

Erfolg in der Logistik

Beziehungen mit Logistikdienstleistern
richtig gestalten



Excellence in
Management
Education



Die Autoren

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

ist Direktor des Instituts für Management und Controlling und Inhaber des Lehrstuhls für Controlling und Telekommunikation – Stiftungslehrstuhl der Deutschen Telekom AG – an der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar. Er leitet das Kühne-Zentrum für Logistikmanagement der WHU mit Forschungsschwerpunkten auf „Supply Chain Management und Controlling“ sowie „Management von Logistikdienstleistern“.

Andreas Bahke

ist Diplom-Wirtschaftsingenieur und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kühne-Zentrum für Logistikmanagement. In seiner Forschung konzentriert er sich auf Kooperationsstrukturen beim Logistikoutsourcing.

Peter Lukassen

ist Diplom-Kaufmann und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kühne-Zentrum für Logistikmanagement. In seiner Forschung konzentriert er sich insbesondere auf das Preismanagement in der Logistik.

Dr. Carl Marcus Wallenburg

ist Geschäftsführer des Kühne-Zentrums für Logistikmanagement. Er betreut vielfältige Forschungs- und Praxisprojekte der WHU in den Bereichen Logistik- und Supply Chain Controlling sowie Management von Logistikdienstleistern.

Kontakt

E-Mail: logistikerfolg@whu.edu
Telefon: 0261 - 6509-471

Impressum

J. Weber, A. Bahke, P. Lukassen,
C.M. Wallenburg

Eine Veröffentlichung der WHU – Otto
Beisheim School of Management

Erfolg in der Logistik - Beziehungen
mit Logistikdienstleistern richtig ge-
stalten, Vallendar 2008

Kühne-Zentrum für
Logistikmanagement
Burgplatz 2
56179 Vallendar

Lektorat: Claudia Heymann
Druck: Görres-Druckerei GmbH

Copyright © WHU 2008
ISBN 3-937141-36-7

Quelle: Bilder auf dem Cover sowie
den Seiten 6, 12, 16, 17, 27, 28, 29,
30, 33, Deutsche Post AG



„Ein Geheimnis des Erfolgs ist, den Standpunkt des anderen zu verstehen.“

Henry Ford (1863-1947),
amerikanischer Großindustrieller

„Wer zu spät an die Kosten denkt, ruiniert sein Unternehmen. Wer immer zu früh an die Kosten denkt, tötet die Kreativität.“

Philip Rosenthal (1916-2001),
deutscher Unternehmer und Politiker

Vorwort

Der Markt für Logistikdienstleistung ist im Rahmen der verstärkten Outsourcing-Aktivitäten vieler Unternehmen über die letzten Jahre weiter gewachsen. Gleichzeitig haben die Komplexität und Heterogenität der fremderstellten Leistungsbündel zugenommen. Damit einher gehen steigende Herausforderungen an die vertragliche Ausgestaltung der entsprechenden Geschäftsbeziehungen. Das Wissen über Implikationen und Wirkungen verschiedener Vertragselemente und Anreizstrukturen scheint bei den Outsourcing-Nutzern jedoch oftmals noch nicht ausreichend ausgereift. Daher wird die Fragestellung zunehmend bedeutender, wie Unternehmen die Kooperation mit ihrem Logistikdienstleister vertraglich gestalten sollten, um die Weichen von Anfang an richtig zu stellen.

Ziel dieser Studie „Erfolg in der Logistik – Beziehungen mit Logistikdienstleistern richtig gestalten“ war es daher, die Logistikbeziehungen auf die Erfolgsfaktoren bei ihrer vertraglichen Steuerung hin zu analysieren. Hierzu wurden über 300 teilnehmende Unternehmen aus Industrie und Handel hinsichtlich ihrer Geschäftsbeziehung zu ihrem jeweils wichtigsten Logistikdienstleister untersucht.

Unser besonderer Dank gilt dabei den befragten Managern für die von ihnen für die Beantwortung des umfassenden

Fragebogens geopfert Zeit. Daneben bedanken wir uns auch bei allen an der Vor- und Nachbereitung beteiligten Experten sowie den involvierten Mitarbeitern der WHU und von DHL Logistics, deren außerordentliches Engagement diese Studie erst möglich gemacht hat.

Die Ergebnisse der Studie sind sowohl für Industrie und Handel als auch für die Logistikbranche von hoher Relevanz. Die Vertragsgestaltung ist in besonderer Weise dazu geeignet, Anreize zu setzen und Verhalten zu steuern. Dazu gehört es zum Beispiel, über geeignete Vertragselemente langfristige Investitionen oder innovatives Verhalten der Dienstleister zu honorieren und somit – wie die Studie zeigt – langfristig erfolgreiche Geschäftsbeziehungen zu etablieren. Die Studie belegt zudem, dass die Vertragsgestaltung jeweils an die spezifischen Rahmenbedingungen angepasst werden muss, um den maximalen Kooperationserfolg zu erzielen.

Wir hoffen, dass diese Studie dazu beitragen kann, die Sensibilität für die Bedeutsamkeit der Vertragsgestaltung zwischen Unternehmen und Logistikdienstleister zu wecken. Es wäre uns eine besondere Freude, auf diese Weise einen dauerhaften Beitrag zum Erfolg Ihrer Logistikoutsourcing-Projekte zu leisten!

Vallendar und Bonn im Januar 2008



Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber
WHU - Otto Beisheim School of
Management



Dr. Stefan Kurrle
CEO DHL Exel Supply Chain
Central Europe

Inhaltsverzeichnis

■	Management Summary	6
1	Einleitung	8
2	Logistikoutsourcing im Überblick	12
3	Vergütungsstrukturen und Wirkmechanismen	17
4	Spezielle Outsourcingtypen im Detail	24
5	Fazit und Ausblick	33

Management Summary

Eine erfolgreiche Logistik ist zu einem entscheidenden Faktor für die Gesamtperformance von Unternehmen geworden. Dabei wirken Logistikverbesserungen sowohl auf der Kosten- als auch auf der Leistungsseite positiv auf den Unternehmenserfolg.

Der hohe Outsourcinganteil bei Logistikleistungen von durchschnittlich 65 Prozent in Europa zeigt, dass die überwiegende Mehrheit der Firmen hier mit einem Logistikspezialisten zusammenarbeitet. Für die Zukunft ist auch kein Rückgang des hohen Anteils zu erwarten. Vielmehr wird aufgrund der weiterhin steigenden Komplexität der fremdvergebenen Leistungen ein professionelles Management der Geschäftsbeziehungen immer wichtiger.

Hinsichtlich der optimalen betriebswirtschaftlichen Gestaltung der zugrunde liegenden Verträge ist das Wissen in der Praxis allerdings noch beschränkt. Viele Unternehmen vereinbaren mit ihren Dienstleistern Strukturen und Elemente, die vordergründig vorteilhaft erscheinen, aber nicht den richtigen Rahmen für den größtmöglichen Erfolg der Beziehung schaffen. Die vorliegende Studie hilft diese Lücke zu verkleinern, indem Wirkmechanismen aufgezeigt und Handlungsempfehlungen zur Vertragsgestaltung gegeben werden.

Diese Studie basiert auf einer Analyse von über 300 deutschen Unternehmen verschiedenster Branchen und Größe. Deren Geschäftsbeziehung zum jeweils wichtigsten Logistikdienstleister wurde erfasst und anschließend mittels verschiedener statistischer Verfahren detailliert analysiert und bewertet.

Der Logistikmarkt bleibt dynamisch; nur etwa ein Viertel der untersuchten Geschäftsbeziehungen sind das Ergebnis einer Vertragsverlängerung. In den anderen Fällen wurde entweder erstmalig outgesourct oder neue bzw. modifizierte Kooperationen eingegangen.

Hinsichtlich der fremdbezogenen Leistungen lassen sich drei dominante Leistungscluster identifizieren. Der erste Cluster von Unternehmen legt den Fokus auf Transportdienstleistungen. Der zweite Cluster sourct daneben an den wichtigsten Dienstleister auch Warehousingleistungen aus und der dritte Cluster setzt sich aus Unternehmen zusammen, die ein sehr breites Spektrum von Transport, Warehousing und Value-Added-Services fremdvergeben. Unternehmen, die Warehousing losgelöst von Transportdienstleistungen an einen entsprechenden Spezialisten vergeben, finden sich in der Praxis hingegen nur in äußerst geringer Zahl.

Insgesamt ist die Erwartung an logistische Outsourcingprojekte sehr hoch. Im Hinblick auf die Zielsetzung lässt sich ein deutlich gereifter Markt erkennen. Der reine Fokus auf Kostensenkungen wird zunehmend durch umfassende und differenziertere Outsourcingziele verdrängt, die stärker auch Flexibilitäts- und Leistungssteigerung erwarten. Besonders hoch sind die Erwartungen an umfassende Outsourcingumfänge, die sich aus einem breiten Spektrum an Leistungen zusammensetzen. Gleichzeitig erweisen sich solche Beziehungen als besonders erfolgreich. Die Logistikdienstleister zeigen hier also, dass sie den steigenden Anforderungen in den Augen ihrer Kunden bestens gewachsen sind.

Das Outsourcing Know-how liegt auf einem insgesamt hohen Niveau. Die untersuchten Unternehmen schätzen ihr Kompetenzniveau hinsichtlich Ausschreibungsverfahren, aber auch Logistikoutsourcing allgemein als sehr gut ein. Schwächen zeigen sich am ehesten bei mittelgroßen Unternehmen. Hier sind die Anforderungen in der Regel deutlich höher als bei kleinen Unternehmen; gleichzeitig sind bei ihnen die Personalressourcen oft wesentlich eingeschränkter als bei Großunternehmen.

Die Vertragsgestaltung ist in besonderer Weise dazu geeignet, das Verhalten der Dienstleister zu steuern. Entsprechend nutzen erfolgreiche Unternehmen in der Praxis eine breite Palette von Vertragselementen, um Anreize zu Verbesserungen zu setzen. Es zeigt sich, dass Logistikunternehmen ansonsten zögerlich agieren und langfristige Investitionen und innovatives Verhalten daher eher selten sind. Voraussetzung für den Erfolg beider Seiten ist dabei eine ganzheitliche, situationsspezifische und letztlich umsichtige Gestaltung der Vertrags- und Beziehungsstrukturen. Leider belegt diese Studie hier noch große



Handlungsdefizite. Dies liegt daran, dass die Kunden aufgrund ihrer starken Machtposition die Vergütungselemente und -strukturen wesentlich (mit)bestimmen, ihnen jedoch aufgrund der geringen Wiederholrate von Outsourcingprojekten Erfahrungen zur spezifischen Verhaltenswirkung fehlen. Die Auswirkungen einzelner Vergütungselemente lassen sich in der betrieblichen Praxis dann allerdings oftmals nur unzureichend einschätzen.

Ein wesentliches Charakteristikum erfolgreicher Logistikoutsourcingbeziehungen ist ein ausgeprägtes Verbesserungsstreben, also die selbständige und dauernde Suche des Logistikdienstleisters nach Verbesserungen auf der Kosten- ebenso wie auf der Leistungsseite.

Daher sollten Unternehmen ihre Vergütung so gestalten, dass Verbesserungen auch tatsächlich ermöglicht, angeregt und belohnt werden. In der Praxis zeigt sich, dass die Unternehmen, die ihre Vergütung entsprechend unserer spezifischen Handlungsempfehlungen an die Rahmenbedingungen des Projekts anpassen, im Durchschnitt wesentlich erfolgreicher sind als Unternehmen, die sich von anderen Überlegungen leiten lassen. Leider ist auch letztere Gruppe in der Praxis weit verbreitet. Dies erlaubt das Fazit, dass die zielführende Vergütung von Leistungen deutlich schwieriger ist, als dies weithin angenommen wird.

Hinsichtlich der Gestaltung der Verträge sind zwei Dimensionen von besonderer Relevanz: Anreizorientierung und Kostenbasierung. Eine stärkere Ausrichtung der Verträge auf Anreize, die bessere Leistungen und günstigere Kosten explizit honorieren, ist angebracht bei (1) hohem projektspezi-

fischem Investitionsbedarf des Dienstleisters, (2) hoher Dynamik des Kundenumfelds, (3) geringer Erfahrung des Logistikdienstleisters, (4) und hoher Opportunismusgefahr ausgehend vom Dienstleister. Eine geringere Anreizorientierung ist empfehlenswert, wenn (5) vom Kunden eine Opportunismusgefahr ausgeht, (6) die Logistikleistung sehr spezifisch und damit einzigartig ist, (7) hohe spezifische Investitionen von Seiten des Kunden erforderlich sind sowie (8) die Erfahrung und das Know-how des Kunden in Bezug auf Logistikoutsourcing niedrig sind.

In der anderen, davon unabhängigen Dimension ist eine stärkere Kostenbasierung und damit Ausrichtung der Vergütung an den dem Dienstleister tatsächlich entstandenen Kosten in den Fällen (1), (2), (5) und (6) vorteilhaft, während eine geringere Kostenbasierung in den Fällen (3), (4), (7) und (8) anzuraten ist.

Verallgemeinernd lässt sich sagen, dass über alle Logistikleistungen hinweg den erfolgreichsten Outsourcingbeziehungen tendenziell spezifischere Verträge zu Grunde liegen als den weniger erfolgreichen. Diese Verträge haben sowohl eine höhere Anreizorientierung als auch eine stärkere Kostenbasierung. Dabei ermöglicht oft erst Letztere dem Dienstleister den notwendigen Spielraum, den er für wesentliche Verbesserungen benötigt. Sie erlauben zu einem gewissen Grad ein Abweichen von oft vorgegebenen, strikten und überdetaillierten Reglementierungen von Logistikprojekten.

Die Globalisierung hat, wie die Ergebnisse hinsichtlich der zukünftigen Trends andeuten, große Auswirkungen auf die Logistik. Unternehmen werden

immer stärker Teil globaler Supply Chains — ein globales Netz wird zur Voraussetzung, um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden. Somit steigen nicht nur die Anforderungen an alle Logistikdienstleister, sondern auch für sie wird globale Abdeckung zunehmend wichtiger.

Dies gilt jedoch nicht für alle Unternehmen. Auch weiterhin wird ein nicht unerheblicher Markt verbleiben, der von lokalen oder nationalen Dienstleistern bedient werden kann. Diese Logistikunternehmen werden überall dort erhebliche Marktanteile behalten, wo Kunden auf lokalen Absatzmärkten operieren oder wo spezialisierte Lösungen erforderlich sind, die nicht in ein globales Netzwerk integriert sind, sondern lediglich modular über standardisierte Schnittstellen mit diesem verbunden sind. Entsprechend ist auch heute bei den lokal und national tätigen Anbietern von Logistikdienstleistungen der Anteil der Spezialanbieter besonders groß.

Der Logistikoutsourcingmarkt bleibt weiterhin spannend und stellt immer neue Herausforderungen an Kunden wie Dienstleister. Die richtige und an die jeweiligen Gegebenheiten angepasste Gestaltung der Vergütung kann einen Teil dazu beitragen, diese Herausforderungen zu meistern. So werden Logistikdienstleistungen ihrem Anspruch gerecht, nicht nur die Logistik zu verbessern, sondern wesentlich zum Gesamterfolg der einzelnen Unternehmen beizutragen.



Einleitung

Ziele der Studie

Vorgehen und Forschungsansatz

Erfolgsmaße

Vereinbarungen und Preismodelle

Charakteristika der Teilnehmer

Getrieben von einem verschärften globalen Wettbewerb und dem daraus resultierenden Kosten- und Innovationsdruck ist in vielen Branchen schon seit den 90er Jahren zunehmend eine Konzentration der Unternehmen auf deren spezifische Kernkompetenzen zu beobachten. Dies geht einher mit einem Trend zum Outsourcing von Randaktivitäten, zu welchen in besonderem Maße auch Logistik- und Supply-Chain-Funktionen zählen.

In Europa liegt neuesten Logistik-Studien zufolge der Anteil der Fremdvergabe bei durchschnittlich 65 Prozent (vgl. Langley et al. 2007). Ungeachtet der hohen und immer noch steigenden Outsourcinganteile sind längst nicht alle Projekte erfolgreich. In einigen Fällen, in denen die Erwartungen nicht erfüllt werden konnten, kommt es sogar wieder zum Insourcing der zuvor ausgelagerten Aktivitäten. Dies ist u.a. damit zu begründen, dass sich die Identifikation und Realisierung von Verbesserungspotenzialen als größere Herausforderung zeigt, als dies oftmals erwartet wird. Dabei ist gerade der Logistikerefolg in zunehmendem Maße ein entscheidender Treiber des Unternehmenserfolgs (siehe Spotlight auf der nächsten Seite). Die erfolgreiche Gestaltung des

Logistikoutsourcing wird so zu einem wichtigen Eckpfeiler erfolgreicher Unternehmensführung.

Doch was sind die Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit mit Logistikunternehmen? Zunächst ist ein ausreichender „Fit“ der beteiligten Unternehmen erforderlich. Dies bezieht sich zunächst auf die für die Leistungserbringung notwendigen Kompetenzen – reicht aber sehr viel weiter: Ein ähnliches Verständnis der Materie, kompatible Herangehensweisen und übereinstimmende Vorstellungen sind der Kooperation sehr dienlich.

Zudem sind innerhalb einer engen Kooperation weiche Faktoren wie Vertrauen und Commitment sowie eine umfassende Kommunikation wichtig, um vorhandene Potenziale voll auszuschöpfen (vgl. Deepen 2007).

All dies kann aber nur dann erfolgreich sein, wenn im Vorfeld die Ziele und jeweiligen Erwartungen, z.B. in Service Level Agreements, abgesteckt wurden. Dazu gehört auch, den Logistikdienstleister für die Erfordernisse

der eigenen Supply Chain zu sensibilisieren. Langfristig müssen zudem beide Parteien von der Geschäftsbeziehung profitieren und ausreichend Anreize haben, den Erwartungen des Partners gerecht zu werden.

Entsprechende Regelungen finden sich üblicherweise in mehr oder weniger tragfähigen Vertragswerken. Die Praxis offenbart allerdings allzu oft ein deutliches Wissensdefizit bei deren Gestaltung. Dies bezieht sich einerseits auf die rein rechtliche Seite, die in dieser Studie weitestgehend ausgespart wird, andererseits aber insbesondere auch auf angemessene Zielsetzungen sowie deren situationsgemäße vertragliche Umsetzung. Ohne Klarheit hierüber ist es jedoch schlechterdings unmöglich, Outsourcingvereinbarungen den Rahmenbedingungen entsprechend auch nur annäherungsweise optimal zu gestalten.

Die vertraglichen Vereinbarungen sind das zentrale Steuerungs- und Bindeglied zwischen den beteiligten Parteien: Hier werden die Ziele und Auf-

Ziele der Studie

- Identifizierung von Erfolgsdeterminanten bei Logistikbeziehungen
- Identifizierung typischer Outsourcingstufen
- Markt- und unternehmenskontextspezifische Einordnung der Ergebnisse und Erkenntnisse

gaben definiert sowie deren Umsetzung durch entsprechende Vergütungselemente gefördert (vgl. Meyer/Lukassen 2007). Diese kann sich zum einen an tatsächlich entstandenen Kosten (Cost-plus) und zum anderen an der erbrachten Leistung (z.B. einem festen Preis pro eingelagerter Palette) orientieren. Beide Dimensionen sind dabei mit spezifischen Vor- und Nachteilen verbunden.

Beispielsweise wird ein Logistikunternehmen nur dann über Investitionen seine Dienstleistung zu verbessern suchen, wenn es durch die verbesserte Leistung höhere Margen erzielen kann oder wenn es die Kosten der Investition von seinem Kunden erstattet bekommt. Auf der anderen Seite

wird der Logistikdienstleister durch die Teilhabe an Kosteneinsparungen stärker dazu angeregt, nach Möglichkeiten zu suchen, die Kosten zu senken, im Vergleich zu einer Vergütung, die sich nach den tatsächlich entstandenen Kosten plus eines Gewinnaufschlags richtet.

Die Ausgestaltung der Vergütung hat folglich eine steuernde Wirkung sowohl auf das Kosten- als auch das Leistungsniveau sowie deren Entwicklung im Verlauf der Zusammenarbeit.

Ziele der Studie

Vor diesem Hintergrund besteht das übergeordnete Ziel dieser Studie darin, Erkenntnisse zur erfolgreichen Gestaltung von Logistikbeziehungen zu ge-

nerieren und daraus Handlungsempfehlungen für eine zielgerichtete Vertragsgestaltung bei Logistikoutsourcing abzuleiten.

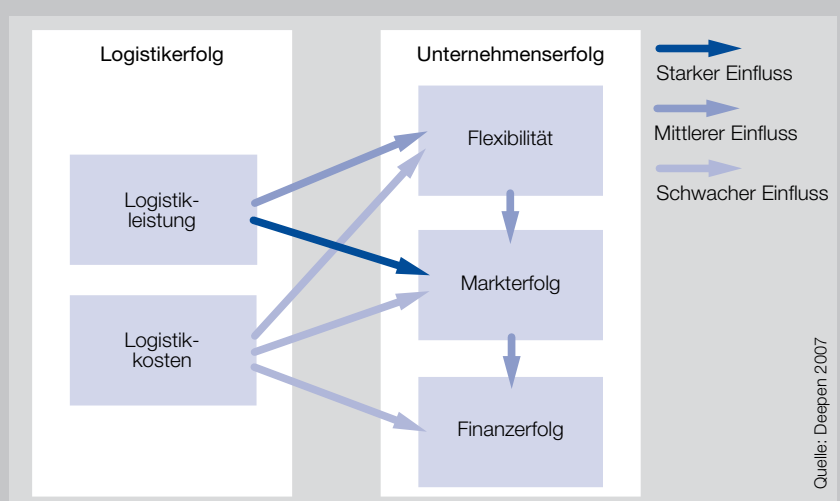
Als Basis dazu dient zunächst ein Überblick über den Status Quo und Schwerpunkte der Logistikoutsourcingpraxis. Des Weiteren soll das Vorgehen der Best-In-Class-Unternehmen identifiziert sowie grundlegende Wirkmechanismen und Erfolgsdeterminanten aufgezeigt werden.

Ein weiteres Ziel der Studie besteht darin, die unterschiedlichen Outsourcingprojekttypen nach Fragestellungen differenziert zu betrachten. Diese Einteilung soll es dem Leser erlauben, die Ergebnisse und Erkenntnisse in einem bestimmten Kontext zu sehen und die Position des eigenen Unternehmens entsprechend einordnen zu können. Auch auf dieser Ebene werden Best-Practices der Vertragsgestaltung vorgestellt.

Abschließend soll ein Blick auf zukünftige Trends und die Entwicklung der jeweiligen Leistungsspektren geworfen werden.

Spotlight: Einfluss der Logistik auf den Unternehmenserfolg

Eine erfolgreiche Logistik – aus den Dimensionen Kosten und Leistung bestehend – beeinflusst die Flexibilität einer Unternehmung ebenso wie deren Markt- und Finanzerfolg. In früheren WHU-Studien des Kühne-Zentrums für Logistikmanagement wurde ein Modell entwickelt, in dem sich die Wirkungszusammenhänge zwischen eben diesen Punkten darstellen und erklären lassen (vgl. Weber 2003 und Deepen 2007). Hierbei wirken Kostenverbesserungen auf alle drei Erfolgsbereiche, während Leistungsverbesserungen zunächst lediglich auf die Flexibilität sowie den Markterfolg einen direkten Einfluss haben. Der Einfluss dieser Bereiche auf den Finanzerfolg eines Unternehmens ist jedoch so stark, dass der indirekte, d.h. mittel- bis langfristige Effekt des logistischen Leistungsniveaus auf den Finanzerfolg genauso stark ist wie die Gesamtwirkung der Kostenverbesserungen. Es gilt somit beides voranzutreiben, die Senkung der Kosten wie auch die Steigerung der Leistung der



Logistik, um langfristig erfolgreich zu sein. Diese Erkenntnis ist ebenfalls für die in dieser Studie betrachtete Gestaltung von Vertragsvereinbarungen von Bedeutung, um eine ausgewogene Zielsetzung von Outsourcingprojekten zu definieren und so zum Unternehmenserfolg beitragen zu können.

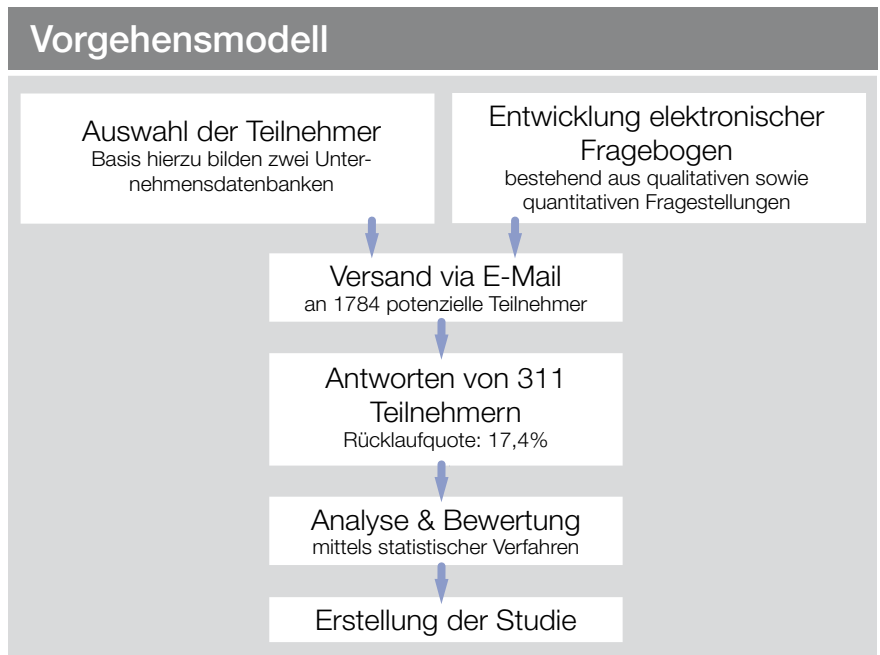
Vorgehen und Forschungsansatz

Grundlage der vorliegenden Studie ist eine großzahlige empirische Untersuchung. Die Auswahl der Teilnehmer erfolgte dabei auf Basis von zwei Unternehmensdatenbanken, aus denen branchenübergreifend insgesamt 1.784 Industrie- und Handelsunternehmen ausgewählt wurden, die potenziell Logistikleistungen fremdbeziehen.

Parallel dazu wurde ein elektronischer Fragebogen bestehend aus qualitativen und quantitativen Fragen entwickelt. Der Schwerpunkt lag hier, neben der Abfrage spezifischer Unternehmenskennzahlen wie Mitarbeiteranzahl und Umsatz, auf den Eigenschaften der fremdbezogenen Logistikleistung, der Beziehung mit dem jeweils wichtigsten Logistikdienstleister und dessen Fähigkeiten sowie den vergütungsrelevanten Vertragsbestandteilen.

Die Daten wurden Mitte 2007 über einen Zeitraum von 11 Wochen erhoben. Hierzu wurde der Fragebogen via E-Mail an die identifizierten Ansprechpartner versandt. Von diesen haben sich insgesamt 311 Personen an der Studie beteiligt, was einer hervorragenden Rücklaufquote von 17,4% entspricht.

Die anschließende Auswertung erfolgte mittels aufwendiger statistischer Verfahren. Besonderes Augenmerk waren dabei die Zusammenhänge zwischen der Ausgestaltung der Verträge mit den Logistikdienstleistern und dem jeweiligen Erfolg der Logistikkoooperation. Die Ergebnisse dieser



Analysen wurden einer Bewertung und Diskussion mit verschiedenen Experten unterzogen, bevor sie in die vorliegende Studie einfließen.

Erfolgsmaße

Ein zentraler Bestandteil der Studie ist die Betrachtung des Erfolges von Geschäftsbeziehungen zwischen Logistikkunden und ihren Logistikdienstleistern. Daher wurden im Vorfeld der Untersuchung entsprechende Erfolgsmaße definiert und im Rahmen der Befragung erhoben.

Kundenseitig dient in diesem Zusammenhang als erste Erfolgsdimension, inwieweit der Kunde durch die Fremdvergabe seine eigenen Ressourcen und Fähigkeiten besser einsetzen sowie von denjenigen des Dienstleis-

ters profitieren konnte. Des Weiteren wurde erfasst, inwieweit die Qualität, Flexibilität und Kostenbasis der Logistikleistung durch das Outsourcing verbessert werden konnte. Zudem wurde der kundenbezogene Beziehungserfolg qualitativ über die Zufriedenheit des Kunden mit seinem Dienstleister im Allgemeinen sowie im Speziellen gemessen.

Auf Seiten des Logistikdienstleisters wurde der Erfolg der jeweiligen Geschäftsbeziehung anhand der Nachhaltigkeit der Beziehung sowie der erreichten Kundenbindung erfasst.

Vereinbarungen und Preismodelle

Die Ausgestaltung von Outsourcingvereinbarungen und insbesondere die darin enthaltenen Regelungen zur Vergütung und damit Incentivierung der Logistikunternehmen sind primärer Untersuchungsgegenstand dieser Studie. Daher stehen diese Komponenten und ihre Auswirkung auf den Erfolg des Logistikoutsourcings im Fokus des Fragebogens. Somit wurde nach Vergütungsbestandteilen gefragt, angefangen von starren Pauschalvereinbarungen über flexible Bonus- oder Malusregelungen bis hin zu Preisen, die nach Mengen, leistungs- oder auch kostenorientierten Kennzahlen gestaffelt sind. So wurden insgesamt



17 einzelne Vergütungselemente nach ihrem Verwendungsumfang in Logistikverträgen abgefragt. Zudem wurde auf aggregierter Ebene untersucht, inwiefern die Vereinbarungen explizit Leistungsverbesserung hinsichtlich Qualität, Flexibilität und Kosten fördern oder sich an den tatsächlich entstandenen Kosten orientieren. Darüber hinaus galt das Interesse der Anpassungsfähigkeit der Vereinbarungen, d.h. der Frage, wie flexibel die Vereinbarungen bei Änderungen der Rahmenbedingungen sind und inwieweit die entsprechenden Freiheitsgrade im Laufe der Beziehung auch tatsächlich genutzt wurden. Des Weiteren wurde betrachtet, in welchem Umfang die Art und Ausrichtung der Vergütung des Logistikdienstleisters durch den Kunden bzw. den Leistungsanbieter bestimmt wird.

Charakteristika der Teilnehmer

Das Branchenspektrum der teilnehmenden Unternehmen ist wie gewünscht weit gefächert und umfasst alle drei Wirtschaftssektoren. Dies erlaubt zuverlässige und allgemeingültige Aussagen. In der Abbildung sind die einzelnen Branchen mit ihrem jeweiligen Anteil in dieser Studie dar-

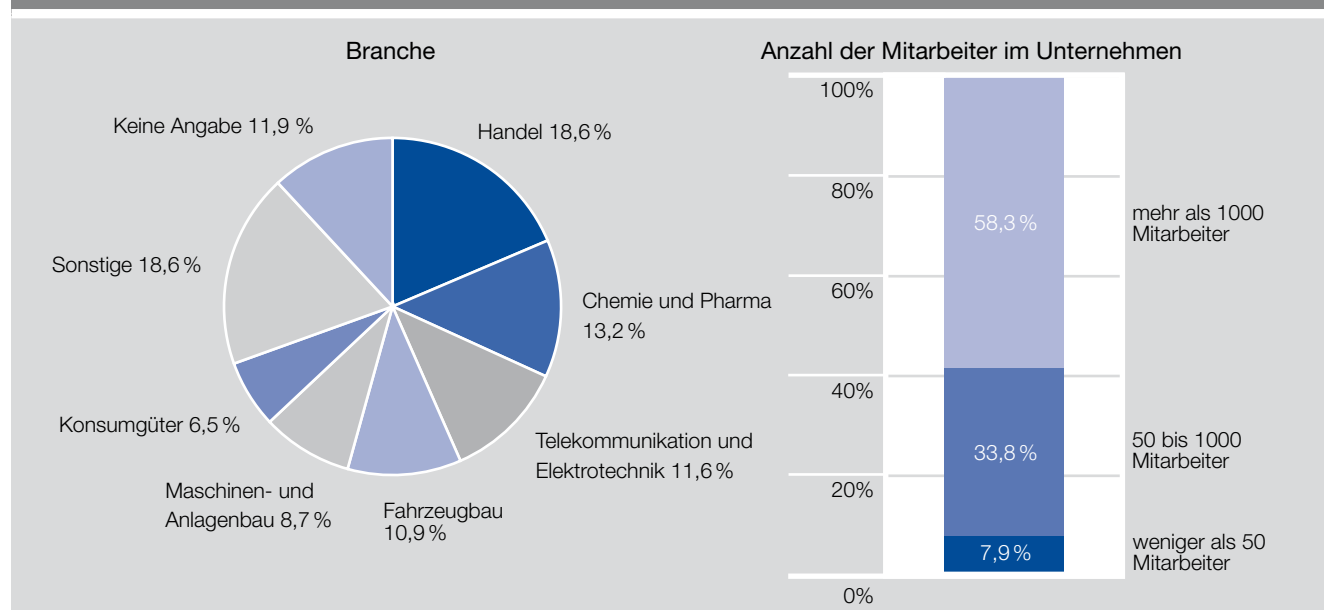
gestellt. Hier fällt das starke Gewicht des Handels auf, der mit 18,6% den größten Bereich stellt, was u.a. die dort zentrale Bedeutung der Logistik und das hohe Interesse an Fragestellungen des Logistikoutsourcing reflektiert. Branchen mit weniger als 20 Nennungen, d.h. einem Anteil von unter 6,4%, sind in der Abbildung nicht gesondert aufgeführt, sondern unter „Sonstige“ zusammengefasst. Zu diesen Branchen gehören unter anderem das Baugewerbe, der Energie- und Rohstoffsektor sowie die Nahrungs- und Genussmittelindustrie.

Auch hinsichtlich der Größe wurde ein breites Spektrum an Unternehmen in diese Studie einbezogen, wobei mittelständische und Großunternehmen überproportional vertreten sind. Dies reflektiert insbesondere die in größeren Unternehmen steigenden Anforderungen an die Logistik und dem damit verbundenen höheren Stellenwert derselben. Knapp 15% der Unternehmen machten keine Angaben zur Größe. Von den übrigen haben Kleinunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern einen Anteil von 7,9%, Unternehmen zwischen 50 und 1000 Mitarbeitern, die damit dem Mittelstand zugeordnet sind, einen Anteil

von 33,8% und Unternehmen mit über 1000 Mitarbeitern einen Anteil von 58,3%. Großunternehmen, von denen die Größten in unserer Studie über 450.000 Mitarbeiter haben, bilden damit deutlich die größte Gruppe.

Die teilnehmenden Manager erwiesen sich für die untersuchten Fragestellungen als sehr qualifiziert. 81% kommen spezifisch aus dem Bereich Logistik und Supply Chain Management oder haben bereichsübergreifende Verantwortung. Die verbleibenden 19% sind in angrenzenden Bereichen, wie z.B. dem Einkauf tätig. Über 70% der Teilnehmer haben eine leitende oder geschäftsführende Funktion inne. Zudem weisen Sie eine hohe Erfahrung auf, sie hatten ihre Position im Durchschnitt bereits seit 8 Jahren inne. Diese Zusammensetzung ist aus zweierlei Hinsicht von Vorteil. Einerseits verfügen die Befragten mehrheitlich über eine langjährige Expertise in der Logistik, was für die Qualität der gegebenen Angaben spricht. Andererseits erlaubt die bereichsübergreifende sowie leitende Tätigkeit der Teilnehmer die Einbettung der Ergebnisse in den unternehmerischen Gesamtkontext.

Branchenzugehörigkeit und Größe der Unternehmen





Logistikoutsourcing im Überblick

Ziele des Outsourcing

Outsourcingumfang

Inhalte des Outsourcing

Leistungsspektrum und geografische Fokussierung

Erfahrung und Kenntnisstand der Kunden

Insgesamt zeigt sich, dass Logistikoutsourcingbeziehungen einem relativ starken „Umschlag“ unterliegen. Nur etwa ein Viertel der untersuchten Beziehungen sind das Resultat einer Vertragsverlängerung. In den anderen Fällen hat sich trotz oft sehr langfristiger Geschäftsbeziehungen in jüngerer Vergangenheit zumindest ein Aspekt verändert: In 45% der Fälle wurde der Logistikkumfang erstmals vergeben, bei 5% fand eine Erweiterung statt und bei 26% der Fälle ging zumindest ein partieller Dienstleisterwechsel voraus. Trotz der hohen Wiederbeauftragungsraten, die wir allgemein bei komplexen Leistungen sehen, ist aber zumindest in der Zusammensetzung und Ausgestaltung (noch) sehr viel Bewegung im Markt.

Ziele des Outsourcing

Der in weiten Teilen der Praxis zu beobachtende Trend hin zum Outsourcing von Randaktivitäten lässt sich durch zahlreiche Treiber erklären und ist von Unternehmensseite an bestimmte Ziele geknüpft. Als Haupttreiber werden der erhöhte Konkurrenzdruck in nahezu allen Branchen und in der Folge auch der Kostendruck gesehen. Diese Situation hat sich in den letzten Jahren, bedingt durch den

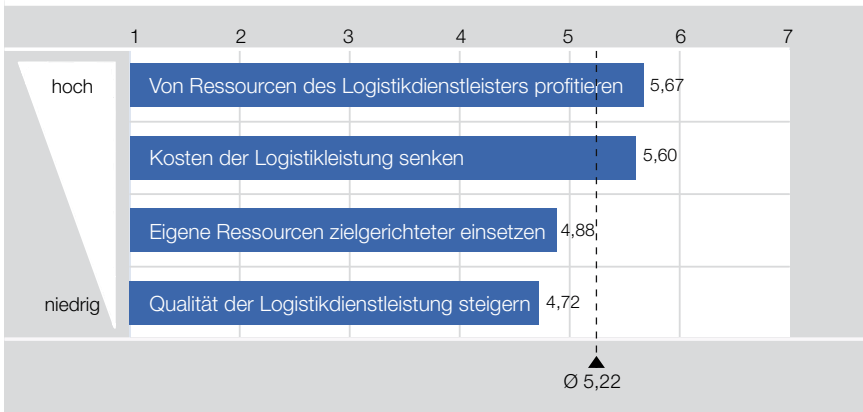
verstärkten globalen Wettbewerb, zunehmend verschärft. Für das Outsourcing sind dabei vier Bereiche von besonderer Relevanz:

Der Fremdbezug soll erstens bisher gebundene eigene Ressourcen (Kapital, Mitarbeiter etc.) freisetzen und es erlauben, diese zu bündeln und zielführender für das eigene Unternehmen einzusetzen. Dies stärkt die eigene Wettbewerbsposition durch die Fokussierung der Ressourcen auf die Kernbereiche. Zweitens erlaubt das Outsourcing den Unternehmen, von den Ressourcen (Transportnetze, Shared Warehouses etc.) und spezifischen Fähigkeiten des Logistikunternehmens zu profitieren. Damit verbunden als dritter Zielbereich ist die Verbesserung des Niveaus der Logistikleistungen hinsichtlich Qualität und Flexibilität. Als letzter und oftmals wichtigster Block steht die Verbesserung der Kostensituation durch eine Senkung oder Variabilisierung der mit der Leistungserstellung verbundenen Kosten.

Im Rahmen dieser Studie zeigte sich, dass die teilnehmenden Unter-

nehmen mit durchschnittlich 5,22 Punkten auf einer Skala von 1 (niedrig) bis 7 (hoch) ihre Ansprüche und Erwartungen an das jeweilige Outsourcingprojekt als insgesamt sehr hoch bewerteten. Unter den Einzelaspekten kommt dem Aspekt „Senkung der Kosten“ im Durchschnitt zwar immer noch eine sehr hohe Bedeutung zu (5,60 Punkte), allerdings stellt es nicht mehr das primäre Ziel des Logistikoutsourcing dar. Stärker im Vordergrund steht nun die Erwartung, „von den Ressourcen des Logistikdienstleisters zu profitieren“ (5,67 Punkte). Ebenfalls beabsichtigt ist eine Flexibilisierung sowohl der Leistung (z.B. durch Ausgleich von Kapazitätsspitzen) als auch der Kosten mit Werten von 5,42 bzw. 5,40. Weniger Zustimmung fand die Aussage die „eigenen Ressourcen zielgerichteter einsetzen“ (4,88 Punkte). Dies ist insofern bemerkenswert, als dass dieser Punkt insbesondere auf die Konzentration auf eigene Kernkompetenzen zielt. Dieser wird in anderem Zusammenhang als oftmals wichtigster Grund für Outsourcing

Zielsetzung der Unternehmen



Eine zweite Gruppe hatte zusätzlich die Absicht, durch das Outsourcing die Flexibilität zu erhöhen – durch eine Variabilisierung der Kosten und eine Anpassung der Leistungen an Nachfrage- oder Bedarfsschwankungen. Bei der letzten Gruppe, die das höchste Anspruchsniveau hatte, bestand ein weiteres und damit drittes Ziel in der Steigerung des Leistungs- bzw. Serviceniveaus.

Bei der aktuellen Untersuchung zeigt sich ein gänzlich anderes Bild. Die betrachteten Unternehmen unterscheiden sich in der Struktur ihrer Ziele kaum. Die wesentlichen Unterschiede bestehen inzwischen im Anspruchs- oder Ambitionsniveau, das mit dem Outsourcing der Logistikleistungen verknüpft wird. So gibt es Unternehmen, die insgesamt sehr hohe Erwartungen an alle Zieldimensionen knüpfen und andere, die tendenziell geringere Anforderungen an ihren Logistikdienstleister stellen. Man kann daher von einem unternehmensspezifischen Ambitionslevel sprechen, statt wie früher von unterschiedlichen Zielausrichtungen. Dies lässt sich dadurch erklären, dass sowohl die Logistik als Funktion als auch das Outsourcing als „Tool“ deutlich gereift sind. Die Unternehmen entwickeln sich dabei durch die von ihnen gesammelten Erfahrungen weiter. Einem Teil der Unternehmen geht es in diesem Zusammenhang nach wie vor

hervorgebracht. Bemerkenswert ist ebenso, dass die Steigerung der Qualität nur von geringer Relevanz ist. Von allen acht abgefragten Zielen wurde diesem die niedrigste Bedeutung zugewiesen (Ø 4,72 Punkte).

Leichte Unterschiede lassen sich hier hinsichtlich der Größe des outsourcingenden Unternehmens ausmachen. Es zeigt sich, dass Großunternehmen im Durchschnitt ein insgesamt höheres Anspruchsniveau haben als mittlere und kleine Unternehmen.

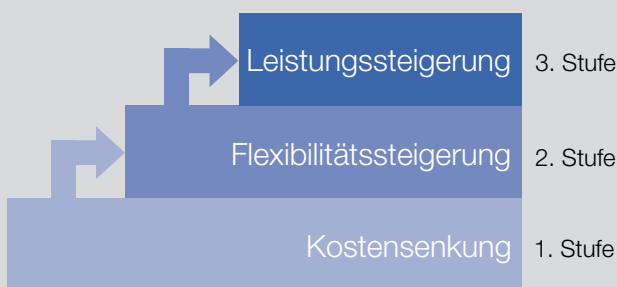
Das Profil der Ansprüche der Unternehmen ist insgesamt recht ähnlich. Allerdings zeigt sich bei Großunternehmen eine etwas stärkere Ausrichtung auf Kostenaspekte (Senkung und Variabilisierung der Kosten), während bei mittleren und kleinen Unternehmen

Ressourcen und Fähigkeitsaspekte etwas stärker im Vordergrund stehen.

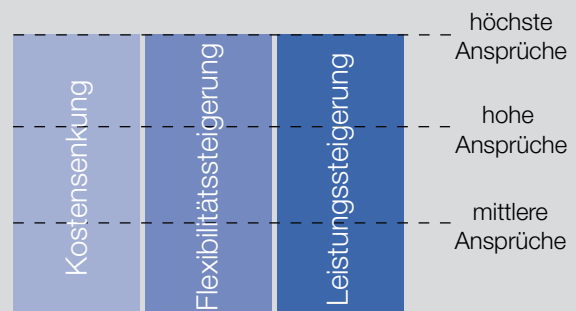
Ein besonders interessantes Ergebnis der Untersuchung ist die Struktur und das Zusammenwirken der Outsourcingziele. Hier hat sich im Laufe der letzten fünf Jahre eine deutliche Verschiebung ergeben. Die obige Abbildung verdeutlicht diese Entwicklung von einem hierarchischen Modell zu einem, das in allen Dimensionen aus verschiedenen Ambitionsleveln besteht. Bei der WHU-Untersuchung im Jahr 2002 ließen sich drei in etwa gleichgroße Gruppen von Unternehmen identifizieren, die sich jeweils verschiedenen Stufen einer Outsourcing-Ziel-Hierarchie zuordnen ließen (vgl. Gebhardt/Weber 2003). Für die erste Gruppe stand die Senkung der Kosten als Primärziel im Vordergrund.

Zielhierarchie

Klare Hierarchie der Ziele (2002)



Umfassendes Anspruchsniveau (2007)





lediglich um die „Erledigung“ der Aufgaben durch ein Logistikunternehmen und damit der Entledigung von der eigenen Logistik. Ein großer Teil der Unternehmen möchte allerdings aufbauend auf dem bereits erreichten Leistungsniveau, in Zusammenarbeit mit einem Logistikdienstleister, eine Weiterentwicklung der Logistik insgesamt, und damit in allen Dimensionen, erreichen.

Outsourcingumfang

Der mittlere Outsourcinganteil (Median) der Studienteilnehmer lag bei 40% und verteilte sich auf 5 externe Logistikdienstleister. Von diesen hatte der jeweils wichtigste Logistikdienstleister einen Anteil von 29%, während die anderen Dienstleister die dann verbleibenden 71% unter sich aufteilen. Selbst bei Großunternehmen sind die Anteile des jeweils wichtigsten Logistikdienstleisters ähnlich hoch wie bei kleinen Unternehmen.

Inhalte des Outsourcing

In der Praxis werden Logistikdienstleister von den beauftragenden Unternehmen für ein sehr breites Spektrum an Leistungen genutzt. Dies gilt für die von uns betrachtete, bezüglich Branchenzugehörigkeit und Unternehmensgröße recht heterogene Teilnehmerstruktur in gleicher Weise. Um dennoch aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, haben wir die Unternehmen nach ihrer inhaltlichen Ausrichtung der fremdbezogenen Leistungen zusammengefasst.

Dies erfolgte anhand einer Liste von 17 Einzelbestandteilen, deren Vorliegen auf einer Skala von 0 (gar nicht) bis 5 (sehr stark) abgefragt wurde. Die einzelnen Teilleistungen ließen sich dabei drei Hauptgruppen zuordnen: Transportleistungen, Lagerleistungen und Zusatzleistungen/Value Added Services.

Die 311 untersuchten Logistikbeziehungen konnten aufgrund ihrer unterschiedlichen Leistungsbestandteile in fünf Gruppen unterteilt werden. Die größte Gruppe mit 113 Unternehmen (36,4%) hat einen klaren Transportfokus, sie wird dem Basic Cluster zugeordnet. Die zweite Gruppe (90 Unternehmen, 28,9%) bezieht sowohl Transport- als auch Lagerleistungen und gehört damit dem Extended Cluster an. Eine dritte Unternehmensgruppe (75 Beziehungen, 24,2%) bezieht darüber hinausgehend auch Zusatzleistungen und spiegelt damit sehr umfassende Outsourcingbeziehungen wider. Demzufolge bilden diese Unternehmen das Comprehensive Cluster. Die vierte, wesentlich kleinere Gruppe besteht aus 13 Beziehungen (4,1%), in denen ausschließlich das Lager durch den Dienstleister betrieben wird. Bei einer letzten Gruppe von 20 Logistikbeziehungen (6,4%) schließlich ist kein eindeutiger Fokus der Aktivitäten zu identifizieren.

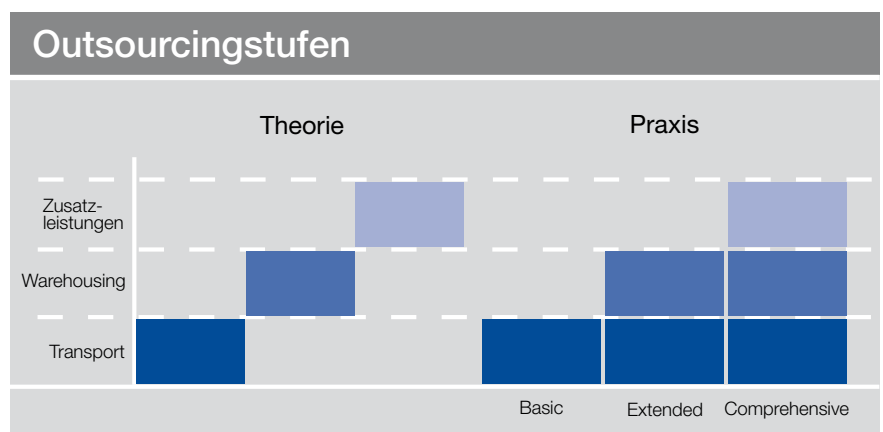
Die im Rahmen der Clusterung identifizierten Gruppen folgen damit einer in der Wissenschaft bekannten Einteilung gemäß einer Stufenentwicklung vom einfachen Transportoutsour-

cing hin zu einem Full-Service-Outsourcing. Dabei muss einschränkend bemerkt werden, dass in der Studie nicht die gesamte Logistik der Kunden, sondern nur die Beziehung mit dem jeweils wichtigsten Logistikdienstleister untersucht wurde und es somit möglich ist, dass innerhalb eines Unternehmens durchaus noch andere logistische Aktivitäten fremdbezogen werden. Dennoch ergibt sich aus den Daten eine interessante Erkenntnis, die in untenstehender Abbildung verdeutlicht wird.

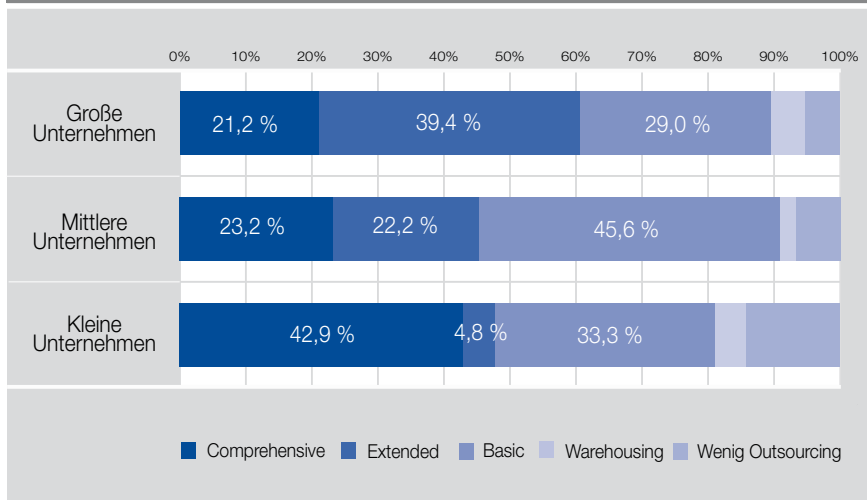
Oftmals wird postuliert, dass die einzelnen Teilleistungen am besten von spezialisierten Anbietern erbracht werden. Im Ergebnis würde sich dann eine Stufenentwicklung von einfachen bis hin zu komplexen Leistungen zeigen, bei denen die einzelnen Umfänge jedoch potenziell unabhängig voneinander erbracht würden. Die aktuelle Untersuchung zeigt allerdings, dass komplexe Logistikleistungen in der Regel nicht unabhängig von einfachen Leistungen erbracht, sondern zu einer Gesamtleistung kombiniert werden.

Die **outgesourceten** Leistungen differieren in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße ganz erheblich.

Große Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeitern legen ihren Outsourcingschwerpunkt vor allem auf den Bereich Extended Services und kombinieren dabei Transport- und Warehousingleistungen (bei 39,4% der Unternehmen). Nur Basisleistungen, d.h. Transport, wird von 29,0% der großen Unterneh-



Clusterverteilung nach Unternehmensgröße



men fremdvergeben und 21,2% gehören dem Comprehensive Cluster an. Die verbleibenden 10,4% großer Unternehmen verteilen sich gleichmäßig auf reines Warehousing und geringe Fremdvergabe der Logistik.

Bei mittelgroßen Unternehmen verschiebt sich diese Verteilung deutlich. Die Kombination aus Transport und Warehousing findet sich hier seltener; nur 22,2% der Unternehmen gehören dem Extended Cluster an. Der Schwerpunkt liegt hier vielmehr beim Basic Cluster. 46,6% der Unternehmen konzentrieren sich auf das reine Transport-Outsourcing. Im Bereich Full-Services gibt es bei mittelgroßen Unternehmen mit einem Anteil von 23,3% kaum einen Unterschied zu großen Unternehmen.

Bei kleinen Unternehmen unter 50 Mitarbeitern sind diese bedeutend größer. Hier bilden sich zwei Extreme. Mit 42,9% die größte Gruppe bilden Unternehmen, die alle logistischen Dienstleistungen an einen Dienstleister fremdvergeben, gefolgt von 33,3%, die lediglich Transportdienstleistungen outsourcen. Die Kombination von Transport- und Warehousingdienstleistung ist mit 4,8% bei kleinen Unternehmen unbedeutend.

Die unterschiedliche Verteilung der Leistungsschwerpunkte je nach Unternehmensgröße lässt sich durch unterschiedliche Organisationsstrukturen,

Ressourcen und Anforderungen des Marktes erklären.

Das Gesamtvolumen der Logistik großer Unternehmen ist in der Regel so hoch, dass für die Logistikkoordination eine eigene Abteilung nötig bzw. sinnvoll ist. Diese übernimmt vielfach Aufgaben, die im Spektrum der Value-Added-Services liegen, hierzu gehört bspw. die Zollabwicklung. Weitere Aufgabenfelder, die im Bereich Value-Added-Services liegen, werden durch andere Abteilungen abgedeckt. Hierzu gehören neben der EDV-Abteilung zur Bereitstellung von logistischen Informationssystemen auch interne Beratungsleistungen. Folglich befinden sich Unternehmen dieser Kategorie häufiger im Basic und Extended Cluster, da Value-Added-Services intern erstellt werden.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei mittelgroßen Unternehmen. Der Anteil im Comprehensive Cluster liegt nur marginal höher und zusammen genommen sind die Anteile an den Basic und Extended Clustern ähnlich hoch. Die Unterschiede in der Verteilung lassen sich dabei zum Teil auf unterschiedliche Branchenschwerpunkte der Cluster zurückführen.

Kleine Unternehmen sind besonders stark im Comprehensive Cluster vertreten – beziehen also vergleichsweise oft umfassende Leistungsbündel von einem Dienstleister und damit

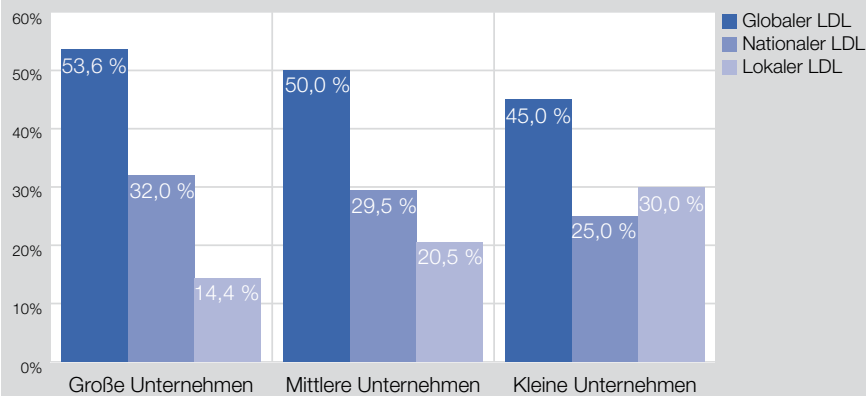
aus einer Hand. Zum Teil können diese Unternehmen keine ausreichend großen Skaleneffekte realisieren, um logistische Zusatzservices wirtschaftlich selbst erstellen zu können. In einem solchen Fall benötigen die Unternehmen häufig einen Full-Service-Provider, der professionell die komplette Logistik organisiert. Es liegt aber nicht immer am fehlenden Know-how. So ist zu beobachten, dass kaum nur Transport und Warehousing zusammen outsourced werden. Kleine Unternehmen, die zusätzlich zum Transport auch die Lagerhaltung fremdvergeben, vergeben also in der Regel direkt auch die verbleibenden Zusatzleistungen und verbundenen Value-Added-Services fremd. Der Anteil am Basic Cluster unterscheidet sich nur gering von denen der anderen Unternehmensklassen. Kleine Unternehmen in diesem Cluster können sowohl eine einfache und regional beschränkte Logistik haben als auch eine komplexere, bei der Warehousingdienstleistungen und Value-Added-Services noch inhouse erstellt werden.

Auf die Verteilung der Outsourcing-schwerpunkte innerhalb der verschiedenen Branchen wird im Spotlight auf Seite 31 gesondert eingegangen.

Leistungsspektrum und geografische Fokussierung der Logistikdienstleister

Das Feld der potenziell nutzbaren Logistikdienstleister ist breit gefächert. Zum einen gibt es unterschiedliche funktionale Ausrichtungen, von hochspezialisierten Nischenanbietern mit beschränktem Leistungsumfang bis hin zu Komplettanbietern mit umfangreichen Zusatzdienstleistungen. Zum anderen differenzieren sich die Logistikdienstleister hinsichtlich ihrer geografischen Ausrichtung und Fokussierung. Der Markt lässt sich dabei in lokale, nationale und globale Logistikunternehmen unterteilen. Insgesamt ist ein Übergewicht der Komplettanbieter festzustellen. Diese werden von 63% der Studienteilneh-

Geografische Ausrichtung Logistikdienstleister



mer genutzt, während die anderen 37% Spezialanbieter für die Erbringung der Logistikleistungen nutzen. Ebenso lassen sich die Teilnehmer hinsichtlich der regionalen Ausrichtung ihrer Logistikdienstleister differenzieren. In 52% der Unternehmen ist der wichtigste genutzte Logistikdienstleister global aufgestellt. 31% greifen auf national agierende Dienstleister zurück und bei immerhin 17% ist der wichtigste Dienstleister eine lokal fokussierte Logistikfirma.

Die Analysen belegen, dass die eigene Größe der Unternehmen keinen Einfluss darauf hat, welcher Dienstleister-Typus (Komplettanbieter oder Spezialanbieter) gewählt wird.

Anders ist dies bei der regionalen Ausrichtung der Dienstleister. Große Unternehmen arbeiten vor allem mit globalen und nationalen Logistikdienstleistern zusammen, lediglich gut 14% beschäftigen einen lokalen Logistikdienstleister als wichtigsten Anbieter. Diese Verteilung verschiebt sich bei mittelgroßen Unternehmen ein wenig in Richtung lokaler Logistikdienstleister, bei kleinen Unternehmen schon sehr deutlich. Letztere wickeln in 30% der Fälle ihre Logistik über einen lokalen Logistikdienstleister ab und nur 45% über einen globalen Logistikdienstleister. Diese Muster erklären sich durch die verschiedenen Schwerpunkte der Absatzmärkte der betreffenden Firmen. Während Groß-

unternehmen heutzutage internationale Märkte bedienen und damit auch die Anforderungen an die Logistik globale Dimensionen annehmen, haben kleine Unternehmen teilweise nur national oder sogar regional beschränkte Kunden und benötigen somit kein globales Logistiknetz. Zudem sind kleine Kunden mit kleinen und lokal orientierten Logistikdienstleistern eher auf einer „Augenhöhe“ sowohl bezüglich der Machtbalance als auch bezüglich der Bedeutung als Kunde. Die Unterschiede in den verschiedenen Clustern im Hinblick auf die verschiedenen Logistikdienstleister sind hingegen gering. Sie werden gesondert in Kapitel 4 betrachtet.

Erfahrung und Kenntnisstand der Kunden beim Outsourcing

Insgesamt schätzen die Unternehmen ihr Outsourcing Know-how mit durchschnittlich 5,13 von 7 Punkten als



hoch ein. Je nach Unternehmensgröße variiert das Outsourcing Know-how der Firmen. Große Unternehmen schätzen sich mit 5,31 Punkten als wesentlich kompetenter ein als mittlere Unternehmen mit einem Durchschnitt von nur 4,81 Punkten. Kleine Unternehmen wiederum erreichen mit 5,23 Punkten in ihrer Selbsteinschätzung einen ähnlich hohen Wert wie große Unternehmen. Anders als bei großen und mittleren Unternehmen bilden sich dabei zwei Extreme: Ein Teil der kleinen Unternehmen hat sehr wenig Know-how, der andere Teil sehr viel Know-how bezüglich des Outsourcings. Diese Unternehmen gehören vorwiegend dem Comprehensive Cluster an.

Die von den mittelgroßen Unternehmen selbst wahrgenommenen Kompetenzdefizite lassen sich zum Teil darauf zurückführen, dass ihre Logistik oftmals erheblich komplexer ist als die kleiner Unternehmen, ihnen trotzdem aber nicht die umfassenden Personalressourcen großer Unternehmen zur Verfügung stehen.

Eine differenzierte Betrachtung einzelner Fragestellungen erlaubt detailliertere Aussagen über den Kenntnisstand der Studienteilnehmer. In Bezug auf Ausschreibungen und die dafür notwendigen Prozesse geben über 56% der Teilnehmer großer Unternehmen an, gute oder sehr gute Kenntnisse zu besitzen; im Schnitt bewerteten sich diese Unternehmen mit 5,42 Punkten. Bei mittleren und kleinen Unternehmen liegt dieser Anteil (gut bis sehr gut) nur bei knapp über 33%, der Schnitt liegt hier bei 4,69 Punkten und damit erheblich niedriger.

Auf die Frage nach der spezifischen Erfahrung mit der Fremdvergabe von Logistikdienstleistungen sind die Unterschiede geringer. Hier schätzen sich 55% der großen Unternehmen als gut oder sehr gut ein; bei den mittleren und kleinen liegt der Anteil immerhin noch bei 46%.



Vergütungsstrukturen und Wirkmechanismen

3

Die Kunden sehen sich gegenüber ihrem Logistikdienstleister in einer starken Position. Dies gilt unabhängig von der Unternehmensgröße oder der Art der outgesourceten Leistungen und entspringt nicht zuletzt der hohen Wettbewerbsintensität im Logistikdienstleistungsmarkt. Die Dominanz des Kunden betrifft nicht nur die allgemeine Machtbalance, sondern auch im Speziellen, etwas geringer ausgeprägt, die Struktur und Ausrichtung der Vergütung des Logistikdienstleisters und somit die Entscheidung über die Nutzung einzelner Vergütungselemente. Dieses Ergebnis ist vor allem deshalb interessant, weil Kunden demzufolge die Verträge so ausrichten können, dass sie vermeintlich auf die eigenen spezifischen Zielsetzungen und individuellen Bedürfnisse „maßgeschneidert“ passen. Dem Dienstleister verbleibt dabei lediglich die Festlegung der Vergütungshöhe, der durch den starken Wettbewerb allerdings enge Grenzen gesetzt sind.

Entwirft der Kunde aber das „Schnittmuster“ selbst, muss sich dieser sehr viel intensiver als bisher mit der spezifischen Gestaltung von Vertragselementen sowie deren Anreiz- und Steuerungsmechanismen auseinandersetzen. Hat ein Unterneh-

- Vergütungsbestandteile
- Erfolgswirkung der Vergütung
- Vergütungsmodelle
- Gestaltungsempfehlungen
- Vertragskosten

men hier nur wenig Erfahrung, sollte es bei der Vertragsgestaltung neben den Gestaltungshinweisen dieser Studie auch entsprechende Anregungen des Dienstleisters explizit einfordern und einbeziehen. Ein Vertrag, der die für die individuelle Situation richtigen Vereinbarungsstrukturen enthält, führt zu einer erfolgreicherer Beziehung für beide beteiligten Parteien.

Vergütungsbestandteile

Die Art und Ausgestaltung der Vergütung wurde im Rahmen der Studie übergreifend, aber auch en detail abgefragt. Bei Letzterer wurde direkt erfasst, ob und in welchem Umfang 17 vordefinierte Vertragselemente im Vertrag mit dem jeweiligen Logistikdienstleister Verwendung finden. Diese möglichen Vertragsbestandteile sind nach Nutzungsintensität geordnet in der Abbildung auf der nächsten Seite dargestellt.

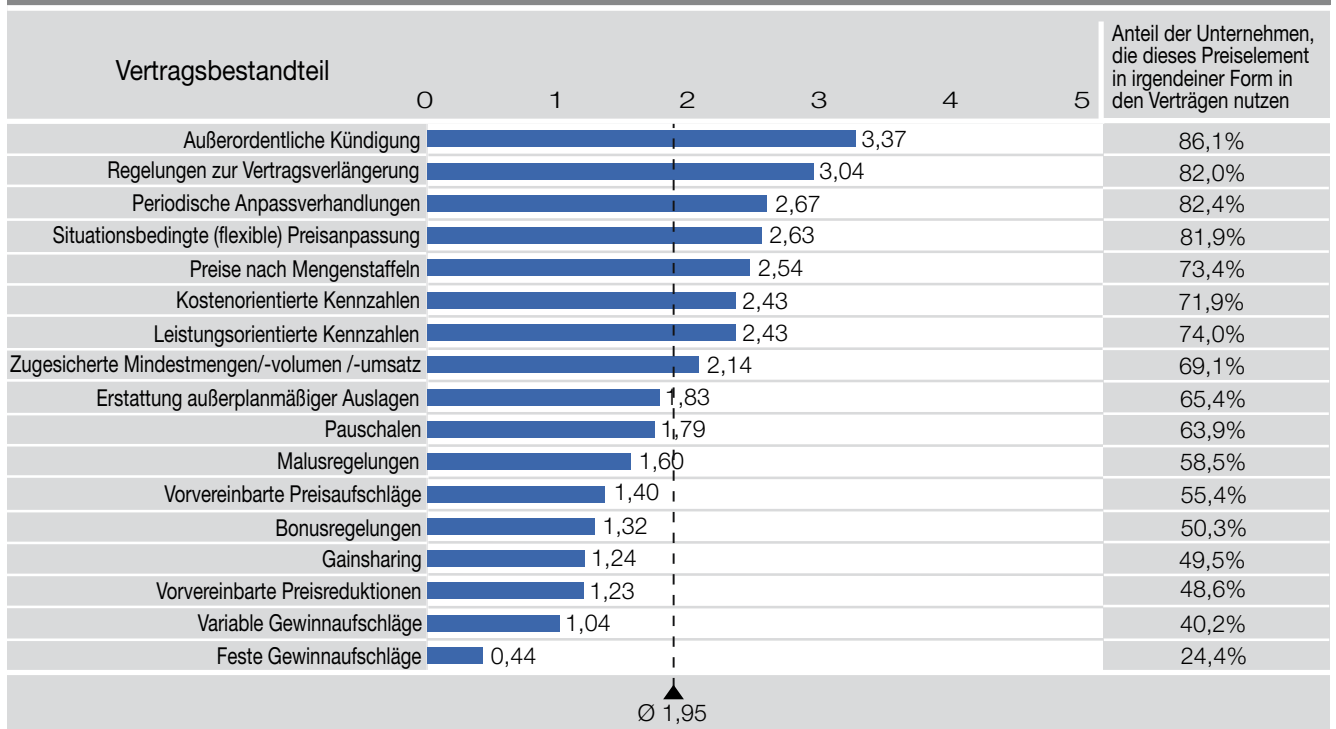
Während bei einem Großteil der Bestandteile von einer zumindest eingeschränkten Nutzung gesprochen werden kann, zeigt sich, dass insbe-

sondere acht Elemente in den meisten Verträgen eine gewichtige Rolle spielen.

Dies sind zunächst genauere Regelungen zur Beendigung der Zusammenarbeit: Einerseits eine unter bestimmten Umständen mögliche außerordentliche Kündigung (Rang 1), andererseits eine potentielle Vertragsverlängerung betreffend (Rang 2). Des Weiteren spiegelt sich die Notwendigkeit von flexiblen Vereinbarungen im Zuge mehrjähriger Projekte darin wider, dass periodische Anpassungsverhandlungen (Rang 3) sowie situationsbedingte Preisanpassungen (Rang 4) ein fester Bestandteil von jeweils über 80% der untersuchten Verträge sind. Hinsichtlich der Vergütungsbemessung kann festgestellt werden, dass sich die Preise zumeist an Mengenstaffeln orientieren (Rang 5), oder dass hier zumindest bestimmte, eine Planung des Dienstleisters erst ermöglichende, Mindestvolumen garantiert werden (Rang 8).

Die eigentliche Abrechnung der Leistungen erfolgt dabei in nahezu drei

Vertragsbestandteile und ihre Nutzung



Viertel aller Fälle unter Nutzung von gemessenen Kennzahlen. Diese sind hier zu gleichen Teilen an einzelnen Leistungseinheiten sowie zugrundeliegenden Kostenstrukturen orientiert (Rang 6 und 7). Eine Tendenz stärker in Richtung Kosten oder Leistungen kann nicht beobachtet werden.

Andere Preiselemente wiederum weisen eine geringe Nutzungsintensität auf. Zwei besonders erwähnenswerte Komponenten sind Gewinnaufschläge fester sowie variabler Art. Wie der Name „Cost-plus“ impliziert, sind Gewinnaufschläge für den Dienstleister ein zentraler Bestandteil kostenorientierter Preismodelle. Doch auch wenn viele Beziehungen nach wie vor einen starken Kostenbezug haben, so werden Gewinnaufschläge als solche nicht immer explizit erwähnt. Dies kann dadurch erklärt werden, dass diese Preisaufläge in vielen Fällen implizit in den verschiedenen Kostenätzen und Umlagen berücksichtigt werden, offenbart hier damit allerdings einen latenten Mangel an Preistransparenz in der Logistikpraxis.

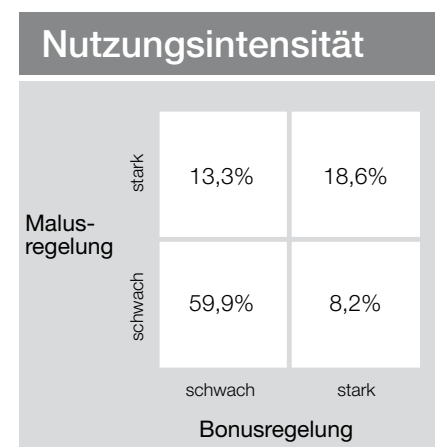
Auf die Bedeutung von Vertragsvereinbarungen zur zielgerichteten Steue-

rung des Dienstleisters wurde bereits im einführenden Kapitel eingegangen. Die durchgeführten Untersuchungen haben jedoch gezeigt, dass sich die Firmen dieser Wirkmechanismen oftmals nicht bewusst sind. So existieren zwar unterschiedlich stark ausgeprägte Ziele beispielsweise bezüglich der Senkung der Kosten oder der Steigerung der Leistung. Diese Unterschiede finden jedoch in der Vergütungsstruktur der Outsourcingvereinbarungen oftmals keine Entsprechung.

Mit Blick auf eine Senkung der Logistikkosten haben sich sowohl explizite Bonusregelungen als auch Gainsharing – die Beteiligung des Dienstleisters an von ihm erreichten Einsparungen – als Hebel zur Kostenverbesserung herausgestellt. So beurteilen die besten 20% der Unternehmen, die besonders stark auf Bonus- oder Gainsharingregelungen zurückgreifen, die Bemühungen ihres Logistikdienstleisters, die Logistikkosten zu senken, signifikant höher als die übrigen 80% der Teilnehmer. Ein Effekt auf die Steigerung der Leistung kann nicht festgestellt werden. Diese wer-

den in der Praxis vielmehr über Malusregelungen erreicht.

Kunden, denen es bei der Fremdvergabe von Logistikleistungen primär um Kostensenkungen geht, sollten daher stärker auf Bonusregelungen zurückgreifen. Stehen Leistungssteigerungen im Fokus, sollten Malusregelungen intensiver genutzt werden. In der Praxis werden zum Teil auch beide Konzepte erfolgreich kombiniert (vgl. auch die Abbildung unten), da Bonus- und Malusregelungen zumeist zwei Seiten derselben Medaille sind.



Das unternehmensindividuelle Outsourcing-Know-how hat kaum Einfluss auf die Ausrichtung und die Nutzungsintensität der verschiedenen Vertrags-elemente. Ein großer Unterschied ergibt sich allerdings hinsichtlich der Einbeziehung von kosten- und leistungsorientierten Kennzahlen: Während die 20% der Unternehmen mit dem größten Erfahrungsschatz diese Kennzahlen mit einer Intensität von 3,80 (auf einer Skala von 1 bis 7) nutzen, liegt der entsprechende Wert bei den übrigen Teilnehmer deutlich niedriger und nur bei 3,30 Punkten.

Dies erscheint folgerichtig, da die Nutzung kennzahlenorientierter Vereinbarungen ein höheres Wissen erfordert. Zum einen ist es notwendig, im Vorfeld eine aussagekräftige Messgröße sowie ein angemessenes Leistungsniveau zu definieren. Zum anderen bedarf es auch während des Projekts bei der Beurteilung und Überwachung der Arbeit des Dienstleisters entsprechender Detailkenntnisse.

Zuletzt wurden die Verträge in Bezug auf das Alter der Geschäftsbeziehung zwischen den beiden Parteien untersucht. Hier liegen jedoch keine Unterschiede in der Nutzung der Vertragsbestandteile vor. D.h. dass sowohl am Anfang von Geschäftsbeziehungen als auch bei bereits lange bestehenden Dienstleistungsverhältnissen prinzipiell die gleichen Vergütungsbestandteile Anwendung finden und sich trotz der sukzessive gewonnenen Beziehungserfahrung keine Verschiebungen aufzeigen.

Erfolgswirkung der Vergütung

In der Praxis wird Logistikoutsourcing überwiegend als Erfolgsmodell gesehen. Über 75% der Unternehmen sehen ihre Outsourcing-Geschäftsbeziehung als äußerst erfolgreich an. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen von Langley et al. (2007), dass sich in Europa mit Logistikoutsourcing Kosteneinsparungen von 13% und eine Reduzierung des Anlagevermögens um 20% erzielen lassen.

Trotz des positiven Gesamturteils fallen aber nicht alle Einzelbeurteilungen gleich gut aus. Während die Zufriedenheit für das letzte Jahr einen Wert von 5,11 auf der Skala von 1 bis 7 erhielt, wurde die Implementierungsphase nur mit 4,84 bewertet. Speziell hinsichtlich der Projektimplementierung besteht also noch Handlungsbedarf seitens der Logistikdienstleister.

Auf die Frage, ob das Logistikunternehmen die Erwartungen des jeweiligen Kunden übertreffen konnte, sind die Antworten eher zurückhaltend. Im Schnitt wurden lediglich 4,45 Punkte vergeben.

Dieses Ergebnis reiht sich nahtlos in die Erkenntnis ein, dass sich das Verbesserungsstreben der Dienstleister insgesamt auf einem sehr niedrigen Stand befindet. Der Terminus Verbesserungsstreben beschreibt dabei das Bemühen des Logistikdienstleisters, aus eigener Initiative heraus Prozess zu verbessern und so Kosten zu senken oder das Leistungsniveau zu erhöhen. Insgesamt sind diese proaktiven Aktivitäten relativ wenig ausgeprägt. Bezogen auf Kostensenkungen erhalten die Dienstleister im Schnitt eine Bewertung von nur 3,71 Punkten und in Bezug auf die Leistungsverbesserung 3,85 Punkte.

Hier herrscht Handlungsbedarf und zwar im Interesse beider Partner, da das Verbesserungsstreben nicht nur den Beziehungserfolg aus Sicht des Kunden steigert, sondern auch die Zusammenarbeit festigt, was sich

bspw. darin niederschlägt, dass dem Logistikdienstleister weitere Leistungsbündel überantwortet werden.

Das Verbesserungsbestreben des Dienstleisters wird hier interessanterweise durch einen hohen Outsourcinganteil des Dienstleisters nicht negativ beeinflusst. Aufgrund des starken Wettbewerbs in der Logistik kann es sich dieser nicht erlauben, in solch einer für ihn komfortablen Situation in seinen Bemühungen um den Kunden nachzulassen.

Bei umfassenden Logistikprojekten ist hier sogar gegenteilig ein höheres Verbesserungsstreben des Logistikdienstleisters zu beobachten, was sich in den späteren Detailanalysen zeigt.

Das insgesamt niedrige Verbesserungsstreben ist ein Zeichen dafür, dass Verträge noch nicht entsprechend gestaltet sind, um den Eigenantrieb der Dienstleister zu fördern. Andererseits spiegelt dieses Ergebnis auch das Resultat der Machtfülle der Kunden wider, die den Logistikdienstleistern in den Vertragsverhandlungen kaum Spielraum für weiterführende Verbesserungen in der operativen Tätigkeit lassen.

Wenn anzunehmen ist, dass sich der Dienstleister opportunistisch und nicht vertrauenswürdig verhalten könnte, mag ein enges Vertragskorsett sinnvoll sein. Andernfalls wird dieses die Möglichkeiten des Logistikdienstleisters allerdings hemmen und so den Beziehungserfolg beeinträchtigen.

Hierzu ist es interessant auszuführen, dass mit durchschnittlich 2,21 Punkten die Neigung des Dienstleisters zu opportunistischem Handeln von den Kunden als sehr niedrig eingeschätzt wird. Dieses Ergebnis belegt den Willen der Partner, gemeinschaftlich zusammenzuarbeiten.

Die Daten zeigen, wie auf der nächsten Seite abgebildet, dass Verbesserungsstreben ein sehr starker Treiber des Beziehungserfolgs ist. Verbesserungsbestrebungen des Dienstleisters lohnen sich also für den Kunden. Dies gilt insbesondere für Unternehmen in



einem dynamischen Umfeld, in dem das Logistiksystem und die erbrachten Logistikleistungen immer wieder hinterfragt und ggf. an die neue Situation angepasst werden müssen.

Sowohl Verbesserungsstreben als auch Beziehungserfolg lassen sich durch die richtige Gestaltung der Vergütungsstruktur wesentlich fördern. Stellhebel sind dabei einerseits das Setzen von Anreizen durch die Belohnung von Leistungssteigerungen, Qualitätsverbesserungen und Kostensenkungen, andererseits die Reduktion von Risiko und Förderung neuer Ansätze durch die Erstattung der beim Dienstleister entstehenden Kosten. Nachfolgend wird zunächst beschrieben, wie diese beiden Bereiche im Rahmen von Vergütungsmodellen zueinander stehen und sich in Verträgen äußern. Anschließend werden Empfehlungen gegeben, wie die beiden Aspekte abhängig von der spezifischen Situation zu kombinieren sind, um den Erfolg zu steigern.

Vergütungsmodelle

Allen möglichen Vergütungsmodellen liegen zwei wesentliche Vergütungsdi-

mensionen zugrunde. Dies ist einerseits die Orientierung der tatsächlichen Entlohnung an der Güte oder dem Umfang der erbrachten Leistungen (hier als Anreizorientierung bezeichnet) und andererseits basierend auf den dem Dienstleister tatsächlich entstehenden Kosten (hier Kostenbasierung genannt). Dabei ist die Anreizorientierung darauf ausgerichtet, leistungsgerecht zu vergüten. Dazu werden Steigerungen des Service Levels, Qualitätsverbesserungen, Kostensenkungen etc. explizit gefördert. Die kostenbasierte Vergütung auf der anderen Seite reduziert das Risiko des Dienstleisters und gibt Freiräume, punktuell neue Ansätze und Innovationen umzusetzen.

Die beiden Vergütungsdimensionen schließen sich gegenseitig nicht aus, sondern lassen sich vielmehr situationspezifisch sinnvoll kombinieren. Hierbei ergeben sich, wie in der Abbildung auf der rechten Seite dargestellt, vier grundlegende Vergütungstypen: (a) der Anreizvertrag und (b) der „klassische“ „Cost-plus“- oder kostenbasierte Vertrag. Diesen Reinformen steht eine Kombination beider Ausrichtungen gegenüber. Diese kann

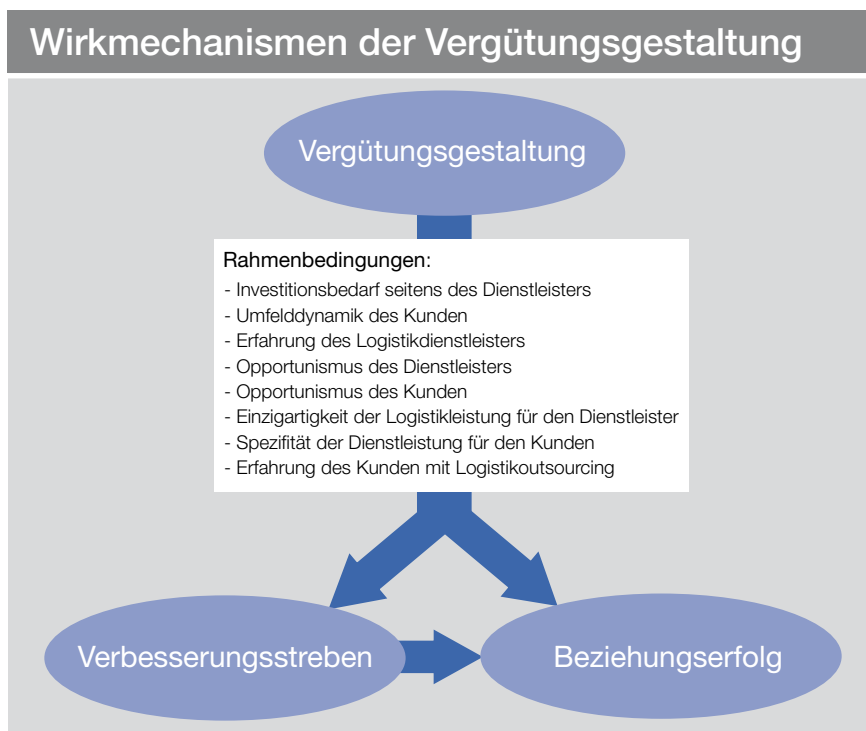
dabei sehr stark auf Anreiz- und Kostenelemente zurückgreifen und somit einen (c) komplexen Hybridvertrag darstellen oder aber diese nur in geringem Umfang berücksichtigen. In diesem Fall sprechen wir von einem (d) einfachen (Hybrid-)Vertrag.

Beispielsweise werden im Lager Kommissionierleistungen anreizorientiert pro Pick – also für jede Artikelentnahme – vergütet, der innerhalb der vorgegebenen Zeit durchgeführt wird. Sollte dies der einzige Entlohnungshebel sein bzw. dieser ausschließlich um weitere leistungsorientierte Elemente ergänzt sein, bspw. einer Prämie für niedrige Schadensquoten oder wenige Fehl-Picks, entspräche das Preismodell dem reinen Anreizvertrag in der oberen, linken Ecke. Der Anreizvertrag wird dabei zum Teil auch als Leistungsvertrag bezeichnet.

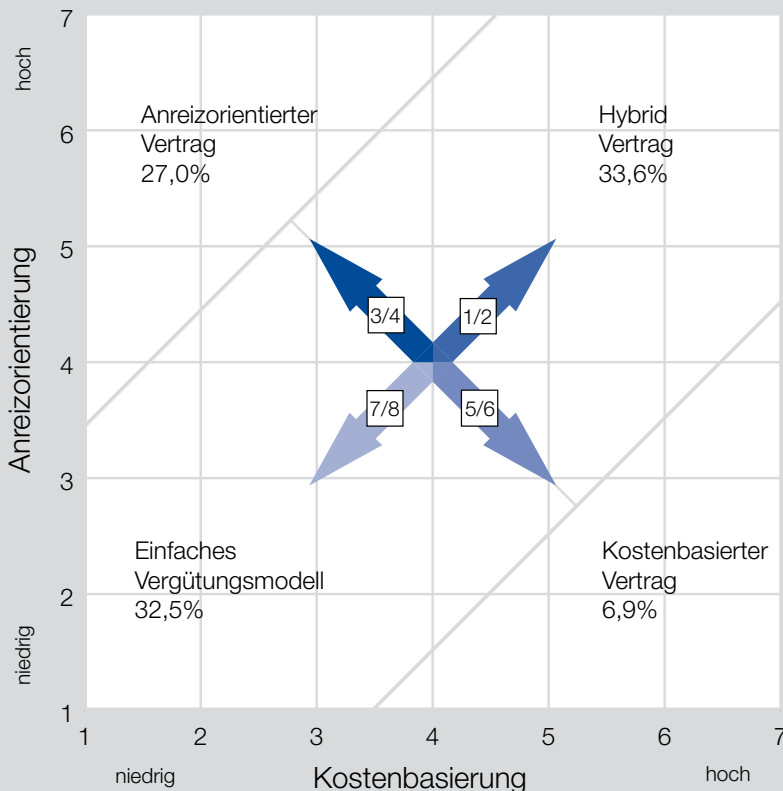
Zumeist beinhaltet die Vergütung jedoch auch darüber hinausgehende kostenorientierte Elemente, die sich im gegebenen Fall in der Erstattung notwendiger Investitionsausgaben oder der anteiligen Berücksichtigung der Fixkosten bei der Vergütung pro Pick, bspw. durch eine Mengenstaffel, niederschlagen könnte. Dies entspräche dann dem Hybridvertrag im oberen rechten Bereich.

Einfache oder auch pauschale Vergütungsmodelle hingegen werden zumeist bei Standardgeschäften, bspw. dem Stückgutversand, genutzt, können bei Outsourcingprojekten jedoch auch ein Indiz für eine über die vertragliche Zusammenarbeit hinausgehende Partnerschaft sein. Insbesondere im Rahmen wechselseitiger Eigentumsverhältnisse, wie bei einem Joint-Venture, verliert die spezifische Anreizgestaltung auf Basis einer einzelnen Leistung an Bedeutung. Hier erfolgt die Vergütung anhand der anteilmäßig auszuschüttenden Überschüsse.

In der Praxis nutzen etwa zwei Drittel und damit die meisten Unternehmen gegenüber ihrem Logistikdienstleister einen Hybridvertrag. Dabei halten sich einfache und komplexe Formen dieser



Anreiz- und Kostenmatrix



Die Matrix zeigt die Anreiz- und Kostendimensionen und mögliche Kombinationen beider. Die Verteilung der Unternehmen bezüglich der Vertragsausrichtung ist in Prozent angegeben.

Verträge fast genau die Waage (32,5% bzw. 33,6%). Während Verträge mit einer Anreizorientierung in weitgehender Reinform noch recht häufig anzutreffen sind (27,0%), sind rein kostenbasierte Vergütungsmodelle eine echte Seltenheit (6,9%).

Gestaltungsempfehlungen

Bei der Betrachtung der von uns untersuchten Logistikprojekte zeigte sich, dass sich sowohl eine stärkere Anreizorientierung als auch eine umfangreichere Kostenbasierung positiv auf das Verbesserungsstreben des Logistikdienstleisters auswirken. Für die Anreizorientierung liegt dies auf der Hand, da diese ja unmittelbar höhere Entgelte für bessere Leistung gewährt. Für die Kostenbasierung hingegen, die insgesamt sogar ein wenig stärker auf das proaktive Innovationsstreben des Dienstleisters

wirkt, überrascht dies zumindest bzgl. der Stärke der Wirkung. Diese ist einerseits dadurch zu erklären, dass im Gegensatz zu bspw. dem Gesundheitswesen, durch einen stärkeren Kostenbezug der Entlohnung nicht direkt Ineffizienzen auf Dienstleisterseite entstehen. Vielmehr ermöglicht oft erst eine Kostenbasierung einen für Verbesserungen notwendigen Spielraum durch ein Abweichen von oft vorgegebenen, strikten und überdetaillierten Reglementierungen von Logistikprojekten. Andererseits wirkt der starke Konkurrenzdruck in der Logistik zumeist auch einem „Zurücklehnen“ des Dienstleisters bei einer Kostenbasierung entgegen, so dass dieser vorhandene Spielräume auch wirklich für proaktive Innovationen nutzt. Hiervon ausgehend ist somit eine detailliertere Vergütungsgestaltung zu empfehlen, die sich sowohl an den Kosten des

Dienstleisters sowie möglichen Anreizen orientiert.

Neben diesem allgemeinen Ergebnis lassen sich, den situationsspezifischen Kontext betrachtend, detaillierte Gestaltungsempfehlungen ableiten.

In der Praxis zeigt sich, dass die Unternehmen, die ihre Vergütung entsprechend dieser spezifischen Empfehlungen an die Rahmenbedingungen des Projekts anpassen, im Durchschnitt wesentlich erfolgreicher sind als Unternehmen, die sich von anderen Überlegungen leiten lassen. Damit erweisen sich die folgenden Empfehlungen nicht nur als praxistauglich, sondern auch als erfolgsfördernd.

Die Empfehlungen strukturieren sich nach acht projektspezifischen Parametern, die spezielle Gestaltungsanforderungen stellen. Die betrachteten Parameter sind im Einzelnen:

(1) projektspezifischer Investitionsbedarf des Dienstleisters, (2) Dynamik des Kundenumfelds, (3) Erfahrung des Logistikdienstleisters, (4) Opportunismus des Dienstleisters und des (5) Kunden, (6) Einzigartigkeit der Logistikleistung für den Logistikdienstleister, (7) Spezifität der Dienstleistung für den Kunden sowie (8) Erfahrung und das Know-how des Kunden in Bezug auf Logistikoutsourcing.

(1) Sind in einem Outsourcingprojekt spezifische Investitionen seitens des Dienstleisters zu erbringen, oder ist ersichtlich, dass diese einen signifikanten Beitrag zur Steigerung der Leistungsfähigkeit oder aber zur Senkung der Gesamtkosten leisten können, gilt es das mit diesen Investitionen einhergehende Amortisationsrisiko des Dienstleisters zu begrenzen. Andernfalls ist davon auszugehen, dass der Dienstleister die sinnvolle Investitionstätigkeit unterlässt oder zumindest im Umfang einschränkt.

Eine Förderung spezifischer Investitionen kann sowohl über eine stärkere Anreizorientierung als auch Kostenbasierung erreicht werden. Im Rahmen

von Leistungsprämien kann in erstem Fall eine Prämie für die durch Investitionen zu verbessernde Leistung gewährt werden. Sollte diese Prämie einen ausreichenden Ausgleich für das einzugehende Risiko darstellen, wird der Logistikdienstleister die entsprechenden Investitionsmaßnahmen umsetzen. Im anderen Fall kann der Kunde das Risiko des Dienstleisters mindern oder diesen vollständig aus dem Risiko entlassen, indem er eine (zumindest teilweise) Erstattung der erforderlichen Investitionssumme garantiert. Ebenfalls denkbar ist natürlich eine Kombination beider Ansätze. Im Vergleich zum Basisszenario tritt bei hohen spezifischen Investitionen also eine Verschiebung der optimalen Vergütungsstruktur in Richtung „rechts oben“ ein (Pfeil 1 in der Abbildung).

(2) Eine Verschiebung in die gleiche Richtung ist auch dann sinnvoll, wenn das Umfeld des Kunden sehr dynamisch und damit sein Erfolg ebenso wie die nachgefragten Leistungen in Inhalt, Güte und insbesondere Volumen/Umfang ungewiss sind. Hier tritt an die Stelle des obigen Investitionsrisikos das vom Dienstleister selbst nicht beeinfluss- und vorhersehbare Volumenrisiko, das im Wesentlichen darin besteht, einen Teil der mit der Logistikleistung verbundenen Fixkosten nicht decken zu können.

Dieses Volumenrisiko kann vom Logistikdienstleister nun einerseits aufgewogen werden, indem er anhand von Leistungseinheiten und unter Berücksichtigung einer entsprechenden Prämie entlohnt wird. So trägt der Dienstleister einen Teil des durch den Markterfolg des Kunden bestimmten Risikos mit, partizipiert aber auch überproportional von einem hohen Geschäftserfolg des Kunden. Daher sollte andererseits auch eine stärkere Kostenbasierung der Entlohnung vorgesehen werden. Hierdurch lässt sich das Fixkostenrisiko minimieren und dadurch die notwendige Prämie des Dienstleisters einschränken. In Summe sollte die Vergütung folglich

auf beide Elemente, die Anreizorientierung sowie die Kostenbasierung, stärker zurückgreifen als im Basisfall.

(3) Im umgekehrten Fall, also bei einer hohen Unsicherheit bezüglich der spezifischen Leistungsfähigkeit des Logistikdienstleisters, wenn der Dienstleister beispielsweise in einer für ihn neuen Branche oder Region tätig werden soll, ist eine höhere Anreizorientierung und im Gegenzug eine niedrige Kostenorientierung vorteilhaft. Auf diese Weise werden für den Dienstleister einerseits klare Leistungsanreize gesetzt, andererseits vermeidet der Kunde, durch einen Kostenbezug das potentiell durch den Dienstleister zu zahlende „Lehrgeld“ mitzutragen. Die Vergütungsstruktur sollte also entsprechend nach „links oben“ (vgl. Pfeil 3) verschoben werden.

(4) Auch wenn der Kunde noch keine ausreichende Erfahrung zum Verhalten des Logistikdienstleisters hat, oder er kritische Stimmen über dessen Verhalten vernommen hat, empfiehlt sich, die Vergütung primär an dessen Leistungen zu bemessen. Dadurch begegnet der Kunde der Gefahr, dass sich der Dienstleister opportunistisch verhalten könnte. Die Anreizorientierung reduziert den opportunistischen Handlungsspielraum des Logistikdienstleisters, da sich so dessen Vergütung an der leichter zu bestimmenden Leistung als an oftmals schwerer zu prüfenden Kostenangaben orientiert.



(5) Vor dem Hintergrund, dass die Zusammenarbeit mit Logistikdienstleistern zumeist auf einen längeren Zeitraum ausgelegt ist, sollte der Kunden der Versuchung widerstehen, dem Dienstleister opportunistisch möglichst alle eigenen Geschäftsrisiken aufzubürden. Dies kann insbesondere über die Angabe unrealistischer Mengengerüste für die Angebotskalkulation und einer darauf aufbauenden Anreizorientierung erreicht werden. Auch wenn dies zunächst erfolgversprechend erscheinen mag, so zeigt die Untersuchung, dass sich dies mittel- bis langfristig nachteilig auf den Beziehungserfolg des Kunden auswirkt. Zum einen wird der Dienstleister in einem solchen Fall seine Anstrengungen zur Weiterentwicklung des Projekts einstellen, zum anderen wird er alles versuchen, doch noch auf seine Kosten zu kommen. Sei es über Nachverhandlungen oder entsprechende Zuschläge für weitere Leistungen. Eine starke Anreizorientierung erfordert demzufolge eine entsprechende Vertrauensbasis. Solange eine solche nicht vorhanden ist, sollte der Dienstleister nur in eingeschränktem Maße anreizorientiert vergütet werden.

(6) Wenn das Outsourcingvorhaben so speziell ist, dass der Dienstleister dessen Eigenheiten und spezifische Herausforderungen nur in begrenztem Maße einschätzen kann, verspricht eine stärkere Kostenbasierung erfolgreich zu sein. In diesem Fall würde der Kundenwunsch nach Anreizorientierung zum einen eine hohe Unsicherheits- bzw. Risikoprämie nach sich ziehen. Zum anderen wäre es nicht unwahrscheinlich, dass sich bereits nach kurzer Zeit die vorab definierten Leistungsparameter als ungeeignet erweisen. Im Gegensatz dazu bietet die Kostenbasierung eine Art Selbstanpassung. An dieser Stelle kommt zum Tragen, dass die Kosten der Leistungserstellung je nach Projektverlauf variieren und sich somit automatisch an die Projektcharakteristika anpassen. Ein beständiges Nachjustieren



tieren, wie dies hier im Falle einer leistungsbezogenen Vergütung notwendig wäre, entfällt.

(7) Auf der anderen Seite mag es jedoch auch der Fall sein, dass die Dienstleistung sehr kundenspezifisch ist. In einem solchen Fall ist es für den Kunden sehr wichtig, eine langfristige und verlässliche Partnerschaft mit einem Dienstleister einzugehen: aus Sicht des Kunden aufgrund der Schwierigkeit, in einer solchen Situation einen neuen Partner zu finden und der damit verbundenen langen Wechselzeit, aus Sicht des Dienstleisters aufgrund der in solchen Projekten oft sehr hohen potentiellen Umsätze. Dies kann bis zu der Gründung eines Joint-Ventures führen, wird im Allgemeinen jedoch insbesondere eine einfachere Vergütungsgestaltung bewirken. Die Anreizwirkung von sowohl kosten- als auch leistungsorientierten Kennzahlen ist hier stark eingeschränkt.

(8) Ebenso sollte die Dienstleistervergütung bei geringer Erfahrung des Kunden mit Logistikoutsourcing einfacher gestaltet werden. Hier besteht auf Kundenseite während der Vertragsverhandlung hinsichtlich einer Anreizorientierung das Problem, die wesentlichen Kennzahlen richtig zu identifizieren. Ebenfalls kann der Kunde die Auswirkungen möglicher Boni nur schwer abschätzen. Des Weiteren wird dieser bei einer starken Kostenbasierung im Verlauf des Projektes Schwierigkeiten haben, die entspre-

chenden Angaben des Dienstleisters zu prüfen und dessen Erfolg einzuschätzen. In Summe ist im Besonderen für den Kunden eine geringe Ausprägung sowohl der Anreizorientierung als auch der Kostenbasierung zu empfehlen (Verschiebung in Richtung „links unten“, Pfeil 7/8).

Zusammenfassend gilt es zu beachten, dass in so gut wie jedem Logistikprojekt nicht nur einer, sondern mehrere der soeben angesprochenen Rahmenparameter eine Rolle spielen. Verschiedene Gestaltungsempfehlungen können sich dann widersprüchlich gegenüber stehen. In einem solchen Fall gilt es die unterschiedlichen Einflussfaktoren, je nach ihrer Bedeutung für die spezifische Situation, gegeneinander abzuwägen. Als allgemeine Leitlinie ist dabei zu berücksichtigen, dass mit steigender Komplexität der zu erbringenden Dienstleistung auch das Vergütungsmodell eine größere Differenzierung erfordert.

Im Rahmen dieser Studie zeigt sich, dass die meisten Unternehmen ihre Vergütungsstrukturen nicht an den hier skizzierten Gestaltungsempfehlungen ausrichten. Lediglich in einem von acht Fällen und zwar beim dynamischen Kundenumfeld (Fall 2) werden die Vergütungsstrukturen von den Unternehmen überwiegend wie empfohlen gestaltet.

Gleichzeitig ist aber auch festzustellen, dass die Unternehmen, die ihre Vergütungsstrukturen bewusst oder unbewusst oder gar rein zufällig entsprechend unserer Empfehlungen ausrichten, deutlich erfolgreicher sind als die, die sich anders verhalten. Dies ist ein Beleg dafür, dass outsourcende Unternehmen noch einen Nachholbedarf bezüglich der Identifikation einer optimalen Vergütungsstruktur und deren Umsetzung haben. Unsere Empfehlungen bieten hier einen hilfreichen Orientierungsrahmen.

Vertragskosten

Bei all dem gilt es allerdings zu berücksichtigen, dass detaillierte Regelungen und umfassendere Vergütungsstrukturen auf zweierlei Art zusätzliche Komplexitätskosten bedingen.

Zum einen verursachen leistungsorientierte Vergütungselemente Anpassungskosten. Sowohl die verwandten Kennzahlen als auch die zugrunde gelegten Prozesse müssen regelmäßig auf ihre Validität überprüft und gegebenenfalls an neue Projektbedingungen angepasst werden. Ändern sich beispielsweise die Rahmenbedingungen oder die Kostenstruktur des Dienstleisters grundlegend (beispielsweise durch Mindestlöhne), kann es passieren, dass die definierte Leistung zu den vereinbarten Konditionen nicht mehr rentabel erstellt werden kann. Umgekehrt könnten sich bestimmte leistungsrelevante Kennzahlen als irrelevant herausstellen oder Ziele, beeinflusst durch externe Effekte, leichter zu erreichen sein. Auch hier bestünde Anpassungsbedarf.

Zum anderen entsteht bei einer Kostenbasierung der Vergütung ein besonderer Kontrollaufwand. Hier gilt es die vom Dienstleister angegebenen Kosten zu kontrollieren und dabei insbesondere auf die Plausibilität von Umlagen und Verrechnungssätzen (beispielsweise für anteilige Fixkosten) zu achten. Ebenfalls sind ein Vergleich und Benchmarking der Leistungen und Kosten des Logistikdienstleisters mit dem Wettbewerb vorteilhaft, um die Kostenstruktur des Projekts als Ganzes beurteilen zu können.

Es ist daher im Einzelfall abzuwägen, ob die Vorteile einer spezifischen Vertragsgestaltung die dadurch entstehenden Kosten überwiegen.

Ein Blick auf die hier untersuchten Geschäftsbeziehungen zeigt dabei, dass die Vergütungen in der Logistik tendenziell spezifischer gestaltet werden sollten, als dies bisher der Fall ist. Von dem Punkt, an dem die Komplexitätskosten „den Rahmen sprengen“, sind wir derzeit allerdings noch ein ganzes Stück entfernt.

Spezielle Outsourcing- typen im Detail



Basic Cluster

Extended Cluster

Comprehensive Cluster

Vergleich der Cluster

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den einzelnen Nachfrageclustern, die im Rahmen der Analysen identifiziert wurden. Drei Gruppen können anhand der Nutzung einzelner Teilleistungen unterschieden werden.

Basic Cluster

Im Basic Cluster sind alle Unternehmen zusammengefasst, die vorwiegend Transportdienstleistungen outsourcen. Hierzu gehören neben der eigentlichen Durchführung die Planung und die Koordination der Transporte. Zudem wird vom Großteil der Unternehmen zusätzlich der internationale Frachtversand (Freight Forwarding) fremdvergeben. Insgesamt sind dem Cluster 113 Beziehungen zugeordnet. Dies entspricht einem Anteil von 36,3% aller Teilnehmer.

Die Unternehmen in diesem Cluster verfolgen niedrigere Ziele mit dem Logistikoutsourcing im Vergleich zum Durchschnitt aller Teilnehmer. Es bestehen also geringere Ambitionen. Auffällig wichtig ist das Ziel „von den Ressourcen des Logistikdienstleisters profitieren“ (5,88 auf einer Skala von min. 1 bis max. 7). Das zweitwichtigste Ziel „Kostensenkung“ rangiert mit 5,45 Punkten schon deutlich dahinter. Er-

staunlich ist zunächst, dass die „Konzentration auf Kernkompetenzen“ nur ein untergeordnetes Ziel beim Transportoutsourcing bildet (4,75 Punkte). Dies lässt sich aber dadurch erklären, dass logistische Transportleistungen inzwischen bei den meisten Unternehmen weit vom Kerngeschäft entfernt sind. Zudem ist der Werkverkehr inzwischen von so untergeordneter Bedeutung, dass die Nutzung von Transportdienstleistern weniger strategischen als eher organisatorischen und Wirtschaftlichkeitsüberlegungen entspringt.

Die geographische Ausrichtung der genutzten Logistikdienstleister (global, national, lokal) unterscheidet sich nicht vom Durchschnitt der beiden anderen Cluster. Es wird aber in 41,9% der Fälle überdurchschnittlich stark auf Spezialanbieter zurückgegriffen.

Wenig verwunderlich ist der deutlich niedrigere Aufwand eines Dienstleisterwechsels aufgrund der geringeren Spezifität. Auch die Konkurrenzsituation mit 4,19 statt durchschnittlich 3,95 Punkten liegt deutlich höher als bei anderen Teilleistungen. Dies spiegelt sich in einer hohen Marktdynamik

wider. In knapp 34 Prozent der Fälle wurde die Leistung zuvor durch einen anderen Logistikdienstleister erbracht. Es herrscht hier also eine hohe Wettbewerbsintensität.

Aufgrund des standardisierten Geschäfts ist aber dennoch die Dominanz der Kunden in diesem Segment schwächer ausgeprägt als in den beiden anderen Nutzungsclustern.

Die Verträge greifen in deutlich geringerem Maße auf differenzierte Vergütungselemente zurück als dies in den beiden anderen Clustern der Fall ist (1,61 versus 2,16 Punkte). Allein das Element „situationsbedingte“



Preisanpassungen wird häufiger als sonst verwendet. Diese dienen u.a. zur Absicherung gegen Kostensteigerungen durch Maut, Treibstoff etc.

Besonders interessant ist aber, dass in den erfolgreichen Beziehungen wesentlich umfangreicher leistungsorientierte Kennzahlen (z.B. Durchlaufzeiten) in die Verträge eingearbeitet sind (2,75 bei den Top 20% gegenüber 1,88 Punkte bei den übrigen 80%).

In der Abbildung rechts unten ist ein Ausschnitt der bereits vorgestellten Anreiz- und Kostenmatrix dargestellt (siehe Seite 20 zu ihrer umfassenden Beschreibung). Der Gesamtdurchschnitt aller untersuchten Outsourcingbeziehungen weist einen Wert von 4,20 hinsichtlich der Dimension Anreizorientierung und 3,30 hinsichtlich Kostenbasierung auf. Im Schnitt ist, über alle Cluster hinweg, die Anreizorientierung in den Verträgen stärker ausgeprägt als die Kostenbasierung. Diese Durchschnitte sind zur Orientierung in der Abbildung durch gestrichelte Linien gekennzeichnet.

Im Vergleich zu den anderen Nutzungsclustern sind die transportbezogenen Verträge einfach gestaltet. Sowohl die expliziten Anreize (4,04) als auch die explizite Kostenbasierung (2,93) liegen signifikant unter dem Durchschnitt.

Zwar erschließt sich das Kalkül einfacher Verträge bei weniger komplexen Dienstleistungen wie diesen hier intuitiv, weitergehende Analysen fördern allerdings Interessantes zu Tage. Betrachtet man die erfolgreichsten Beziehungen (Top 20%) so stellt man fest, dass diese auf wesentlich komplexeren Verträgen fußen – und zwar hinsichtlich beider Vergütungsdimensionen. Hinsichtlich der Anreizorientierung zeigen sich bereits leichte Unterschiede; für die Kostenorientierung sind diese ganz erheblich (3,36 bei den Top 20% gegenüber 2,80 bei den übrigen 80%). Die Abbildung verdeutlicht den großen Unterschied zwischen erfolgreichen Beziehungen und weniger erfolgreichen Bezie-

hungen hinsichtlich der Vergütungsgestaltung.

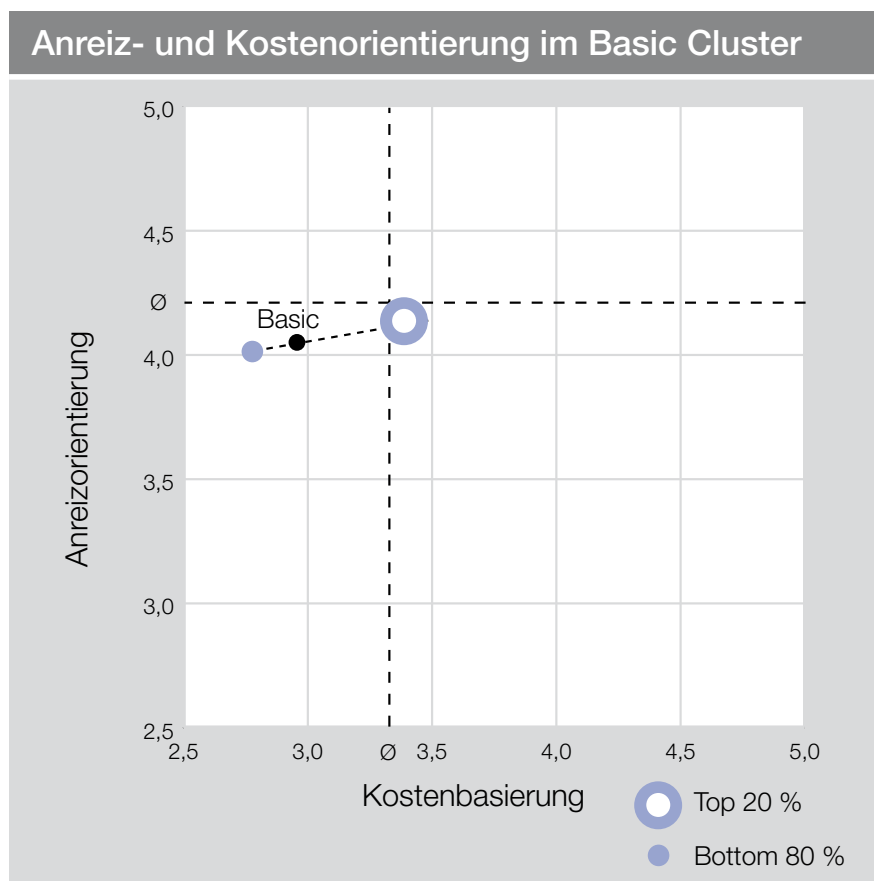
Es zeigt sich auch, dass das allgemeine Kompetenzniveau recht hoch ist, aber die Unternehmen mit besonders großem Outsourcing-Know-how deutlich kostenorientiertere Verträge wählen als solche mit mittlerem und niedrigem Kompetenzumfang.

Beim Outsourcing von Transportdienstleistungen sind komplexere Vergütungsstrukturen also erfolgsversprechend – allerdings nur dann, wenn sie richtig an die spezifische Situation angepasst sind.

Besonders erfolgreich sind dabei die Unternehmen, die es schaffen, ihren Logistikdienstleister zu proaktiven Verbesserungen zu bringen. Bei den Top 20% liegt das Verbesserungsstreben hinsichtlich Kosten bei 4,60 Punkten gegenüber nur 3,21 Punkten bei den übrigen 80%. Hinsichtlich Leistungssteigerungen ist der Unterschied noch größer mit 4,90 bei den Top 20% gegenüber 3,33 bei den restlichen Unternehmen.

Die Empfehlung lautet daher nicht, Verträge unnötig zu verkomplizieren, sondern gezielt zu untersuchen, welche zusätzlichen Vergütungselemente einen Mehrwert für den eigenen Anwendungsfall stiften könnten. Dies ist besonders dann der Fall, wenn der Logistikdienstleister durch wohlüberlegte Strukturen zu besseren und kostengünstigeren Leistungen angeregt wird und ihm auch der entsprechende Gestaltungsspielraum gegeben wird.

Bezüglich des Erfolgs der Outsourcingbeziehungen insgesamt bestehen keine nennenswerten Unterschiede zu den anderen Clustern. Allerdings wird selbst bei dem relativ einfachen und weniger spezifischen Bereich der Transportdienstleistungen die Einführungs- bzw. Implementierungsphase als deutlich problematischer und weniger zufriedenstellend bezeichnet als das sich anschließende „Tagesgeschäft“. Auch hier könnten die Logistikdienstleister also noch an einem besseren „Ramp-up“ der Aktivitäten arbeiten.



Extended Cluster

Im Extended Cluster sind alle Unternehmen zusammengefasst, die ihre Fremdvergabe im Vergleich zum Basic Cluster um lagerbezogene Leistungen erweitert haben und jetzt Transport- und Warehousingleistungen zusammen an den gleichen Logistikdienstleister outsourcen. Die fremdvergebenen Leistungen beinhalten dabei ein sehr breites Spektrum – von Transportplanung, -koordination und -durchführung über Lagerhaltung und Bestandsmanagement bis hin zu Verpackung und Kommissionierung. Dieses Cluster hat 90 Unternehmen und damit einen Anteil von 28,9% in unserer Studie.

Die Zielsetzungen und Erwartungen liegen bei dieser Gruppe auf einem ähnlichen Niveau wie im Basic Cluster. Top Priorität hat das Ziel „von den Ressourcen des LDL profitieren“ (Ø 5,50 Punkte). Nur knapp dahinter folgen „Kostensenkungen“ mit 5,44 Punkten und „Steigerung der Flexibilität“ mit 5,32 Punkten. Auffällig ist auch die vergleichsweise hohe Bedeutung der „Fokussierung auf Kernkompetenzen“. Dieses Ziel hat immer noch einen Wert von 5,16, was darauf hinweist, dass diese Fremdvergabeentscheidung unter strategischen Gesichtspunkten getroffen wird.

Im Hinblick auf die geografische Ausrichtung sind in diesem Cluster überraschenderweise lokale Logistikdienstleister leicht überrepräsentiert (22% statt 17% im Durchschnitt) und global agierende Logistikdienstleister leicht unterrepräsentiert (48% statt 52% im Durchschnitt). Die Nutzung von Spezial- und Komplettanbietern entspricht hingegen genau dem Durchschnitt aller Unternehmen.

Da die outgesourceten Leistungen vergleichsweise spezifisch sind, wird in diesem Cluster der Aufwand eines Dienstleisterwechsels als überdurchschnittlich angesehen. Gleichzeitig wird der Umfang gleichwertiger Konkurrenzanbieter in diesem Bereich als vergleichsweise gering angesehen.

Diese Situation wird auch in der Beziehungsdynamik reflektiert. In keinem anderen Bereich sind die Dienstleisterwechsel so selten wie hier. Nur in gut 21 Prozent der Fälle ist dem Vertragsabschluss ein Dienstleisterwechsel vorausgegangen.

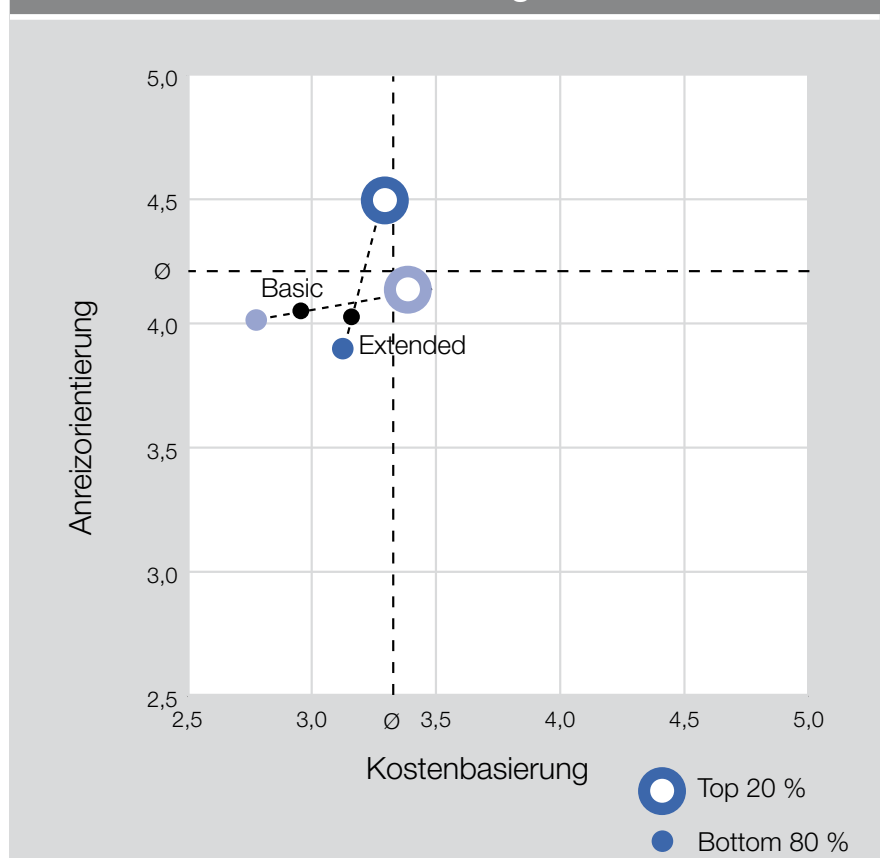
Trotz des als gering wahrgenommenen Angebots an Alternativen sehen sich die Unternehmen gegenüber ihren Dienstleistern in der deutlich stärkeren Position. Dies gilt allgemein und bezogen auf die Vertragsgestaltung. In beiden Fällen liegen die Werte mit 5,23 versus Ø 5,09 allgemein und 4,51 versus Ø 4,42 für die Vertragsgestaltung deutlich über dem Durchschnitt aller Outsourcing-Beziehungen.

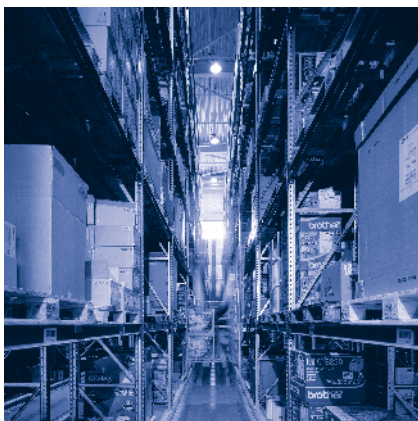
Die Aussagen bezüglich niedriger Konkurrenz bei gleichzeitigem Machtübergewicht zugunsten des Kunden erscheinen zunächst im Widerspruch zueinander. Sie lassen sich jedoch wie folgt erklären: Vor Vertragsabschluss herrscht eine hohe Wettbewerbsinten-

sität, die später durch entsprechende Wechselbarrieren, die gerade im Warehousingbereich existieren, vermindert wird. In der Wissenschaft wird dieses Phänomen fundamentale Transformation genannt. Entsprechend wichtig ist also zum einen die initiale Auswahl eines Outsourcingpartners als auch die Gestaltung der entsprechenden Verträge im Vorfeld der Kooperation.

Bei der kombinierten Vergabe von Transport- und Warehousingleistungen werden viele verschiedene Vergütungselemente genutzt. Besonders intensiv wird dabei auf Komponenten zurückgegriffen, die gewisse Mindestmengen oder -volumen zusichern. Daneben werden anreizorientierte Kennzahlen sehr umfangreich berücksichtigt. Dass dies einen Erfolgsbeitrag hat, wird dadurch nahegelegt, dass in den erfolgreichen Beziehungen (Top 20%) anreizorientierte Kennzahlen auf einer Skala von 0 bis 5 eine

Anreiz- und Kostenorientierung im Extended Cluster





Nutzungsintensität von 4,07 aufweisen, während der Wert in den restlichen Beziehungen bei nur 2,62 liegt.

In der bereits aus dem vorherigen Abschnitt bekannten Matrix-Darstellung (siehe gegenüberliegende Seite) ist nun auch die Ausrichtung der Verträge im Extended Cluster eingezeichnet. Der Durchschnitt liegt bei 4,02 Punkten in der Anreizdimension und bei 3,18 Punkten in der Kostendimension. Es werden also genauso anreizorientierte und etwas stärker kostenbasierte Verträge als bei den Transportdienstleistungen im Basic Cluster genutzt.

Während sich im Basic Cluster insbesondere Unterschiede hinsichtlich der Kostenbasierung zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Beziehungen offenbaren, bestehen im Extended Cluster die Unterschiede hinsichtlich der Anreizorientierung. Die Kostenorientierung der erfolgreichsten Beziehungen (Top 20%) ist hier mit 3,24 Punkten nur leicht höher als die der weniger erfolgreichen Beziehungen (3,17). Ein ganz erheblicher Unterschied besteht jedoch hinsichtlich der Anreizorientierung. Diese hat bei den Top 20% einen Wert von 4,51 im Gegensatz zu 3,92 in den übrigen Beziehungen.

Die erfolgreichen Beziehungen im Extended Cluster basieren also tendenziell auf komplexeren Verträgen, die in umfangreicherem Maße Anreize setzen, nicht aber stärker kostenbasierte Elemente enthalten.

Eine entsprechende Gestaltung wird insbesondere von den Unternehmen vorgenommen, die ein besonders hohes Outsourcing-Know-how besitzen. Während diese die Kostenbasierung nahezu identisch mit den weniger erfahrenen und kompetenten Unternehmen gestalten, setzen sie dem Logistkdienstleister mit ihren Verträgen wesentlich stärkere Anreize (4,86) als die übrigen Unternehmen (3,82).

Auch hier sind also komplexere Vergütungsstrukturen erfolversprechend – allerdings nur dann, wenn sie der spezifischen Situation gerecht werden.

Insgesamt liegen in diesem Cluster die Verbesserungsbemühungen der Logistkdienstleister leicht unter dem Durchschnitt der anderen Cluster. Die besonders erfolgreichen Unternehmen sind aber auch hier in der Lage, ihren Logistkdienstleister zu besonders ausgeprägtem Verbesserungsstreben zu bringen. Bei den besten 20% der Unternehmen liegt das Verbesserungsstreben des Dienstleisters hinsichtlich Kosten bei 4,75 Punkten gegenüber nur 3,43 Punkten bei den übrigen Unternehmen. Hinsichtlich der Bestrebungen zu Leistungssteigerungen ist der Unterschied mit 4,77 gegengüber 3,54 ähnlich groß.

Ähnlich wie im Basic Cluster zeigt sich auch hier eine Diskrepanz zwischen der Zufriedenheit mit dem Tagesgeschäft und der Projektimplementierung, die deutlich schlechter bewertet wird. Auch hier herrscht also Handlungsbedarf auf Seiten der Logistkdienstleister. Dies gilt insbesondere, da sich Warehousingprozesse noch leichter auf die restliche Wertschöpfung des Unternehmens auswirken, wenn hier Probleme auftreten. Auch wenn kein Logistkdienstleister einen schlechten ersten Eindruck hinterlassen möchte, könnten dessen Bemühungen durch Incentives speziell für die Implementierungsphase zusätzlich gefördert werden, wenn der Start für das Unternehmen von besonderer Wichtigkeit ist.

Comprehensive Cluster

Im Comprehensive Cluster sind die Unternehmen zusammengefasst, die ein breites Bündel an logistischen Leistungen inklusive Value-Added-Services durch einen externen Dienstleister durchführen lassen. Neben klassischen Transport- und Warehousingfunktionen gehören hierzu insbesondere auch IT-Leistungen, Lead Logistics Management sowie Beratungsleistungen. Der Cluster hat eine Größe von 75 Unternehmen und damit einen Anteil an allen Studienteilnehmern von 24,2%.

In diesem Nutzungscluster ist das Ambitionslevel und damit der Anspruch an das Logistikoutsourcing besonders hoch. Mit einem Wert von 5,62 liegt es überraschend deutlich über dem Wert (5,06) der beiden anderen Cluster.

Während bei Letzteren die Hauptmotivation für das Outsourcing darin besteht, von den Ressourcen des Logistkdienstleisters zu profitieren, haben im Comprehensive Cluster, in dem alle Typen von Logistikleistungen von einem Dienstleister bezogen werden, Kostensenkungen Toppriorität (6,01 Punkte). Allerdings liegen das „Profitieren von den Ressourcen des LDL“ und die „Steigerung der Flexibilität der Leistungen“ mit jeweils 5,87 Punkten nur knapp dahinter. Da gleichzeitig das Know-how der outsourcingenden Unternehmen in diesem Cluster besonders hoch ist, zeigt sich der strategische Charakter der Fremdvergabe. Die Unternehmen setzen sich sehr intensiv mit dem Thema Outsourcing auseinander, was hohe Erwartungen zur Folge hat, wenn solch umfassende Bündel von Logistikleistungen zusammen vergeben werden.

Im Hinblick auf die beauftragten Logistkdienstleister ist im Comprehensive Cluster eine nur leichte Tendenz zu stärker global operierenden Unternehmen zu erkennen. Deutliche Unterschiede zeigen sich allerdings bezüglich der Breite des angebotenen Leis-

tungsspektrums. Hier ist der Anteil an Komplettanbietern mit 74% dominierend, während in nur 26% der Fälle ein Spezialanbieter (vornehmlich aus dem Bereich Kontraktlogistik) genutzt wird.

Der Anteil des Outsourcings an der Gesamtlogistik ist in diesem Cluster am höchsten. Der Mittelwert von 50% ist ein Beleg dafür, dass eine Fremdvergabe so umfassender Leistungsbündel an einen Dienstleister in der Regel erst zum Tragen kommen, wenn die strategische Entscheidung besteht, in besonders großem Umfang Logistikdienstleister zu nutzen.

In diesem Cluster ist der Aufwand eines Dienstleisterwechsels, wie beim Extended Cluster auch, sehr hoch und die Konkurrenzsituation der Anbieter eher gering. Erstaunlich ist daher der verhältnismäßig hohe Anteil an Dienstleisterwechseln nach Neuausschreibungen (27,3%) und erstmaligem Outsourcing (51,5%). Dies unterstreicht die Strategie der Unternehmen, sich durch umfassendes Outsourcing zunehmend auf die eigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren.

Ungeachtet der insgesamt geringen Wettbewerbsintensität der Dienstleister in diesem Cluster sehen die Kunden sich in einer günstigen Machtposition – allgemein (5,22 versus im Durchschnitt 5,09) und auf die Vertragsgestaltung bezogen (4,63 versus im Durchschnitt 4,42). Dies ist nicht zuletzt durch das große Volumen der entsprechenden Leistungsbündel begründet, die selbst für große Logis-

tikdienstleister einen signifikanten Anteil am Gesamtumsatz ausmachen können.

Die hohe Komplexität der nachgefragten Leistungen resultiert in entsprechend detaillierten Vereinbarungen. Gekoppelt mit dem hohen Anteil an Leistungen, die zuvor in-house erbracht wurden, entsteht ein sehr hoher Involvierungsgrad des Kunden bei der Gestaltung der Vereinbarungen. Unternehmen, die Leistungen zuvor in-house erstellt haben, besitzen besonders hohe Spezialkenntnisse bezüglich der Prozesse und Kostenstrukturen. Daher werden sie entsprechenden Einfluss auf die Vergütungsstruktur nehmen wollen und werden von den Dienstleistern als besonders kompetent wahrgenommen. Entsprechend zeigt sich in unserer Studie, dass die Projekte nach dem erstmaligen Outsourcing als erfolgreicher wahrgenommen werden als nach einer Vertragserneuerung oder einem Dienstleisterwechsel. Allerdings ist zu bemerken, dass Spezialkenntnisse in den Prozessen kein Garant für eine erfolgreiche Vergütungsgestaltung sind.

Das oben beschriebene, zunächst widersprüchlich erscheinende Verhältnis zwischen Bewertung der Wettbewerbsintensität und der Machtverhältnisse lässt sich jedoch analog zum Extended Cluster erklären. Vor Vertragsabschluss herrscht eine hohe Wettbewerbsintensität, die nach Vertragsabschluss und Projektimplementierung durch die sogenannte Funda-

mentale Transformation erheblich verringert wird. Plötzlich ergeben sich wesentliche Wechselkosten und -barrieren, die ein Austauschen des Dienstleisters erschweren. Die anfangs günstige Machtposition des Kunden verringert sich also im Zeitverlauf real und wird nicht mehr allein durch die Wettbewerbsintensität auf dem Markt, sondern auch durch die Wechselbarrieren bestimmt und definiert.

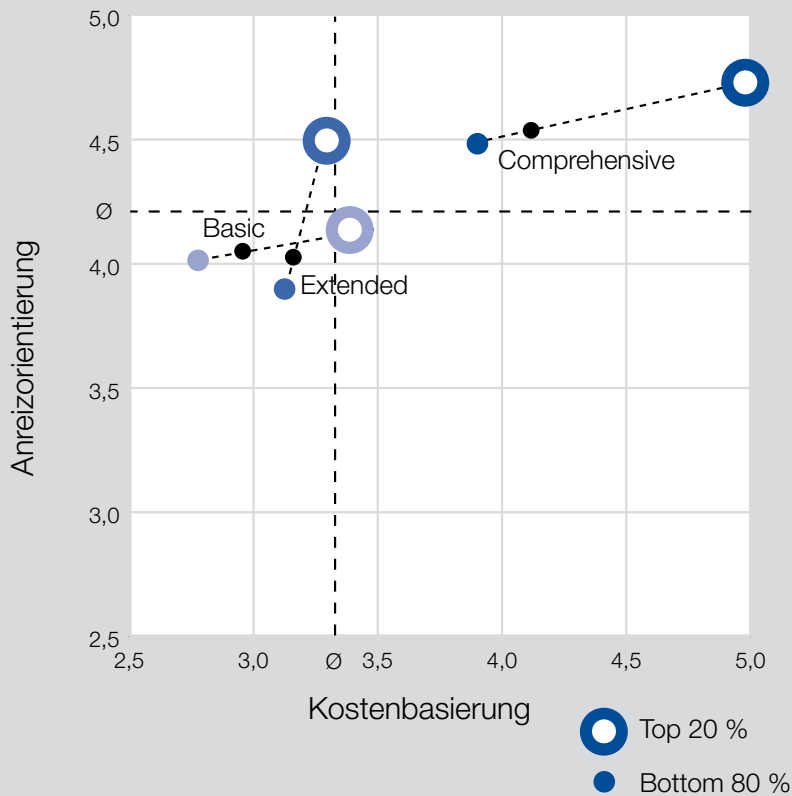
Die umfassende Vergabe von Full-Service-Leistungsbündeln geht mit der intensiven Nutzung einer großen Anzahl von Vergütungselementen einher. Besonders stark werden dabei kosten- und leistungsorientierte Kennzahlen genutzt, die zur Anreizsetzung für den Dienstleister geeignet sind. Hierzu passt auch die hohe Nutzungsintensität von Malusregelungen, das heißt die Sanktionierung von Schlechtleistung, in den Vereinbarungen.

In der wohlbekannteren Matrix-Darstellung (siehe gegenüberliegende Seite) ist jetzt auch die Gestaltung der Vereinbarungen im Comprehensive Cluster eingezeichnet. Die Anreizorientierung liegt bei 4,54 Punkten und die Kostenbasierung bei 4,13 Punkten. Es zeigt sich, dass die Verträge, denen die sehr umfassenden Leistungsbündel zu Grunde liegen, wesentlich differenzierter sind als die der anderen Cluster. Besonders stark ist dies hinsichtlich der Kostenbasierung, die 1,09 Punkte über dem Durchschnitt der anderen Cluster liegt.

Genauso wie im Basic Cluster bestehen im Comprehensive Cluster zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Beziehungen insbesondere Unterschiede hinsichtlich der Kostenbasierung. Bei den Top 20% hat die Kostenbasierung eine Ausprägung von 5,15 Punkten gegenüber nur 3,83 bei den restlichen 80%. Eine stärkere Ausrichtung der gezahlten Vergütung an den tatsächlich für die Leistungserbringung entstandenen Kosten erhöht offenbar den Erfolg; und zwar durch den hierdurch größte-



Anreiz- und Kostenorientierung im Comprehensive Cluster



Das **Verbesserungsstreben** von Seiten der Logistikdienstleister ist im Comprehensive Cluster absolut wie relativ sehr hoch. Hinsichtlich Leistungssteigerungen werden sie mit 4,38 Punkten im Vergleich zu 3,70 Punkten in den beiden anderen Clustern bewertet. Hinsichtlich Kostensenkungen erhalten sie einen Wert von 4,25 Punkten gegenüber ansonsten 3,58 Punkten. Ein großer Anteil an dem jeweiligen Outsourcingvolumen führt also nicht zu einer „Sättigung“ des Dienstleisters. Vielmehr steigen die Anstrengungen des Dienstleisters sogar, um ständig Verbesserungen im Ablauf und bei der Erstellung von Leistungen zu erreichen. Ein Full-Service-Provider hat zudem einen größeren Hebel für Verbesserungen, da er unterschiedlichste Abläufe vernetzen und aufeinander abstimmen kann. Gleichzeitig hat er einen besseren Überblick und läuft weniger Gefahr, an einzelnen Stellen im Prozess Suboptima zu erzielen.

Auch in diesem Cluster sind die besonders erfolgreichen Unternehmen (Top 20%) in der Lage, das Verbesserungsstreben ihres Logistikdienstleisters noch weiter zu steigern. Bei ihnen liegt das Verbesserungsstreben des Dienstleisters hinsichtlich der Leistung bei 5,42 Punkten und hinsichtlich der Kosten bei 5,45 Punkten. Dies ist ein wesentlicher Faktor für ihr erfolgreiches Outsourcing.



ren Spielraum zur Einführung von Innovationen, die nicht im vorhinein exakt spezifiziert werden mussten. Hinsichtlich der Anreizorientierung sind die Unterschiede hingegen wesentlich geringer (4,72 Punkte gegenüber 4,49 Punkten). Ein besonders starkes Setzen von Anreizen erhöht den Erfolg also nicht. Dabei ist anzumerken, dass sich die Anreizorientierung im Comprehensive Cluster auch für die weniger erfolgreichen Beziehungen bereits auf dem Niveau der erfolgreichsten Beziehungen im Bereich des Extended Clusters befindet.

Auch hier zeigt sich also, dass Vereinbarungen, die der spezifischen Situation besser gerecht werden, vorteilhaft für die Beziehung mit Logistikdienstleistern sind.

Interessanterweise sehen wir, dass in diesem Cluster Unternehmen mit besonders hohem Outsourcing-Know-how ihre Verträge nicht besser, sondern lediglich gleich gut gestalten wie

Unternehmen mit weniger umfangreichen Erfahrungen. Dies ist zum Teil darauf zurückzuführen, dass alle Unternehmen, die sich zu so einem umfassenden und gebündelten Fremdbezug von Logistikleistungen entscheiden, eine vergleichsweise hohe Outsourcing-Kompetenz besitzen.

Insgesamt zeigen sich die Unternehmen mit dem Erfolg der Outsourcingprojekte überdurchschnittlich zufrieden (5,28 Punkte gegenüber 5,04 bei den beiden anderen Clustern). Erstaunlicherweise ist trotz der hohen Komplexität bei diesen Leistungsbündeln kaum ein Unterschied zwischen der Projektimplementierung und dem anschließenden Tagesgeschäft zu beobachten. Es zeigt sich also, dass durch gutes Management Defizite in der Ramp-up-Phase vermieden werden können. Insgesamt ist dies ein gutes Ergebnis für die Anbieter umfassender Logistiklösungen.

Cluster im Vergleich

Die Einzelbetrachtung der vorhergehenden sechs Seiten hat bereits einige Besonderheiten der Cluster aufgezeigt. In den folgenden Abschnitten werden diese Einzelergebnisse einander gegenübergestellt und um zusätzliche Erkenntnisse ergänzt, um so eine übersichtliche Einordnung zu erhalten.

Bezüglich ihrer Zielsetzung beim Outsourcing haben Unternehmen im Comprehensive Cluster das höchste Ambitionsniveau (5,62 Punkte). Zwar sind auch die Ansprüche der anderen Unternehmen absolut gesehen nicht gering. Im direkten Vergleich offenbart sich aber dennoch ein erheblicher Unterschied (5,07 Punkte im Basic Cluster bzw. 5,06 Punkte im Extended Cluster). In allen drei Clustern liegen die Ziele „von den Ressourcen des Logistikdienstleisters profitieren“, „Kosten senken“ und „Flexibilität steigern“ unter den Top 3. Lediglich die Rangfolge unterscheidet sich leicht. Im Comprehensive Cluster steht die Kostensenkung an erster Stelle, während in den beiden anderen Clustern das Ziel „von den Ressourcen des Logistikdienstleisters profitieren“ ganz oben steht.

Ein wesentlicher Unterschied besteht nicht für die geografische Ausrichtung der genutzten Dienstleister, sondern nur für deren funktionale Ausrichtung. Die Ergebnisse zeigen,

dass von Basic über Extended hin zu Comprehensive der Anteil an Spezialanbietern ab und der Anteil an Komplettanbietern entsprechend zunimmt. Während im Basic Cluster knapp 42% einen Spezialanbieter nutzen, sind es im Extended Cluster nur noch 37% und im Comprehensive Cluster lediglich 26%. Diese Unterschiede sind insofern geringer als erwartet, als dass auch die Unternehmen im Basic Cluster trotz eines sehr spezifischen Leistungsspektrums, das sich auf Transport beschränkt, überwiegend einen Komplett- und nicht einen Spezialanbieter nutzen.

Bei der Wettbewerbssituation der Logistikdienstleister herrscht eine klare Hierarchie. Im Basic Cluster ist die Konkurrenz am größten (4,19 Punkte), gefolgt vom Extended Cluster (3,88 Punkte) und dem Comprehensive Cluster (3,79 Punkte). Gleiches gilt für den Aufwand im Falle eines Dienstleisterwechsels. Dieser wird von den Unternehmen, die ausschließlich Transportdienstleistungen beziehen und sich damit im Basic Cluster befinden, am geringsten angesehen.

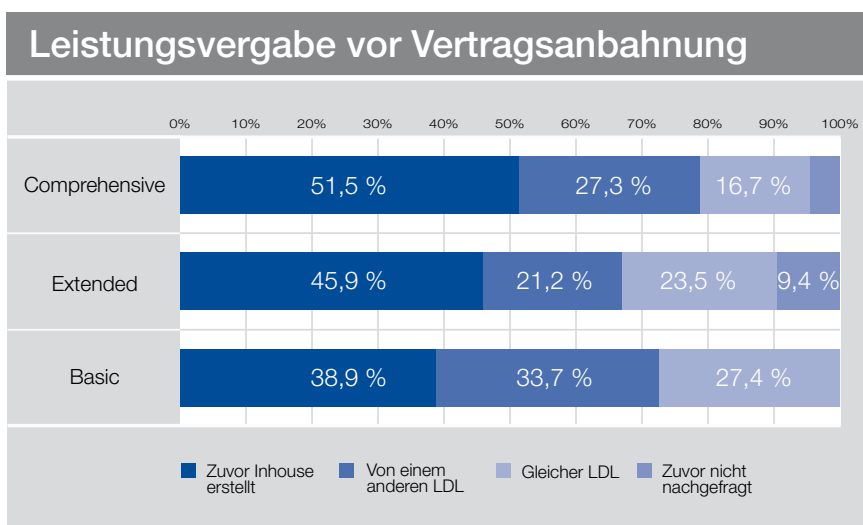
Auch im Hinblick auf die Auftragsvergabe bestehen z.T. recht große Unterschiede zwischen den Clustern (siehe Abbildung unten). So liegt der Anteil der Leistungen, die zuvor in-house erstellt wurden, im Comprehensive Cluster deutlich höher als im Ex-



tended Cluster und Basic Cluster. Hier zeigt sich die Entwicklung der letzten Jahre, in denen viele Umfänge erstmalig an einen externen Dienstleister vergeben wurden. Gleichzeitig zeigt sich im bestehenden Geschäft eine recht hohe Durchmischung, bei der Vertragsverlängerungen im Basic und Comprehensive Cluster seltener sind als Dienstleisterwechsel. Hier wird es spannend zu sehen, ob in den nächsten Jahren, wenn wenig Leistungen zusätzlich vergeben werden (das meiste ist ja schon fremdvergeben), eine größere Stabilität in die Geschäftsbeziehungen einkehrt.

Hinsichtlich der Nutzung verschiedener Vergütungselemente zeigt sich folgendes Bild: Im Basic Cluster sind die Vereinbarungen weniger komplex gestaltet und enthalten weniger Vergütungskomponenten. Im Extended Cluster steigt die Nutzung deutlich an und im Comprehensive Cluster sind die Verträge am spezifischsten und komplexesten.

Im Basic Cluster werden vor allem Regelungen zur situationsbedingten Anpassung der Preise an die Vereinbarungen integriert. Diese Kostenbasierung ist zum Beispiel durch schwankende Treibstoffpreise ebenso wie die unsichere Entwicklung von Mautentgelten begründet. Intensiv genutzt werden auch an Mengenstaffeln gekoppelte Preise. Diese finden in den anderen Clustern geringere Anwendung. Im Extended Cluster fällt die intensive Nutzung von kostenorientierten Kennzahlen auf. Wichtig sind



ebenso Regelungen bezüglich der Erstattung außerplanmäßiger Kosten. Im Comprehensive Cluster sind leistungsorientierte Kennzahlen besonders wichtig.

In der aggregierten Sicht, die in der Anreizorientierungs-Kostenbasierungs-Matrix dargestellt ist, zeigt sich für alle drei Cluster, dass erfolgreiche Beziehungen komplexere Vereinbarungen bedingen. Dies unterstreicht die Notwendigkeit für alle Beteiligten, sich intensiv mit der Gestaltung und Wirkung von Vergütungsstrukturen auseinander zu setzen. Hier gibt es keine „One-Best-Solution“. Sie ist vielmehr von den Spezifika der jeweiligen Situation abhängig. In der Tendenz lässt sich jedoch sagen, dass im Bereich Transport eine höhere Kostenorientierung vielversprechend ist. Bei der Kombination von Transport und

Warehousing ist dies eher eine stärkere Anreizsetzung. Im Comprehensive Cluster werden in erfolgreichen Beziehungen komplexere Vereinbarungen mit Hybridstruktur genutzt, die insbesondere stärker kostenbasiert sind als die meisten der heutigen Verträge. Dabei sollen aber keinesfalls die Empfehlungen aus Kapitel 3 ignoriert werden, die für 8 mögliche Szenarien Empfehlungen geben, die sich als erfolgssteigernd erwiesen haben.

Das Outsourcing-Know-how ist bei den Firmen insgesamt und bezogen auf Ausschreibungsprozesse gut. Dieses Ergebnis ist sehr positiv zu werten, zeigt es doch, dass über ein breites Spektrum hinweg entsprechendes Ausschreibungs-Know-how besteht. Dies garantiert ein Mindestlevel an Fähigkeiten, Leistungen zu definieren, zu bewerten und zu verglei-

chen und bildet damit die fundamentale Basis, um die Vergütungsstrukturen überhaupt zielgerichtet und erfolgreich gestalten zu können.

Auffällig ist, dass bei den komplexesten Leistungsbündeln das Verbesserungsstreben der Logistikdienstleister und in der Folge auch der Beziehungserfolg von den Kundenunternehmen am besten bewertet wird.

Dies belegt, dass das oftmals bemängelte Verbesserungsstreben und die als defizitär angesehene Innovationskraft der Logistikdienstleister nicht Resultat einer zu hohen Komplexität sind. Um so komplexer die Inhalte und umso enger die Geschäftsbeziehung, desto stärker setzen sich die Dienstleister mit kontinuierlichen Verbesserungen zum Wohle des eigenen Kunden auseinander.

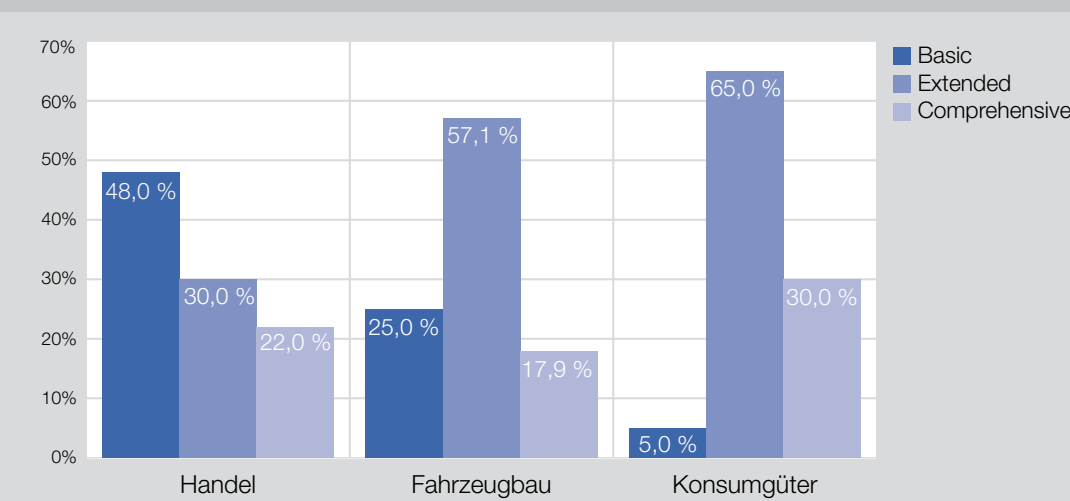
Spotlight: Logistikoutsourcing in verschiedenen Branchen

Die Teilnehmer dieser Studie wurden zusätzlich gesondert nach den Branchen Handel, Chemie/Pharma, Telekommunikation/Elektrotechnik, Fahrzeugbau, Maschinen- und Anlagenbau sowie Konsumgüter analysiert und bewertet. Hinsichtlich der Leistungscluster ist die starke Konzentration der Handelsunternehmen auf das Basic Cluster, also Transportdienstleistungen, besonders interessant. In allen anderen Branchen vergeben weit mehr als 50% der Unternehmen an ihren jeweils wichtigsten Logistikdienstleister integrierte Leistungsbündel, die Warehousing enthalten, während dieser Anteil im Handel nur ganz knapp über 50% liegt. Aufgrund der hohen Wichtigkeit der Logistik

scheuen sich viele Handelsunternehmen, mehr als nur Transportdienstleistungen extern zu beziehen. Am anderen Ende des Spektrums liegen Unternehmen des Fahrzeugbaus und der Konsumgüterindustrie, die im Durchschnitt besonders umfassende Leistungsbündel fremdvergeben (siehe Abbildung unten). Die Verteilung der übrigen Branchen entspricht weitestgehend dem in Kapitel 2 dargestellten Durchschnitt.

Auch hinsichtlich der verfolgten Zielsetzungen ergeben sich nennenswerte Unterschiede zwischen den Branchen. Der Fahrzeugbau ist die einzige Branche, in der Kostensenkung das Hauptziel des Logistikoutsourcings bildet.

Erst dahinter rangieren Flexibilitätsüberlegungen (Kostenvariabilisierung und Steigerung der allgemeinen Flexibilität). Im Bereich Telekommunikation/Elektrotechnik ist die Kostenvariabilisierung der wichtigste Punkt, während in allen anderen Branchen



das Profitieren von den Ressourcen des Logistikdienstleisters als wichtigster Punkt genannt wurde.

Die starke Kostenfokussierung im Fahrzeugbau ist interessant vor dem Hintergrund, dass derzeit über eine wachsende Bedeutung der Logistikdienstleister im Bereich der Vor- und Endmontage diskutiert wird. Dieser Trend als Folge immer flacherer Wertschöpfungsstrukturen bestätigt sich auch in unserer Studie. Lediglich eines der befragten Unternehmen geht hier von einem Rückgang der Aktivitäten aus. Bisher genutzt werden



unterstützende Montageleistungen aber noch im geringen Umfang.

Die mit dem Outsourcing verfolgten Ambitionen sind im Handel und bei den Konsumgüterherstellern besonders hoch (5,39 bzw. 5,49

Punkte gegenüber 5,22 Punkten im Gesamtdurchschnitt) und dies, obwohl sie sich vorwiegend im Basic und Extended Cluster befinden, bei dem das Ambitionslevel vergleichsweise niedriger ist als bei umfassenden Leistungsbündeln (Comprehensive Cluster). Gerade in den Branchen, in denen die effiziente, rasche und verlässliche

Versorgung von verteilten Strukturen eine Kernkompetenz darstellt, ist also der Anspruch an die Dienstleister besonders hoch.

Hinsichtlich des allgemeinen Beziehungserfolges gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen; durchgängig zeigt sich eine hohe Zufriedenheit der Auftraggeber. Bei der Projektimplementierung hingegen schneiden Dienstleister im Konsumgüterbereich besonders gut ab. Das Schlusslicht bilden hier Dienstleister für die Telekommunikation/Elektrotechnik sowie für den Fahrzeugbau.

Die Nutzung der von uns untersuchten 17 Vergütungselemente unterscheidet sich nur minimal. Lediglich Bonusregelungen, die gute Leistungen speziell vergüten, werden besonders stark in der Chemie- und Pharmaindustrie und besonders wenig in der Konsumgüterindustrie eingesetzt. Dies ist insofern interessant, als dass Kostensenkung immerhin das Zweitwichtigste in der Konsumgüterindustrie ist und dieses – wie die Studie zeigt – durch den Einsatz von Bonusregelungen gefördert werden kann.

Bei der Betrachtung der Vergütungsstruktur-Matrix konnten nur hinsichtlich der Anreizorientierung branchenspezifische Unterschiede festgestellt werden. Auffällig ist die hohe Anreizorientierung im Fahrzeugbau, auch bereinigt um das Leistungsspektrum und andere relevante Faktoren. Im Gegensatz dazu hat die Konsumgüterindustrie die mit Abstand geringste Anreizorientierung, auch wenn man andere Einflüsse berücksichtigt. Hinsichtlich der Kostenbasierung lassen sich keine nennenswerten Branchenunterschiede feststellen.



Fazit und Ausblick

5

Wirkmechanismen der Vergütungsgestaltung

Logistikoutsourcingmarkt

Schwerpunkte des Logistikoutsourcings

Trends beim Logistikoutsourcing

IT-Spotlight

Die **Vertragsgestaltung** ist in besonderer Weise dazu geeignet, Anreize zu setzen und Verhalten zu steuern. Dazu gehört es zum Beispiel, über geeignete Vertragselemente langfristige Investitionen oder innovatives Verhalten des Dienstleisters zu honorieren. Voraussetzung für den Erfolg ist dabei eine ganzheitliche, situationspezifische und letztlich umsichtige Gestaltung der Strukturen. Leider belegt unsere Studie in diesem Bereich noch große Handlungsdefizite. Diese sind darauf zurückzuführen, dass die Kunden die Vergütungselemente und -strukturen wesentlich (mit)bestimmen. Gleichzeitig fehlen ihnen aber aufgrund der geringen Wiederholrate von entsprechenden Outsourcingprojekten die Erfahrungen zur spezifischen Verhaltenswirkung auf Seiten des Dienstleisters. Die Auswirkungen, welche einzelne Vergütungselemente in der jeweiligen Geschäftsbeziehung haben werden, lassen sich in der betrieblichen Praxis ohne ausreichende Erfahrung allerdings oftmals nur unzureichend einschätzen.

Ein wesentliches Charakteristikum erfolgreicher Beziehungen ist ein ausgeprägtes Verbesserungsstreben, also die selbständige und dauernde Suche

des Logistikdienstleister nach Verbesserungen auf der Kosten- ebenso wie auf der Leistungsseite.

Daher sollten Unternehmen ihre Vergütung so gestalten, dass Verbesserungen auch tatsächlich ermöglicht, angeregt und belohnt werden. Unternehmen, die ihre Dienstleistervergütung systematisch oder zufällig an den Empfehlungen in Kapitel 3 ausrichten, sind im Durchschnitt deutlich erfolgreicher als diejenigen, die gegenteilig handeln. Leider ist auch letztere Gruppe in der Praxis weit verbreitet. Dies erlaubt das Fazit, dass die zielführende Vergütung von Leistungen, die nicht nur vordergründig die Kosten senkt, deutlich schwieriger ist, als dies weithin angenommen wird.

Logistikoutsourcingmarkt

Die hohe Marktdynamik wird durch die Antworten der Unternehmen bestätigt. So entstand in über der Hälfte der Aufträge neues Outsourcinggeschäft. Dies spricht, zusammen mit den Antworten bezüglich der Steigerung der Bedeutung einzelner Teilleistungen, für

einen weiterhin wachsenden und sich in Bewegung befindlichen Markt.

In einem weiteren Viertel der Aufträge fand ein Wechsel des Dienstleisters statt. Auch dies belegt die hohe Dynamik selbst bei bestehenden Beziehungen. Entsprechend verbleibt ein großer Teil der Macht auf Seiten der Kunden. Daraus leitet sich jedoch auch eine gewisse Verpflichtung des Kunden ab, diese Macht im Sinne einer erfolgreichen Beziehung zu nutzen und sicherzustellen, dass Vertragsvereinbarungen dementsprechend gestaltet werden.

Der Markt für Logistikoutsourcing ist

deutlich gereift. Dies zeigen vor allem die Antworten bezüglich der Zielsetzung der Unternehmen und deren Erwartungen an das entsprechende Outsourcingprojekt. So steht Kostensenkung auf der Agenda immer noch weit oben. Allerdings haben andere Ziele deutlich aufgeholt und sind teilweise sogar schon wichtiger als die reine Senkung von Kosten. Während sich die Unternehmen noch 2002 in



distinkte Gruppen bezüglich deren Zielambitionen einteilen ließen (siehe Seite 13), haben Unternehmen heute breitgefächerte und integriertere Ziele. Dies ist auf eine gereifte Sichtweise auf das Logistikoutsourcing zurückzuführen, bei dem nicht mehr nur einzelne Gründe für das Outsourcing maßgeblich sind, sondern fast alle Unternehmen auf das Zusammenspiel verschiedener Vorteile setzen.

Schwerpunkte des Logistikoutsourcings

Die identifizierten drei Cluster weisen einerseits in zentralen Punkten deutliche Gemeinsamkeiten auf, andererseits aber auch interessante Differenzierungsmerkmale. Über alle Cluster hinweg liegen den erfolgreichsten Outsourcingbeziehungen spezifischere Verträge zu Grunde als den weniger erfolgreichen. Unterschiede bestehen hierbei in der Schwerpunktsetzung mit stärkerer Kostenbasierung im Basic und im Comprehensive Cluster sowie einer stärkeren Anreizorientierung im Extended Cluster.

Ebenfalls gemein ist allen Clustern, dass die erfolgreichsten Beziehungen mit Dienstleistern bestehen, die in der jeweiligen Beziehung ein sehr hohes Verbesserungsstreben an den Tag legen. Selbst bei verhältnismäßig einfachen Teilleistungen wie im Transportbereich bestehen also noch ausreichend Potentiale für Verbesserungen. Gerade die Informationstechnologie kann über alle Bereiche hinweg Prozesse und Abläufe effizienter

machen und einzelne Bereiche enger miteinander verknüpfen. Im Transportbereich geschieht dies beispielsweise durch dynamische und auftragsbezogene Routenplanung oder durch den Einsatz von Trackingsystemen, die eine höhere Transparenz bieten und so die Reduktion von Sicherheitsbeständen erlauben.

Trends beim Logistikoutsourcing

Der Trend zum Outsourcing geht in den meisten Bereichen weiter. Über die nächsten fünf Jahre gehen die Unternehmen bei Transport- und Lagerdienstleistungen, aber auch Value-Added-Services, wie zum Beispiel Beratungsleistungen, von einer Steigerung der Fremdvergabe aus. Geringere Steigerungspotentiale sind hingegen der Vor- und Endmontage sowie der Bestandsfinanzierung durch Logistikdienstleister beschieden.

Dies überrascht einerseits, zeigt es doch, dass theoretisch innovative Konzepte in der Praxis z.T. noch auf Zurückhaltung stoßen. Andererseits haben zusätzliche Detailanalysen ergeben, dass über alle Teilleistungen hinweg die Wachstumspotentiale überwiegend von den Unternehmen gesehen werden, die diese Teilleistung bereits fremdbeziehen. Es ist also leichter, ein bereits überzeugtes Unternehmen zu der Ausweitung des Outsourcings einer bestimmten Teilleistung zu bringen, als dazu den ersten oder zweiten Schritt zu machen. Des Weiteren werden die bisher noch nicht fremdvergebenen Bereiche z.T. von

den Unternehmen als Kernkompetenzen angesehen. Bei diesen hätte der Verzicht auf ein Outsourcing strategischen Charakter. Dies ist zum Beispiel beim Handel der Fall, bei dem zumindest die Planung und Koordination in weiten Teilen Kern des Geschäfts bleiben wird.

Zu den Leistungen, für die die Unternehmen einen großen Bedeutungszuwachs in den nächsten fünf Jahren sehen, gehören der internationale Frachtversand, Verpackungs- und Kommissionieraufgaben ebenso wie IT-bezogene Dienstleistungen. Das Wachstum des internationalen Frachtverkehrs ist der wachsenden Globalisierung und damit einer internationaleren Kundschaft geschuldet. Eine jüngste Studie der BVL zeigt, dass 77% der Industrie- und 73% der Handelsunternehmen zukünftig einen Zuwachs an internationalen Kunden erwarten (vgl. Straube et al. 2005).

Die Globalisierung hat, wie die Ergebnisse hinsichtlich der zukünftigen Trends andeuten, große Auswirkungen auf die Logistik. Unternehmen sind bereits heute Teil globaler Supply Chains und werden dies in Zukunft noch verstärkt sein. Dabei wachsen die Anforderungen an die Logistikdienstleister — ein globales Netz wird zur Voraussetzung, um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden. Somit werden globale Logistikdienstleister zunehmend wichtiger.

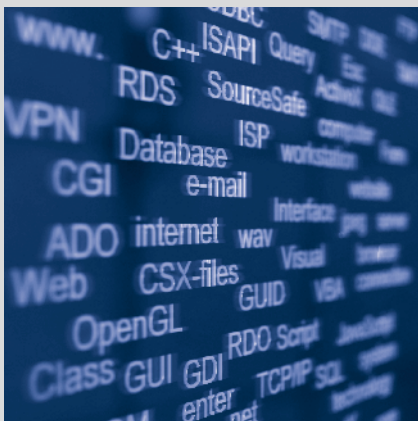
Dies gilt jedoch nicht für alle Unternehmen. Die Studie belegt auch weiterhin einen durchaus nicht unerheblichen Markt, der von lokalen oder nationalen Dienstleistern bedient wird. Diese Logistikunternehmen werden auch in Zukunft noch einen erheblichen Teil des Marktes für sich beanspruchen können, überall dort, wo lokale Absatzmärkte sind oder wo spezialisierte Lösungen erforderlich sind, die nicht in ein globales Netzwerk integriert sind, sondern lediglich modularartig über standardisierte Schnittstellen mit diesem verbunden sind. So zeigt sich, dass bei den lokal

und national tätigen Anbietern von Logistikdienstleistungen der Anteil der Spezialanbieter besonders groß ist.

Der Logistikoutsourcingmarkt bleibt weiterhin spannend und stellt immer neue Herausforderungen an Kunden wie Dienstleister. Die richtige und an die jeweiligen Gegebenheiten angepasste Gestaltung der Vergütung kann einen Teil dazu beitragen, diese Herausforderungen zu meistern. Damit würden Logistikdienstleistungen ihrem Anspruch gerecht, nicht nur die Logistik der Unternehmen zu verbessern, sondern wesentlich zum Gesamterfolg der Unternehmen beizutragen.

Spotlight: Trends in der logistischen Informationstechnologie

Der Bedeutungszuwachs der Informationstechnologie in der Logistik ist ein ungebrochener Trend. In dieser Studie erhielten IT-bezogene Leistungen hinsichtlich der weiteren Entwicklung den Spitzenwert unter allen Teilleistungen. Gerade um in der Praxis tatsächlich durchgängige Supply Chains zu ermöglichen, ist eine begleitende IT-gestützte Informationsversorgung unerlässlich. Bestände können durch Informationen reduziert oder gar ersetzt werden; hierfür sehen die Unternehmen noch sehr viel Potential. Insbesondere RFID (Radio Frequency Identification) gilt weiterhin als Technologie der Zukunft, zumal deren Potential bisher nur zur Bestimmung des Standortes größerer Transporteinheiten (Container) entlang der Supply Chain genutzt wird. Effizienzgewinne verspricht zukünftig jedoch vor allem die Möglichkeit der



Informationstransparenz auf Produktebene (vgl. Boston Consulting Group 2006). Auch der unterstützende Einsatz von Softwarelösungen zu Konzepten wie Vendor Managed Inventory (VMI) und CPFR (Collaborate Planning, Forecasting and Replenishment) wird als unentbehrlich erachtet. Einer aktuellen internationalen Studie zufolge werden Unternehmen in Zukunft hier stärker die Kompetenzen der Logistikdienstleister und ihre Warehouse Management Systeme (WMS), Transport Management Systeme (TMS), Track-and-Trace/Visibility-Tools und Web-enablete Kommunikation nutzen (vgl. Langley et al. 2007). Durchgesetzt hat sich inzwischen auch die Einsicht – vermutlich aus der steigenden Bedeutung der IT heraus – dass es keine IT-Lösung „von der Stange“ mehr geben kann (vgl. Boston Consulting Group 2006). Insbesondere die Modifizierbarkeit von Softwarelösungen ist zur Anpassung der Systeme an den jeweiligen Unternehmenskontext erforderlich. Wichtig ist hierbei die individuelle Pflege, also Eingabe und Interpretation der Daten durch Mitarbeiter, zur Sicherung der Qualität und Validität des Outputs der Systeme. Ansonsten folgt aus der Intransparenz der Systeme leicht ein Vertrauensverlust in die Aussagekraft der IT-Systeme.

Die WHU – Otto Beisheim School of Management ist eine international ausgerichtete, private Wirtschaftsuniversität. Sie bildet die zukünftigen Führungskräfte der Wirtschaft aus und weiter. Die WHU fördert innovatives unternehmerisches Denken und Handeln durch ein intellektuell anregendes und kreatives Umfeld, das durch die Faszination und das Engagement aller Beteiligten geprägt ist. Mit zurzeit 22 Lehrstühlen und mehr als 60 externen Dozenten bietet die WHU wissenschaftlich unabhängige Lehre und Forschung bei gleichzeitig hoher Nähe zur Praxis.

In allen Bereichen folgt die WHU einem auf Exzellenz hin orientierten Leitbild. Der Claim „Excellence in Management Education“ unterstreicht diesen Anspruch: Als erste deutsche Hochschule hat die WHU bereits 1998 das Zertifikat des European Quality Improvement Systems (EQUIS) erhalten. Neben dem Bachelor-, dem Master-, und dem MBA-Programm bietet die WHU in Kooperation mit der Kellogg School of Management (USA) ein international renommiertes Executive MBA-Programm an. Der Master of Law and Business, zusammen mit der Bucerius Law School (Hamburg), und Management-Programme für Unternehmen wie das Metro Business Program runden die Palette ab.

In einschlägigen nationalen und internationalen Rankings liegt die WHU stets in der Spitzengruppe. Manager und Personalverantwortliche geben der WHU ebenso Bestnoten wie die aktuellen und ehemaligen Studierenden.

Das Kühne-Zentrum für Logistikmanagement wurde Ende 2000 als Plattform für Entwicklungspartnerschaften zwischen unternehmerischer Praxis und wissenschaftlicher Forschung gegründet.

Das Zentrum betreibt überwiegend empirische Forschung über aktuelle Fragestellungen des Logistikmanagements. Die Forschungsaktivitäten konzentrieren sich auf die beiden Forschungsfelder „Management von Logistikdienstleistern“ und „Supply Chain Management und Controlling“. Dies erfolgt in enger Zusammenarbeit mit Praxispartnern. Die vorliegende Studie ist ein Beispiel für die Ergebnisse einer solchen Kooperation. Insgesamt blickt das Zentrum auf eine Historie von über 20 erfolgreich abgeschlossenen Praxisprojekten zurück.

Das Kühne-Zentrum wird von Prof. Dr. Stephan Wagner und Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber geleitet. Geschäftsführer des aktuell zehn Mitarbeiter umfassenden Zentrums ist Dr. Carl Marcus Wallenburg.

Das Zentrum ist durch Förderer frei finanziert und wissenschaftlich unabhängig. Die Basisförderung wird durch Mittel der Kühne-Stiftung sichergestellt. Darüber hinaus finanziert sich das Zentrum durch zahlreiche Unternehmenskooperationen mit Industrie, Handel und Logistik. Es verfolgt keine erwerbswirtschaftlichen Ziele, sondern dient der wissenschaftlichen Durchdringung des Themenbereichs Logistikmanagement sowie der Kommunikation der Erkenntnisse in die Praxis.

Kontakt:

Dr. Carl Marcus Wallenburg
Burgplatz 2, 56179 Vallendar
Tel.: 0261 - 6509-471

E-Mail: wallenburg@whu.edu
www.whu.edu/klm
www.campus-for-scm.de





DHL Logistics

Der Logistikbereich von Deutsche Post World Net, der weltweit führenden Logistikgruppe, umfasst internationale Luft- und Seefracht, das europäische Landverkehr-Speditions-geschäft, Kontraktlogistik und Mehrwertleistungen für die gesamte Wertschöpfungskette. Zu dem Bereich gehören drei Geschäftseinheiten:

DHL Freight zählt zu den größten Speditionen im europäischen Landverkehr. Ein eigenes Frachtnetz und das umfassende Leistungsangebot sichern den zuverlässigen, effizienten Transport in Europa, Teilen der GUS-Staaten und Nordafrika. DHL Freight steht für flexible, individuelle Lösungen im Landverkehr: nationale und internationale Stückgutverkehre, Teil- und Komplettladungen – auf der Straße, auf der Schiene wie auch im kombinierten Verkehr. Zusätzlich sorgen umfassende Zoll-Dienstleistungen für einen reibungslosen grenzüberschreitenden Transport.

In der Luftfracht transportiert DHL Freight einzelne oder gebündelte Sendungen, auch zeit-definiert von Flughafen zu Flughafen oder von Haus zu Haus. Im Bereich Seefracht werden Komplettladungen in Containern, Stückgut und Teilladungen zwischen den wichtigsten Märkten der Welt befördert.

Zu den Aktivitäten als Spediteur gehören transportnahe Mehrwertdienstleistungen, etwa Zolldienste, Direktumschlag, Abholung und Auslieferung oder Transportversicherung. So gewährleistet DHL Freight als Zollmak-

ler den reibungslosen Transport an Grenzübergängen. Dank der leistungsstarken Informationstechnologie kann jederzeit verfolgt werden, wo sich die transportierten Güter befinden. Damit bietet DHL seinen Kunden ein Höchstmaß an Transparenz und Kontrolle.

Standorte: in 39 Ländern
Transportnetz: über 160 Terminals
Komplettladungen: über 2 Mio. im Jahr

DHL Global Forwarding ist der internationale Marktführer im Luft- und Seefrachtgeschäft. Neben erstklassigen Leistungen in diesem Kerngeschäft bietet diese DHL-Einheit passgenaue Lösungen für logistische Großprojekte sowie umfassende Zolldienste in über 170 Ländern.

Die Basis dieses Geschäfts ist ein solider Kundenstamm. Dazu zählen kleine und mittelgroße Unternehmen ebenso wie multinationale Konzerne aus nahezu allen Branchen. Nischenmärkte erfordern besondere Kompetenzen: Viele große Weinproduzenten und Spirituosenhändler gehören beispielsweise zu den Kunden. Für die Life-Science-Industrie hat sich DHL Global Forwarding mit Lufthansa Cargo zusammengeschlossen: Das Unternehmen LifeConEx ist heute der weltweit führende Anbieter temperaturgeführter Transporte. So müssen beispielsweise Produkte wie Impfstoffe oder Blutplasma in einer geschlossenen kontrollierten Lieferkette bei exakter Temperatur befördert werden.

Standorte: über 780 Geschäftsstellen
Luftfrachtvolumen: 4,1 Mio. t im Jahr
Seefrachtvolumen: 2,4 Mio. TEU* im Jahr

** Twenty Foot Equivalent Unit*

DHL Exel Supply Chain ist globaler Marktführer im Bereich der Kontraktlogistik und unterstützt Geschäftskunden bei der Optimierung ihrer gesamten Lieferkette. Seine Teams entwickeln maßgeschneiderte Lösungen – vom Hersteller bis zum Endverbraucher und helfen ihren Kunden damit, Kosten zu senken, die Lieferqualität zu verbessern und so ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Zu den Leistungen gehören dabei nicht nur Transporte oder Lagerhaltung, sondern auch Mehrwertdienstleistungen wie Konfektionierung, Etikettierung, Auftragsabwicklung oder Retourenbearbeitung. Alle Leistungen werden auf Basis hoch entwickelter IT-Systeme zur perfekten Synchronisierung aller Aktivitäten abgewickelt.

Neben der logistischen Kompetenz verfügen die Spezialisten von DHL Exel Supply Chain über langjähriges Know-how in den Branchen ihrer Kunden, wie z.B. der Automobil- und Fertigungsindustrie oder in den Bereichen Konsumgüter, Handel, Health-care oder Fashion. Dieses Wissen sichert passgenaue Lösungen für die Anforderungen der jeweiligen Kunden.

Logistikzentren: über 1.400 weltweit
Lagerfläche: 3,5 Mio. m²
Länder und Territorien: über 40

Literaturverzeichnis

- *Boston Consulting Group (2006)*, Creating the Optimal Supply Chain, ohne Ortsangabe [auch elektronisch veröffentlicht, URL: http://www.bcg.com/publications/files/Creating_Optimal_Supply_Chain_Sep2006.pdf, Download 10.12.2007]
- *Deepen J. M. (2007)*, Logistics Outsourcing Relationships – Measurement, Antecedents, and Effects of Logistics Outsourcing Performance, Heidelberg 2007
- *Gebhardt A., Weber J. (2003)*, Logistikoutsourcing in deutschen Unternehmen, unveröffentlichte Studie, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar
- *Langley J. C., van Dort E., Morton J., Hoermcken S., Goh A., Zabawa M., Strata R., Riegler M. (2007)*, The State of Logistics Outsourcing – 2007 Third-Party Logistics: Results and Findings from the 12th Annual Study, Atlanta 2007
- *Meyer M., Lukassen P. (2007)*, Preissystemgestaltung in Kontraktlogistikpartnerschaften – eine transaktionskostentheoretische Betrachtung, in: Handbuch Kontraktlogistik – Management komplexer Logistikdienstleistungen, Stölzle W., Weber J., Hofmann E., Wallenburg C. M. (Hrsg.), Weinheim 2007, S. 309-327.
- *Straube F., Pfohl H. C., Günthner W. A., Dangelmaier W. (2005)*, Trends und Strategien in der Logistik – Ein Blick auf die Agenda des Logistik-Managements 2010, Hamburg 2005
- *Weber J. (2003)*, Macht Logistik erfolgreich? – Konzeptionelle Überlegungen und empirische Ergebnisse, in: Logistik Management, 5. Jahrgang 2003, Ausgabe 3, S. 11-22.



Erfolg in der Logistik ist zunehmend zu einem entscheidenden Faktor für die Gesamtperformance von Unternehmen geworden. Dabei wirken Logistikverbesserungen sowohl auf der Kosten- als auch auf der Leistungsseite positiv auf den Unternehmenserfolg.

Die Studie verdeutlicht anhand einer empirischen Untersuchung von über 300 Logistikbeziehungen wie eine zielführende Vergütungsgestaltung den Erfolg des Outsourcings steigern kann.

Hierzu werden anhand von neusten Daten Wirkmechanismen von sowohl direkten als auch indirekten Vergütungselementen aufgezeigt. Dabei ist es das Anliegen der Studie, auch übergreifende Handlungsempfehlungen für Entscheider der Praxis anzubieten.

ISBN 3-937141-36-7

