosten auszuschöpfen, so wächst die quantitative und qualitative Nachfrage nach logistischen Leistungen.⁵

Parallel dazu trägt der weltweite Trend zur „Konzentration auf Kernkompetenzen“ in den Unternehmen der Industrie und des Handels dazu bei, Logistikleistungen an Dritte auszulagern. Die Logistikdienstleistungsunternehmen profitieren von den Bestrebungen zum Outsourcing in erheblichem Maße.⁶

Aktuelle Untersuchungen gehen davon aus, dass der Trend zum Outsourcing sowohl global als auch bezogen auf Deutschland anhalten wird.⁷ Allerdings fallen die Wachstumsaussichten für die einzelnen Teilmärkte der Logistik unterschiedlich aus. So sind im Bereich der „einfachen“, leicht standardisierbaren Logistikleistungen (wie z. B. im Bereich der Kurier-, Express- und Paketdienstleistungen oder auch im Bereich der Stückgutlogistik) in logistisch entwickelten Ländern wie Deutschland nur noch geringe Wachstumsraten zu erwarten, da in der Vergangenheit bereits wesentliche Teile von

⁴ Vgl. Klaus/Kille/Schwemmer (2011), S. 25; für das Marktvolumen im „Europa der 29“ wird von einem Logistikmarktvolumen von 930 Mrd. € ausgegangen.

⁵ So stieg allein in Deutschland der Markt für Logistikdienstleistungen von ca. 145 Mrd. € im Jahr 2003 auf knapp 180 Mrd. € im Jahr 2006. Bis zum Jahr 2010 erfolgte nochmals ein Anstieg auf über 210 Mrd. €. Vgl. Ehmer et al. (2008), S. 1; Klaus/Kille/Schwemmer (2011), S. 25.

⁶ Vgl. Weber et al. (2007), S. 36.

⁷ Vgl. Klaus (2008), S. 347; Ehmer et al. (2008), S. 16; Straube et al. (2005), S. 74; Klaus/Kille (2008a), S. 79; Zadek (2003), S. 341f.

Industrie und Handel fremd vergeben wurden. Der geschätzte Anteil der Dienstleistungen, die hier bereits durch Logistikdienstleister erbracht werden, liegt bei 90 % und mehr.⁸

Starke Wachstums- und Renditemöglichkeiten werden von den Experten hingegen im Segment kundenspezifisch entwickelter, komplexer Leistungsbündel auf Basis längerfristiger vertraglicher Vereinbarungen gesehen, die besonders hohe Anforderungen an potenzielle Outsourcing-Partner stellen und deshalb bisher nur zu geringeren Anteilen an Dritte vergeben wurden.⁹ Häufig geht es um die komplette Vergabe von Logistikleistungspaketen für ganze Teile der Supply Chain inklusive der Übertragung der Management-Verantwortung für den jeweiligen Teilbereich. Ein anschauliches Beispiel für Kontraktlogistikdienstleistungen stellt der kundenspezifische Umbau einer bestehenden Logistikimmobilie und deren Entwicklung hin zu einem hoch automatisierten Lieferanten-Logistikzentrum dar, welches durch den Dienstleister betrieben und um Transporte im Bereich der Beschaffungslogistik ergänzt wird.¹⁰

Der Markt für solche hoch integrierten, bisher kaum standardisierbaren Dienstleistungsbündel wird in Europa auf eine Größenordnung von 381 Mrd. € geschätzt. Dies bedeutet, dass ca. 41 % aller marktfähigen Logistikleistungen potenziell für das Outsourcing in Kontraktlogistik-Beziehungen in Frage kommen. Davon werden zum jetzigen Zeitpunkt erst rund 25 % von Logistikdienstleistern erbracht.¹¹

Die Kontraktlogistik wird damit für die Logistikdienstleistungswirtschaft zu einem vielversprechenden Betätigungsfeld, das aufgrund der engen Verzahnung zwischen Verlager und Dienstleister langfristige Kundenbindung und Ertragssicherheit verspricht und darüber hinaus mit Wachstumsraten versehen ist, die bezogen auf Deutschland und Europa in einer Größenordnung im niedrigen zweistelligen Bereich für die kommenden Jahre beziffert werden. Zwar sind durch aktuelle Entwicklungen wie die derzeitige Finanz- und Wirtschaftskrise aufgrund der abgeleiteten Nachfragestruktur der Logistik temporäre Dämpfer zu erwarten, die mittel- bis langfristigen Wachstumstreiber werden jedoch als stabil betrachtet.¹²

Die vertriebliche Umsetzung der aufgezeigten Marktpotenziale in der Kontraktlogistik erfordert ein erfolgreiches Zusammenwirken von zwei Parteien: den Vertriebsorganisationen der Logistikdienstleister auf der einen Seite, den Beschaffungs-

⁸ Vgl. Klaus/Kille (2008a), S. 112 und S. 137.

⁹ Vgl. Weber et. al. (2007), S. 37f.; Klaus/Kille (2008a), S. 115.

¹⁰ Vgl. Müller/Ermel (2007), S. 293.

¹¹ Vgl. Klaus/Kille/Schwemmer (2011), S. 87.

¹² Vgl. Ehmer et al. (2008), S. 12; Klaus/Kille (2007), S. 109; Klaus (2008), S. 348.

bzw. den Einkaufsorganisationen der „verladenden“ Unternehmen aus Industrie und Handel auf der anderen Seite. Welche besonderen Zielsetzungen und Herausforderungen, Chancen und Risiken bei der Anbahnung von Kontraktlogistikprojekten für die verladenden Unternehmen (Abschnitt 1.2) und die Logistikdienstleister (vgl. Abschnitt 1.3) entstehen, wird in den beiden nachfolgenden Kapiteln dargestellt.

1.2 OUTSOURCING VON KONTRAKTLOGISTIKDIENSTLEISTUNGEN – DIE PERSPEKTIVE DER KONTRAKTGEBENDEN UNTERNEHMEN

Die Entstehung einer Chance für den Aufbau einer Kontraktlogistik-Beziehung setzt voraus, dass ein Unternehmen aus Industrie, Handel oder einem anderen Bereich der Wirtschaft (hier branchenüblich als „verladende Wirtschaft“ bezeichnet) eine positive Antwort auf die Frage gefunden hat, ob die mit der Logistik verbundenen Führungs- und Ausführungsleistungen statt selbst erstellt besser extern am Markt beschafft werden können. Im Rahmen dieser „Make-or-Buy“-Entscheidung spielen insbesondere Abwägungen in Bezug auf die damit verbundenen Chancen und Risiken eine herausragende Rolle. Bei positiver Entscheidung schließt sich die Suche nach dem optimalen Dienstleistungspartner an, die sich in der Regel als komplexer und mehrstufiger Ausschreibungsprozess darstellt.

1.2.1 CHANCEN DER VERLADER BEIM OUTSOURCING VON KONTRAKTLOGISTIKDIENSTLEISTUNGEN

Die Argumente für oder gegen ein Outsourcing von Logistikdienstleistungen wurden inzwischen in zahlreichen Veröffentlichungen diskutiert, die teilweise auch auf empirischen Ergebnissen beruhen.¹³ Es werden Auswirkungen benannt, die entweder in einer Verbesserung der Kostenposition der kontraktgebenden Unternehmen liegen oder in einer Verbesserung der Leistungspositionen (vgl. Abb. 1-1). Der Untersuchung von KERSTEN/KOCH (2007) zufolge, die die Motive von Industrie und Handel bei der Fremdvergabe von Logistikleistungen umfassend analysierten, stellt die Reduzierung von Logistikkosten die wichtigste Zielsetzung der Verlager dar. Dies betrifft dabei sowohl das Outsourcing von Logistikdienstleistungen im Allgemeinen, also einschließlich der einfachen und standardisierten Logistikdienstleistungen, als auch das spezifische Outsourcing von Kontraktlogistikdienstleistungen.¹⁴ Andere Untersuchungen betonen,

¹³ Vgl. hierzu u. a. die Untersuchungen von Kersten/Koch (2007); Wildemann (2007); Bretzke (1998); Bretzke (2004a); Müller-Dauppert (2005), Jung (2004) sowie die regelmäßigen Studien von Langley (1996-2011).

¹⁴ Vgl. Kersten/Koch (2007), S. 117-126.

dass es sowohl Kostensenkungen wie Leistungsverbesserungen sind, die den Erfolg eines Logistikoutsourcings bestimmen.¹⁵

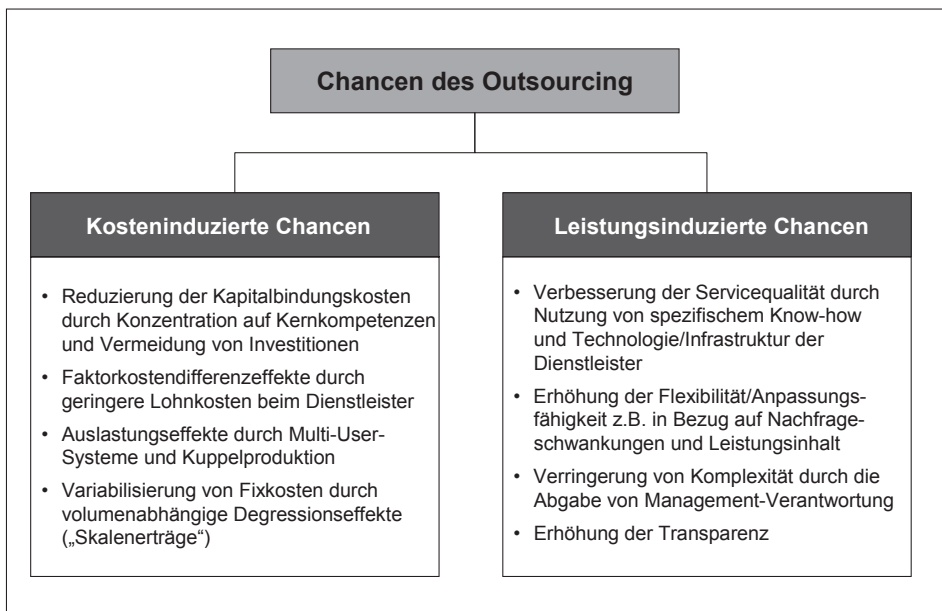


Abb. 1-1: Chancen für Verlager durch Outsourcing von Kontraktlogistikleistungen

Quelle: Eigene Darstellung

Eine nähere Betrachtung der Argumente zu möglichen Kostenwirkungen des Outsourcing ergibt folgende Punkte:

- **Reduzierung der Kapitalbindungskosten:** Durch die Konzentration auf Kernkompetenzen als Folge der Ansätze von Shareholder-Value und des Resource-based-view, sind die Verlager an einer möglichst geringen Kapitalbindung interessiert. Durch Outsourcing besteht die Möglichkeit, die Kapitalbindung entweder durch Ausgliederung bestehender Immobilien und Betriebsmittel zu verringern oder die Verantwortung für notwendige zukünftige Investitionen auf Logistikdienstleister zu übertragen.¹⁶
- **Faktorkostendifferenzeffekte:** Möglichkeiten zur Senkung der Faktorkosten ergeben sich durch die Ausnutzung von Lohnkostenunterschieden beim operativen Personal. So zeigte sich beispielsweise in Einzelfällen, dass der Tarifvertrag für Logistikbeschäftigte um 13 % längere Arbeitszeiten bei 30 % weniger Lohn im Vergleich zum Tarif der IG Metall vorsieht.¹⁷ Die Potenziale einer Ausgliederung

¹⁵ Vgl. Weber et al. (2008), S. 9.

¹⁶ Vgl. Müller-Dauppert (2005), S. 16; Kersten/Koch (2007), S. 117f.

¹⁷ Vgl. Müller-Dauppert (2005), S. 15.

sind jedoch stark abhängig von den jeweiligen Branchen. So dürfte die Lohnkostenarbitrage im Vergleich zum Einzelhandel bereits deutlich geringere Potenziale beinhalten. Chancen zur Branchenarbitrage ergeben sich darüber hinaus auch beispielsweise durch unterschiedliche Brandschutz- und Unfallverhütungsvorschriften.¹⁸

- **Auslastungseffekte:** Logistikdienstleister können eine höhere Auslastung erzielen bei Ressourcen, die potenziell für mehrere Kunden nutzbar sind (z. B. für den Ausgleich saisonaler Schwankungen im Absatzbereich). Dies gilt im Besonderen für die sogenannten Multi-User-Systeme, die häufig im Bereich der Konsumgüter-Distribution zu finden sind, aber ebenso auch für einfache Transportkapazitäten durch die bessere Auslastung von Rückläufen.¹⁹
- **Variabilisierung von Fixkosten:** Ansatzpunkte für eine nachhaltige Senkung der Stückkosten ergeben sich in solchen Fällen, in denen die Stückkosten von der Betriebsgröße abhängen und durch die Fremdvergabe Effekte der Kostendegression im Form von Skalenerträgen erzielt werden können. Insbesondere für Unternehmen unterhalb einer kritischen Mindestgröße kann die Auslagerung der Logistik deshalb Kostenvorteile bieten. Jedoch ist zu beachten, dass mit steigender Individualität der Logistikleistung wie sie im Segment der Kontraktlogistik per definitionem vorliegt, die Effekte der Fixkostenvariabilisierung wie auch der erhöhten Auslastung durch die verminderte Marktnachfrage deutlich verringert werden.²⁰

Als hauptsächliche Wirkungen des Logistikoutsourcings auf der Leistungsseite werden benannt:

- **Verbesserung der Servicequalität:** Durch die Nutzung von spezifischem Know-how, aber auch von Technologien und Infrastruktur des Dienstleisters kann die Qualität der Logistikleistung erhöht werden. Die Servicequalität lässt sich dabei in mehreren Dimensionen messen wie beispielsweise der Liefertreue, der Lieferzeit, sowie der Vollständigkeit und Richtigkeit von Lieferungen. Wesentliche Voraussetzungen für Serviceverbesserungen liegen in einem entsprechend hohen

¹⁸ So können beispielsweise unterschiedliche Vorschriften hinsichtlich der erlaubten Stapelhöhen von Gitterboxen zu deutlichen Unterschieden bei den Flächenkosten führen, vgl. Müller-Dauppert (2005), S. 15.

¹⁹ Vgl. Wallenburg (2004), S. 47; Bretzke (1998), S. 395.

²⁰ Vgl. Bretzke (1998), S. 393ff.

Prozess-Know-how der Dienstleister und einer stärker auf Logistiktätigkeiten ausgerichteten Mitarbeiterqualifikation.²¹

- **Flexibilitätssteigerung:** Die Auslagerung an Logistikdienstleister fördert tendenziell die Flexibilität des Logistiksystems und erlaubt damit eine schnellere Marktanpassung. Mit ihrem Wissen und anderen bereits vorhandenen Ressourcen können Dienstleister dazu beitragen, Neuerungen schneller und besser umzusetzen. Dies gilt zum einen für Neuerungen in Bezug auf Mengenanpassungen und neue Logistikprodukte, aber auch in Bezug auf die Integration neuer Technologien (z. B. RFID) oder die Erschließung neuer geografischer Märkte für Verlagerer.²²
- **Komplexitätsreduktion:** Durch die Verlagerung von Logistikleistungen samt Managementverantwortung kann die Komplexität im Sinne einer Konzentration auf Kernkompetenzen beim Verlagerer verringert werden.²³
- **Erhöhung der Transparenz:** Durch die Vergabe der Logistikleistung an einen Dienstleister kann in vielen Fällen auch eine Erhöhung der Transparenz in Bezug auf Kosten und Leistungen erreicht werden. Dies ergibt sich insbesondere durch die deutlichere Abgrenzung der Prozesse und durch den Aufbau entsprechender Kennzahlensysteme zum Controlling der Dienstleister.²⁴

1.2.2 RISIKEN DER VERLAGER BEIM LOGISTIK-OUTSOURCING ALS KONTRAKTDIENSTLEISTUNG

Mit der Fremdvergabe logistischer Leistungen sind nicht nur Chancen, sondern auch Risiken und Nachteile verbunden. Einer Längsschnitt-Untersuchung von LANGLEY (2008) zum Stand des Outsourcing zufolge, bewerten in Europa zwar 86 % der Verlagerer die Beziehung zu ihren Logistikdienstleistern als erfolgreich. Allerdings zeigen sich im Tagesgeschäft doch einige wesentliche Problembereiche und Risiken. So berichten mit 51 % mehr als die Hälfte aller Befragten, dass die vereinbarten Leistungsniveaus auf Basis der mit den Dienstleistern geschlossenen Service Level Agreements nicht realisiert werden konnten. 39 % der Befragten konstatierten darüber hinaus eine Verfehlung der angestrebten Kosteneinsparungen.²⁵

Konkrete Anhaltspunkte für den spezifischen Bereich der Kontraktlogistik liefert die Untersuchung von KERSTEN/KOCH (2007) zu den wesentlichen Nachteilen der

²¹ Vgl. Kersten/Koch (2007), S. 119; Müller-Dauppert (2005), S. 17.

²² Vgl. Wallenburg (2004), S. 47; Kersten/Koch (2007), S. 119.

²³ Vgl. Waibel et al. (2007), S. 11; Wallenburg (2004), S. 48; Präuer (2004), S. 347.

²⁴ Vgl. Müller-Dauppert (2005), S. 17.

²⁵ Vgl. Langley (2008), S. 11f.

Fremdvergabe von Kontraktlogistikdienstleistungen (vgl. Abb. 1-2). Als häufigster Nachteil wird von 66 % der Befragten die Gefahr einer erhöhten Abhängigkeit vom Dienstleister wahrgenommen. Auf den nachfolgenden Rängen werden die Sorge vor einem Know-how-Verlust durch die komplette Fremdvergabe der Logistikleistung (49 %) und eine verschlechterte Kontrolle über den Logistikprozess genannt (40 %).

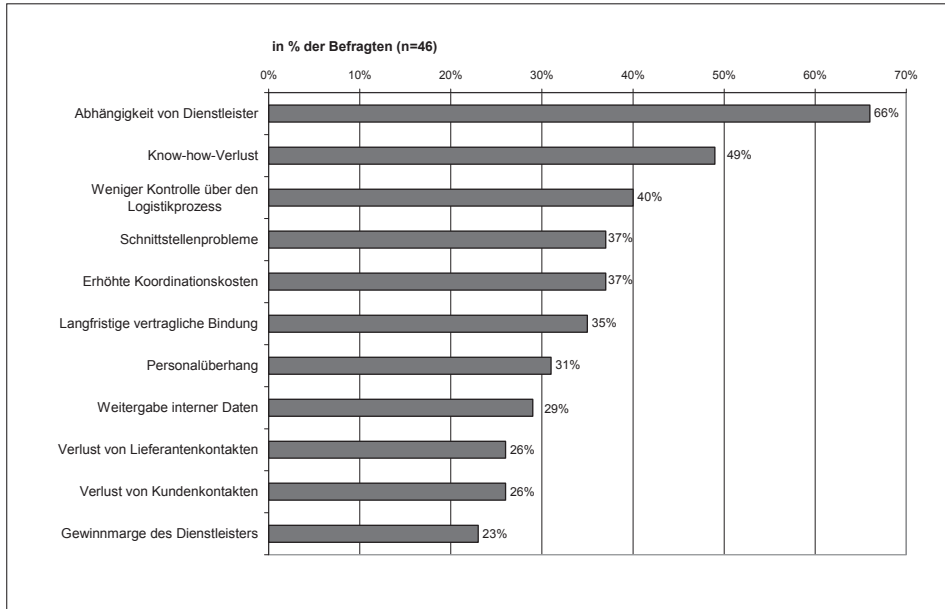


Abb. 1-2: Nachteile von Logistik-Outsourcing und Kontraktlogistik

Quelle: Kersten/Koch (2007), S. 127

Ebenso problematisch werden Schnittstellenprobleme und erhöhte Koordinationskosten (jeweils 37 %) sowie die langfristige vertragliche Bindung in der Kontraktlogistik gesehen. In der Theorie wird bei der Definition von Kontraktlogistikdienstleistungen eine Mindestlaufzeit von etwa einem Jahr angenommen.²⁶ Empirische Studien deuten jedoch für komplexe Kontraktlogistikleistungen auf eine Laufzeit von etwa drei bis fünf Jahren in der Praxis hin.²⁷ Darüber hinaus weist BRETZKE (2008) auf erhöhte Transaktionskosten hin, die durch die Inanspruchnahme des Marktes (z. B. in Form von notwendigen Auswahl- und Kontrollprozessen) entstehen.²⁸

Darüber hinaus werden in der Literatur Probleme benannt, die auftreten, wenn die Prozesse der Anbahnung und der laufenden Abwicklung der Kontraktlogistikprojekten nicht gut gemanagt werden:

²⁶ Vgl. Tripp (2004), S. 7; Klaus/Kille (2008a), S. 115.

²⁷ Vgl. Waibel et al. (2007), S. 24-26.

²⁸ Vgl. Bretzke (2008a), S. 44.



Heiko Wrobel studierte Betriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg mit den Schwerpunkten Logistik und Industriebetriebslehre. Seine Diplomarbeit verfasste er zu dem Thema „Benchmarking von Außendienst-Organisationen im Produktionsverbindungshandel“.

Von 2003 bis 2010 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS in Nürnberg. Zu seinen Forschungsgebieten gehören Benchmarking, Prozessmanagement und Vertrieb insbesondere in den Bereichen Großhandel und Logistik. Seit 2011 hat er an der Fraunhofer SCS die Leitung der Gruppe Prozesse sowie des dort angesiedelten Benchmarking Centers BMC übernommen. Die vorliegende Arbeit verfasste Heiko Wrobel in den Jahren 2009 bis 2012 und promovierte damit gleichzeitig zum Dr. rer. pol. an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

Die Kontraktlogistik wird als „Königsdisziplin“ der Logistikdienstleistungswirtschaft bezeichnet. Ein geschätztes jährliches Umsatzvolumen von mehr als 80 Mrd. Euro allein in Deutschland und die höchsten prognostizierten Wachstumspotenziale für die gesamte Logistikdienstleistungsbranche verdeutlichen die hohe Attraktivität dieses Marktsegments. Kontraktlogistikprojekte sind allgemein gekennzeichnet durch eine erhöhte Komplexität der Leistungsbündel, die nur mit Ressourcen hoher Spezifität erbracht werden können. Die Kontrakte laufen häufig über mehrere Jahre und umfassen schnell mehrere Millionen Euro an Umsatzvolumen.

Doch es sind letztlich auch die weichen Faktoren, die die Kontraktlogistik zur „Königsdisziplin“ machen. Dazu gehören beispielsweise die außergewöhnlich hohen Anforderungen an die Qualifikation der involvierten Mitarbeiter im Rahmen der Projektanbahnung und die stark ausgeprägte Bedeutung von Vertrauen bei der Entwicklung und Pflege langjähriger Geschäftsbeziehungen in der Kontraktlogistik.

Die dargestellten Merkmale machen die Kontraktlogistik zu einem gleichermaßen spannenden wie schwierigen Feld wissenschaftlicher Forschung. Im Zentrum der Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung stehen die Entwicklung eines Referenzmodells, mit dem sich der Vertrieb von Kontraktlogistikdienstleistungen systematisch untersuchen lässt, und die Entwicklung eines geeigneten Benchmarking-Ansatzes auf Basis eines Reifegradmodells. Auf dieser Grundlage sind zukünftig noch viel tiefere und präzisere Ursache-Wirkungsanalysen im Forschungsfeld der Kontraktlogistik möglich. Auf dem Weg zu diesen Ergebnissen wird im Verlauf der vorliegenden Arbeit die Anbahnung von Kontraktlogistikprojekten sowohl von Seiten der Logistikdienstleister als auch der verladenden Wirtschaft aus Industrie und Handel umfassend auf Basis qualitativer Experteninterviews untersucht. Neben einem detaillierten Verständnis der Prozesse, Strukturen und Objekte in der Kontraktlogistik wird eine Vielzahl an Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Akteure erarbeitet.

