



## **Sommerstudie 2015 des WHU Logistik-Panels** Zusammenfassung der Ergebnisse

**Carl Marcus Wallenburg**

**Torsten Steinbach**

**Lukas Einmahl**

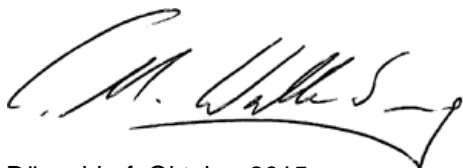
Der Austausch mit anderen Unternehmen stellt für Logistikdienstleister eine herausragende Möglichkeit dar, Partnerschaften zu knüpfen, Trends und Entwicklungen im Markt zu verstehen, und die eigene Geschäftsstrategie zu hinterfragen und zu verbessern. Vor diesem Hintergrund ist es sehr erfreulich, dass das WHU Logistik-Panel als Plattform für einen solchen Austausch die Mitgliederzahl in den letzten 12 Monaten fast verdoppeln konnte, und nun 127 Mitglieder zählt. Dies garantiert auch weiterhin repräsentative Ergebnisse und stellt sicher, dass das gesamte Spektrum der deutschen Logistikbranche in den Untersuchungen erfasst wird.

In der vorliegenden Sommerstudie werden drei inhaltliche Schwerpunkte gesetzt: Zunächst stellen wir eine Vielzahl von operativen und Finanz-Kennzahlen und Benchmarks zur Verfügung, die in Abstimmung mit den Mitgliedern des Panels entwickelt wurden. Im Anschluss wird das aktuelle Thema Personal aufgegriffen, indem sowohl die Auswirkungen des Mindestlohns auf die Logistikbranche als auch die derzeitigen Schwierigkeiten in der Gewinnung von qualifiziertem Personal beleuchtet werden. Abschließend wird im Kernteil der Studie gezeigt, welche Faktoren besonders wichtig sind, um Kundenbeziehungen in der Logistik effektiv zu gestalten; insbesondere die Bedeutung von leistungsorientierten Verträgen wird in diesem Zusammenhang analysiert. Das Ziel ist es dabei auch herauszufinden, wie Kunden an das eigene Unternehmen gebunden werden können, um so die Grundlage für nachhaltiges Wachstum zu schaffen.

Durch die breite Wahl der Themen bietet die Studie Führungskräften vielfältige Einblicke in die Branche und zeigt spannende aktuelle Entwicklungen auf.

Mein Dank gilt allen Mitgliedern des WHU Logistik-Panels, die an der Befragung genommen haben, und somit zu den interessanten Ergebnissen beigetragen haben.

Viel Spaß und spannende Impulse wünscht Ihnen Ihr



Düsseldorf, Oktober 2015



**Prof. Dr.  
Carl Marcus Wallenburg**

Inhaber des Lehrstuhls für Logistik  
und Dienstleistungsmanagement,  
**WHU – Otto Beisheim School of  
Management**

---

Vorwort.....	2
Zusammenfassung der Ergebnisse.....	4
<b>Benchmarks und Kennzahlen des WHU Logistik-Panels .....</b>	<b>6</b>
Einführende Worte.....	7
Teilnehmerfeld.....	8
Der Kunde .....	10
Der LKW .....	12
Personalkosten.....	15
Zahlungsmoral und Marktausblick.....	16
<b>Personalentwicklung .....</b>	<b>18</b>
Auswirkungen des Mindestlohns.....	19
Fachkräftemangel und Recruiting.....	20
<b>Erfolgreiche Kundenbeziehungen.....</b>	<b>22</b>
Charakteristika der analysierten Geschäftsbeziehungen .....	23
Charakteristika der Befragten.....	25
Leistungsorientierte Kundenverträge.....	26
Effektive Kundenbeziehungen.....	35
Über uns .....	37
Impressum und Rechtliches.....	38

<b>Teilnehmer</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Die Studie gibt einen umfassenden Überblick über die Logistikbranche in Deutschland.</li><li>Unternehmen verschiedener Größe, geografischer Reichweite und mit unterschiedlichem Dienstleistungsspektrum erlauben weitreichende Schlussfolgerungen.</li><li>Gut 80% der Teilnehmer sind auf der Geschäftsführer-Ebene tätig.</li></ul>
<b>Der Kunde: Ausschreibungen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Im Durchschnitt nehmen zwei Drittel der Befragten an weniger als 20 Ausschreibungen pro Jahr teil.</li><li>Die Firmen gewinnen im Durchschnitt jeweils 27% der Ausschreibungen – Firmen mit 50-99 Mitarbeitern sind hier am erfolgreichsten.</li></ul>
<b>Der Kunde: Loyalität und Beschwerden</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Die Hälfte der befragten Firmen erwirtschaftet rund 80% des Umsatzes mit Kunden, die in den letzten drei Jahren bereits Kunde waren – also Stammkunden.</li><li>Bei rund 40% der befragten Unternehmen beschwerten sich weniger als 5% der Kunden ein- oder mehrmals pro Jahr.</li></ul>
<b>Der LKW: Strategische &amp; operative Weichenstellung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>In etwa 50% der Firmen legen die LKW 10.000 bis 15.000 Kilometer monatlich zurück.</li><li>LKW-Fahrer nutzen im Durchschnittsunternehmen 64% ihrer Arbeitszeit als Lenkzeit.</li><li>In etwa 70% der Firmen beträgt der Leer-Kilometer-Anteil 10% bis 30% der Gesamtfahrleistung.</li></ul>
<b>Personalkosten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Gut die Hälfte der befragten Unternehmen weist Personalkosten in Höhe von 30% bis 50% der Gesamtkosten auf.</li><li>Jedes vierte befragte Unternehmen hat einen Krankenstand von unter 2%.</li></ul>
<b>Zahlungsmoral und Marktausblick</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>In einer durchschnittlichen Firma begleichen rund 57% der nationalen Kunden ihre Rechnungen pünktlich – gleichzeitig gilt das nur für 40% der internationalen Kunden.</li><li>Gut die Hälfte der befragten Firmen weist ein Zahlungsziel von 21-30 Tagen auf.</li><li>Sowohl aktuelle als auch zukünftige Auftragslage werden durchweg positiv bewertet.</li></ul>
<b>Auswirkungen des Mindestlohns</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Die Einführung des Mindestlohns hat nur geringe Auswirkungen auf die Personalkosten deutscher Logistikdienstleister.</li><li>90% der Unternehmen sind nach Einführung des Mindestlohns mindestens genauso wettbewerbsfähig wie vorher.</li></ul>
<b>Fachkräftemangel und Recruiting</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Operative Fachkräfte, vor allem Kraftfahrer, werden im Schnitt immer älter.</li><li>Für Logistikdienstleister ist es immer schwieriger, geeignetes Personal zu rekrutieren.</li><li>Im Recruiting werden vor allem traditionelle Kanäle genutzt, die sich durch Social Media ergebenden Möglichkeiten finden bisher selten Anwendung.</li></ul>

## Teilnehmer

- Unternehmen verschiedener Größe, geografischer Reichweite und mit unterschiedlichem Dienstleistungsspektrum erlauben weitreichende Schlussfolgerungen.
- Der Großteil der Daten stammt von der Geschäftsführer- und Geschäftsbereichsleiter-Ebene.

## Leistungsorientierte Kundenverträge

### Anwendung und Gründe

- Leistungsorientierte Verträge werden in der Logistik mit zunehmender Häufigkeit verwendet, insbesondere weil Kunden diese fordern.
- Logistikunternehmen können durch leistungsorientierte Verträge zwar die Kundenbindung erhöhen, verbessern ihre Marge jedoch zumeist nicht.

### Risiken, Potenziale und Leistungsmessung

- Viele Logistikdienstleister sehen eher Potenziale als Risiken in leistungsorientierten Verträgen.
- Gleichzeitig ist die Bereitschaft der Kunden zu Bonus-Zahlungen oft nicht gegeben.
- Fünf bis sieben Kennzahlen bilden im Normalfall die Grundlage der Leistungsmessung, die regelmäßig überprüft und angepasst wird.

### Umsetzung und Auswirkungen

- Kennzahlen aus leistungsorientierten Verträgen finden selten Eingang in eine leistungsabhängige Vergütung der zuständigen Manager und Mitarbeiter.
- Leistungsorientierte Verträge erhöhen die Anstrengungen der Logistikdienstleister die Geschäftsprozesse zu verbessern.
- Gleichzeitig wird die Arbeitsbeziehung durch ein sich änderndes Kundenverhalten belastet.

## Kundenbeziehungen

- Abstimmung von Zuständigkeiten für Prozessverbesserungen und ein faires Verhältnis von Aufwand und Vergütung erhöhen die Produktivität der Arbeitsbeziehung deutlich.
- Abweichungen vom Geist des Vertrages untergraben die Arbeitsbeziehung ebenso wie ein ausgeprägt hierarchisches Verhalten des Kunden.

# **Benchmarks und Kennzahlen des WHU Logistik-Panels**

Das Thema Benchmarking spielt gerade in Zeiten intensiven und zum Teil noch weiter zunehmenden Wettbewerbs eine immer wichtigere Rolle. Hinter dem Begriff verbirgt sich eine Methode zum Vergleichen von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen, mit der Leistungslücken aufgedeckt und eigene Abläufe optimiert werden können.

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit Kennzahlen und bietet Ihnen als Entscheider die Möglichkeit, Ihr Unternehmen gemäß der Idee des Benchmarkings einzuordnen und mit anderen Unternehmen zu vergleichen. Dabei stehen vor allem logistikspezifische Kennzahlen im Vordergrund.

Im ersten Teil werden die Kunden der Logistikdienstleister mit besonderem Fokus auf die Themen Ausschreibungen und Kundenloyalität analysiert. Da über 80% der Studienteilnehmer im Straßentransport aktiv sind, umfasst diese Studie im darauf folgenden Abschnitt auch eine Vertiefung zum Thema LKW, der sowohl strategische als auch operative Fragestellungen behandelt. Der letzte Benchmarking-Teil befasst sich schließlich mit Finanzkennzahlen und der allgemeinen Auftragslage.

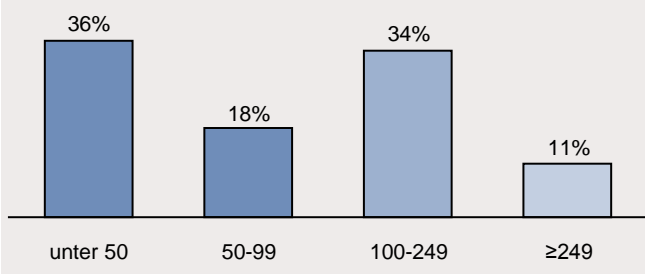
Im Anschluss an die Beschreibung des Teilnehmerfeldes wird jede im Rahmen dieser Studie analysierte Kennzahl auf zweierlei Weise präsentiert: Auf der jeweils rechten Hälfte sind Ergebnisse in Graphen zusammengefasst, die in der obersten Reihe die Durchschnittswerte auf der Firmenebene über alle Unternehmensgrößen hinweg wiedergibt. Um dem angesprochenen Benchmarking-Charakter der Studie gerecht zu werden, sind die Grafiken zudem so strukturiert, dass Sie Ihre Firma anhand der Mitarbeiterzahl einordnen und sich somit direkt mit der für Sie relevanten Untergruppe, aber auch mit dem übergeordneten Firmendurchschnitt vergleichen können. Zur schnelleren Zuordnung hilft dabei die gruppenspezifische Farbwahl, die über alle Folien hinweg gleich bleibt. In der linken Spalte finden Sie eine Kurzanalyse zur jeweiligen Grafik. Darin wird der übergeordnete Durchschnitt eingeordnet und auf gruppenspezifische Besonderheiten hingewiesen.

- Die Studie gibt einen umfassenden Überblick über die Logistikbranche in Deutschland.
- Unternehmen verschiedener Größe, geografischer Reichweite und mit unterschiedlichem Dienstleistungsspektrum erlauben weitreichende Schlussfolgerungen.
- Gut 80% der Teilnehmer sind auf der Geschäftsführer-Ebene tätig.

Sowohl für den Bereich Benchmarking als auch für das Themenfeld Personal wurden insgesamt Daten von 62 Logistikunternehmen des WHU-Logistik-Panels analysiert. Ein gutes Drittel der Unternehmen beschäftigt unter 50 Mitarbeiter und weitere 20% zwischen 50 und 100 Mitarbeitern (vgl. Abb. 1). Nur die wenigsten Unternehmen im Panel (11%) weisen eine Mitarbeiterzahl von 250 und mehr auf.

## A1 – Unternehmensgröße

Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen



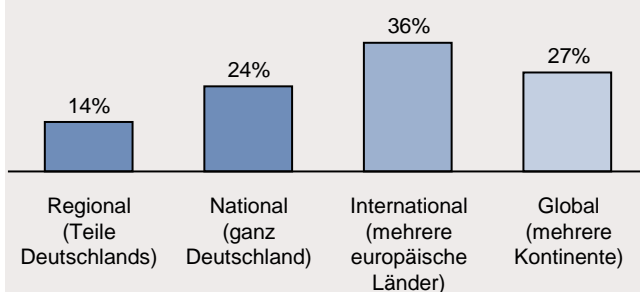
Weit über die Hälfte der Unternehmen operiert international (in mehreren Ländern) oder sogar global (auf mindestens zwei Kontinenten) (vgl. Abb. 2). Nur ein kleinerer Teil konzentriert sich ausschließlich auf das regionale Geschäft (14%).

Das Dienstleistungsangebot konzentriert sich in erster Linie auf die drei Bereiche Straßentransport, Lagerei/Umschlag, sowie Kontraktlogistik bzw. Value Added Services (vgl. Abb. 3). Allein 83% der teilnehmenden Unternehmen bieten Straßentransport in ihrem Portfolio an. Eine kleinere Rolle spielen See-, Luft- und Schienentransport, die in 14%, 12% bzw.

10% der betrachtete Panel-Unternehmen vertreten sind.

## A2 – Geografische Reichweite

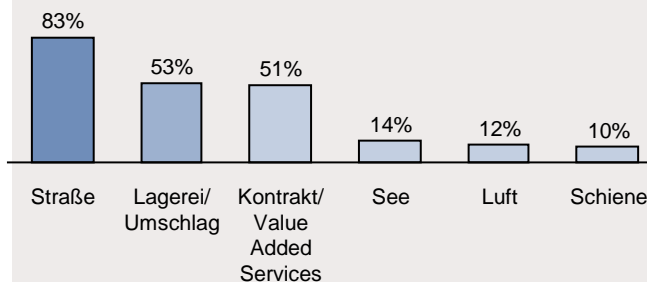
Geografische Präsenz der Unternehmen



Über 80% der Studienteilnehmer sind Mitglieder der Geschäftsführung und weitere 10% Geschäftsbereichsleiter. Die dezidierte Fokussierung im Panel auf die Unternehmensführung stellt sicher, dass die Daten einen breiten, bereichsübergreifenden Blickwinkel wiedergeben. Die durchschnittlich 16 Jahre Betriebszugehörigkeit verdeutlichen, dass die Studie auf langjähriger Expertise der Teilnehmer fußt.

## A3 – Dienstleistungsfokus

Dienstleistungsbereich\*



\*Hier war eine Mehrfachauswahl möglich, sodass die Summe 100% übersteigt.



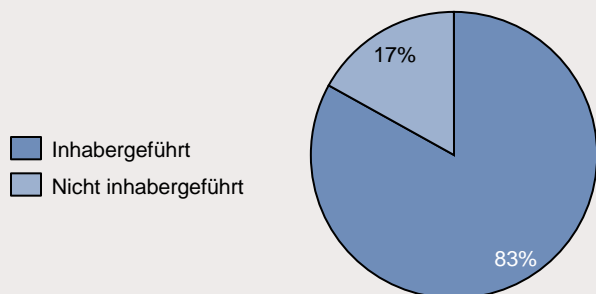
Interessant ist außerdem, dass über 80% der Panel-Unternehmen inhabergeführt sind (vgl. Abb. 4).

Auffallend ist zudem die vergleichsweise hohe Kundenkonzentration (vgl. Abb. 5): Fast die Hälfte der Unternehmen generiert mit ihren jeweils drei größten Kunden mehr als 50%, ein weiteres knappes Drittel zwischen 26% und 50% ihres Umsatzes. Dies lässt auf langfristig ausgelegte Kundenbeziehungen schließen.

Die beschriebenen Charakteristika der Unternehmen zeigen, dass mit der Studie ein breites Spektrum der Logistikdienstleisterbranche abgebildet wird. Es bildet eine solide Basis für interessante und relevante Einblicke für alle Unternehmen.

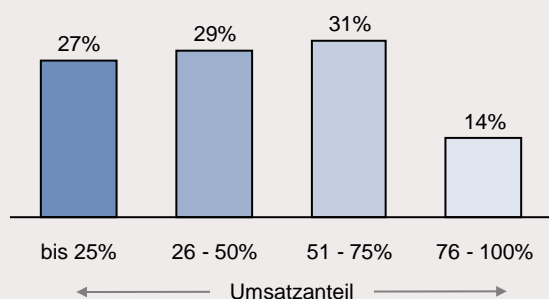
### A4 – Art der Unternehmensführung

Anteil inhabergeführter Unternehmen



### A5 – Kundenkonzentration

Umsatzanteil der größten drei Kunden



- Im Durchschnitt nehmen zwei Drittel der Befragten an weniger als 20 Ausschreibungen pro Jahr teil.
- Die Firmen gewinnen im Durchschnitt jeweils 27% der Ausschreibungen – Firmen mit 50-99 Mitarbeitern sind hier am erfolgreichsten.

## Anzahl Ausschreibungen

Über alle Unternehmensgrößen hinweg nehmen gut zwei Drittel der Unternehmen an weniger als 20 Ausschreibungen pro Jahr teil (vgl. Abb. 6).

Erwartungsgemäß nimmt die Teilnahme an Ausschreibungen bei größeren Logistikunternehmen tendenziell deutlich zu.

Auffällig sind hier aber zwei Punkte. Zum einen ist die Gruppe mit 100-249 Mitarbeiter sehr heterogen. Während 67% von ihnen in maximal 10 Ausschreibungen pro Jahr aktiv ist, beteiligen sich 20% jährlich an über 50 Ausschreibungen. Zum anderen gibt es bei den großen Unternehmen mit über 250 Mitarbeitern einige, die nur in relativ wenigen Ausschreibungen (unter 20) pro Jahr aktiv sind.

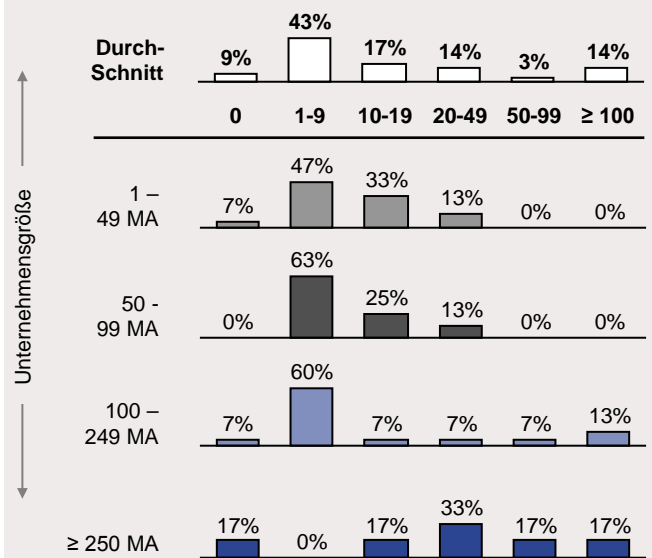
## Ergebnis der Ausschreibungen

Für ein Durchschnittsunternehmen führte die Teilnahme an einer Ausschreibung in 27% der Fälle zum Erfolg, während in gut 40% der Fälle der Auftrag beim bisherigen Dienstleister verblieb (vgl. Abb. 7). Etwa ein Drittel wird an einen anderen, konkurrierenden Dienstleister vergeben.

Die mit 60% mit Abstand höchste Erfolgsquote weisen Unternehmen mit 50-99 Mitarbeitern auf, die aber insgesamt an weniger Ausschreibungen teilnehmen. Kleine Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern können nur in 17% der Fälle einen Erfolg verbuchen.

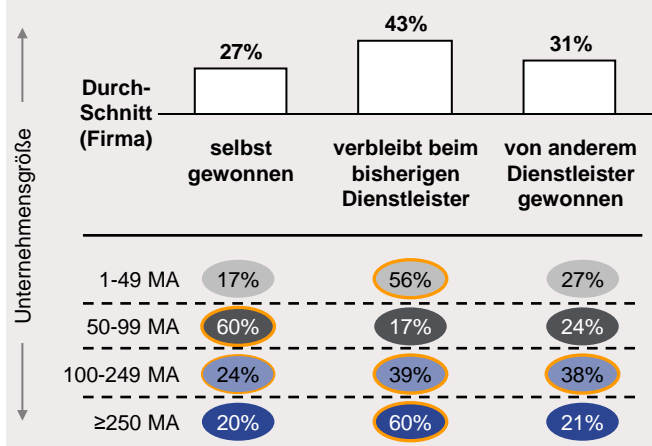
### A6 – Anzahl Ausschreibungen

Anzahl teilgenommener Ausschreibungen im vergangenen Jahr



### A7 – Ergebnis der Ausschreibungen

Ergebnis der teilgenommenen Ausschreibungen



- Die Hälfte der befragten Firmen erwirtschaftet rund 80% des Umsatzes mit Kunden, die in den letzten drei Jahren bereits Kunde waren – also Stammkunden.
- Bei rund 40% der befragten Unternehmen beschwerten sich weniger als 5% der Kunden ein- oder mehrmals pro Jahr.

## Loyalität

Unabhängig von der Unternehmensgröße erwirtschaften gut die Hälfte aller befragten Unternehmen jeweils 80% oder mehr ihres Umsatzes mit Kunden, die bereits innerhalb der letzten drei Jahre Kunde bei ihnen waren (vgl. Abb. 8).

Je größer das eigene Unternehmen ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass 80% oder mehr des Umsatzes von Stammkunden generiert wird. Die größten Firmen mit 250 oder mehr Mitarbeitern zählen sogar zu 83% zu dieser Kategorie.

Umgekehrt gibt es kaum Firmen (nur 13%), die weniger als 60% ihres Umsatzes mit Stammkunden generieren..

## Beschwerdequote

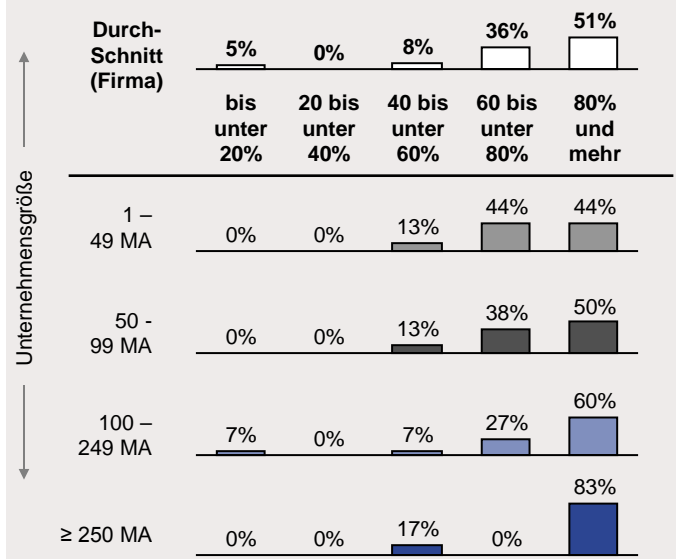
Die hier dargestellte Beschwerdequote bemisst sich nach dem Anteil der Kunden, die sich mindestens einmal im Jahr bei ihrem Logistikdienstleister beschwerten. 40% der Unternehmen weisen hier eine Quote von unter 5% der Kunden auf (vgl. Abb. 9). Knapp ein Fünftel hingegen gibt eine Beschwerdequote von 30% oder mehr an.

50% der befragten Firmen mit 50-99 Mitarbeitern geben eine Quote von weniger als 5% an.

Bei den Firmen mit 1-49 Mitarbeitern haben vergleichsweise viele Unternehmen (13%) eine hohe Beschwerdequote von über 40%.

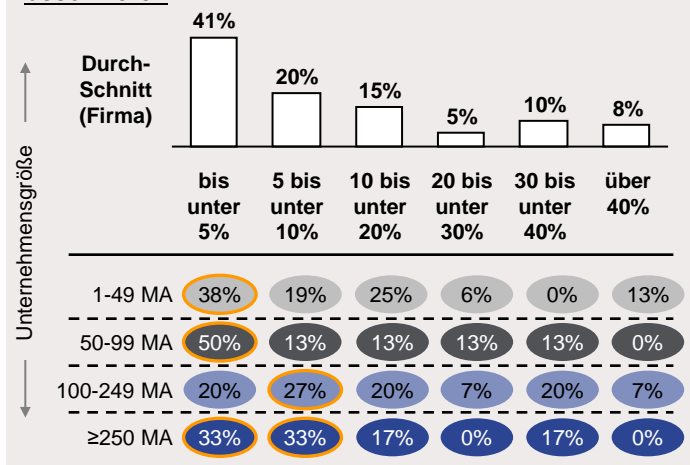
### A8 – Loyalität

Anteil des Umsatzes, der mit Kunden generiert wird, die in den letzten drei Jahren bereits Kunde waren



### A9 – Beschwerdequote

Anteil der Kunden, die sich mindestens einmal pro Jahr beschwerten



- In etwa 50% der Firmen legen die LKW 10.000 bis 15.000 Kilometer monatlich zurück.
- LKW-Fahrer nutzen im Durchschnittsunternehmen 64% ihrer Arbeitszeit als Lenkzeit.
- In etwa 70% der Firmen beträgt der Leer-Kilometer-Anteil 10% bis 30% der Gesamtfahrleistung.

## LKW-Eigentum

In einer durchschnittlichen Firma befindet sich gut die Hälfte aller disponierten LKWs im eigenen Eigentum. Rund ein Viertel stammt von Subunternehmern (vgl. Abb. 10). Je größer das Unternehmen ist, desto häufiger werden Fahrzeuge von Subunternehmern eingebunden. So disponieren Firmen mit über 250 Mitarbeitern zu 57% Fahrzeuge, die von Subunternehmern stammen.

Während der Anteil der geleasten Fahrzeuge im Vergleich zur Vorjahresstudie in etwa gleich blieb, hat sich die Nutzung von eigenen Fahrzeuge von 37% auf 53% erhöht, während der Einsatz von Subunternehmern von 48% auf 26% des disponierten Fahrzeugbestands abgenommen hat.

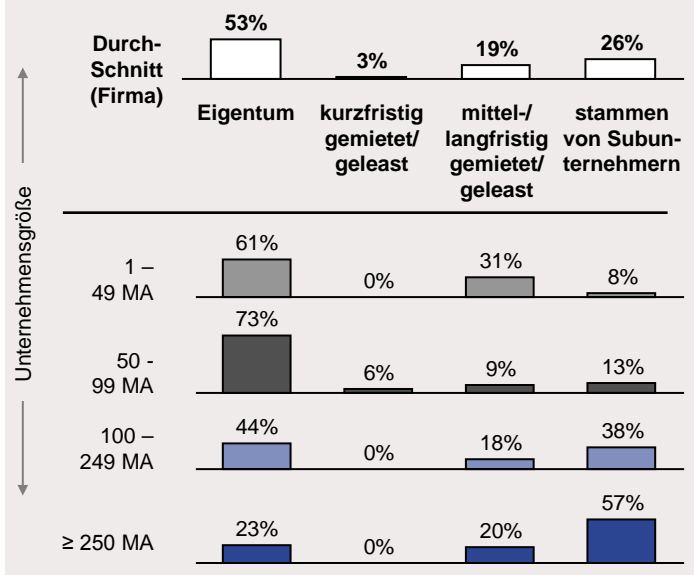
## Zurückgelegte Kilometer

In etwa der Hälfte der Firmen legen die LKWs 10.000 bis 15.000 Kilometer pro Monat zurück (vgl. Abb. 11). Nur knapp 20% erreichen eine höhere Laufleistungen von 15.000 km und mehr.

Auffällig ist, dass in keiner der befragten kleinen Unternehmen mit 1-49 Mitarbeitern die LKW im Durchschnitt über 12.500 Kilometer pro Monat zurücklegen.

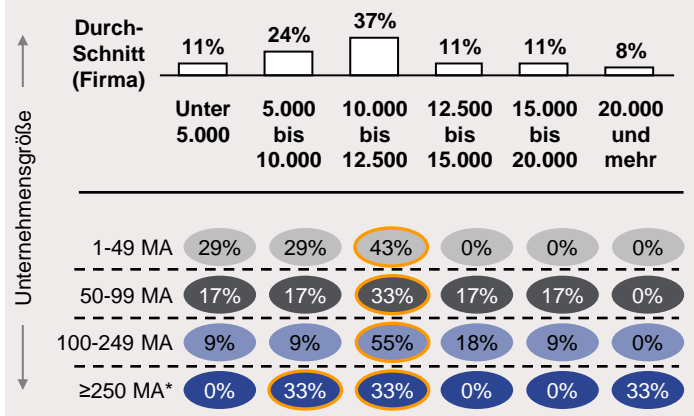
### A10 – LKW-Eigentum

#### Zusammensetzung der disponierten LKWs



### A11 – Zurückgelegte Kilometer

#### Monatlich zurückgelegte Kilometer pro LKW



\* Untergruppe beinhaltet nur 3 Antworten und ist nicht repräsentativ

## LKW-Einsatzdauer

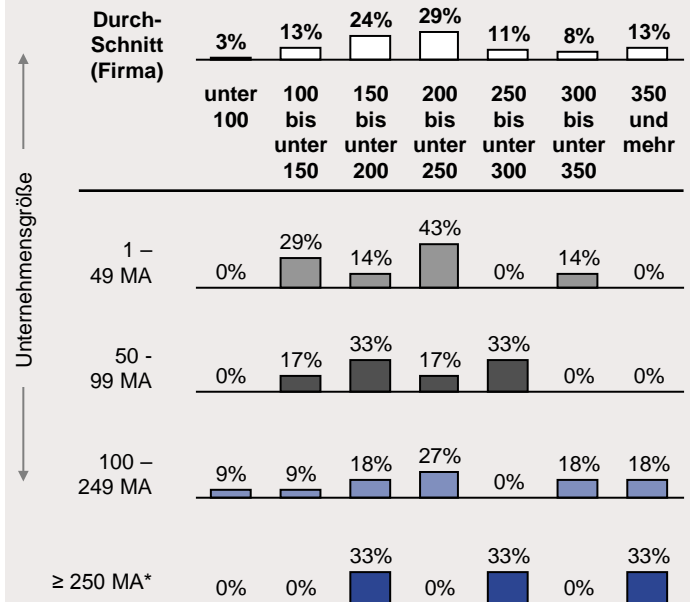
Die LKWs werden in über 50% der Unternehmen durchschnittlich zwischen 150 und 250 Stunden pro Monat eingesetzt (vgl. Abb. 12).

Dabei gibt es klare Ausreißer in beide Richtungen. Es gibt sowohl Unternehmen, die ihre Fahrzeuge im Schnitt weniger als 100 Stunden im Monat nutzt, genauso wie es eine ganze Reihe von Unternehmen gibt (13%), die ihre LKWs im Schnitt über 350 Stunden pro Monat einsetzt.

Tendenziell fällt auf, dass die Fahrzeuge bei steigender Unternehmensgröße länger pro Monat genutzt werden.

## A12 – LKW-Einsatzdauer

### Monatliche Einsatzstunden pro LKW



\* Untergruppe beinhaltet nur 3 Antworten und ist nicht repräsentativ

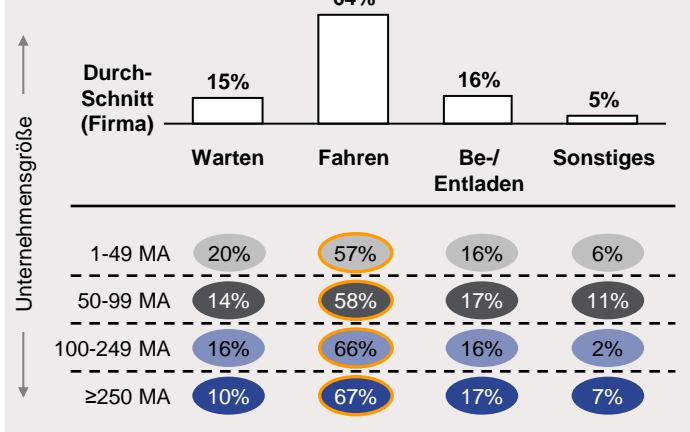
## Fahrtätigkeit

Die hier abgefragte Kennzahl bildet ab, wie die LKW-Fahrer ihre Arbeitszeit nutzen (vgl. Abb. 13). In einer Durchschnittsfirma verbringen die Fahrer 64% ihrer Arbeitszeit mit dem Führen des LKW. 16% werden für das Be- und Entladen und weitere 15% für Warten aufgewendet.

Der Anteil des tatsächlichen Führens des LKW steigt mit der Unternehmensgröße an. Kleinere Unternehmen erreichen hier nur 57%. Stattdessen verbringen deren Fahrer mehr Zeit mit Warten. Die effiziente Auslastung der Fahrer steigt somit mit der Unternehmensgröße an.

## A13 – Fahrtätigkeit

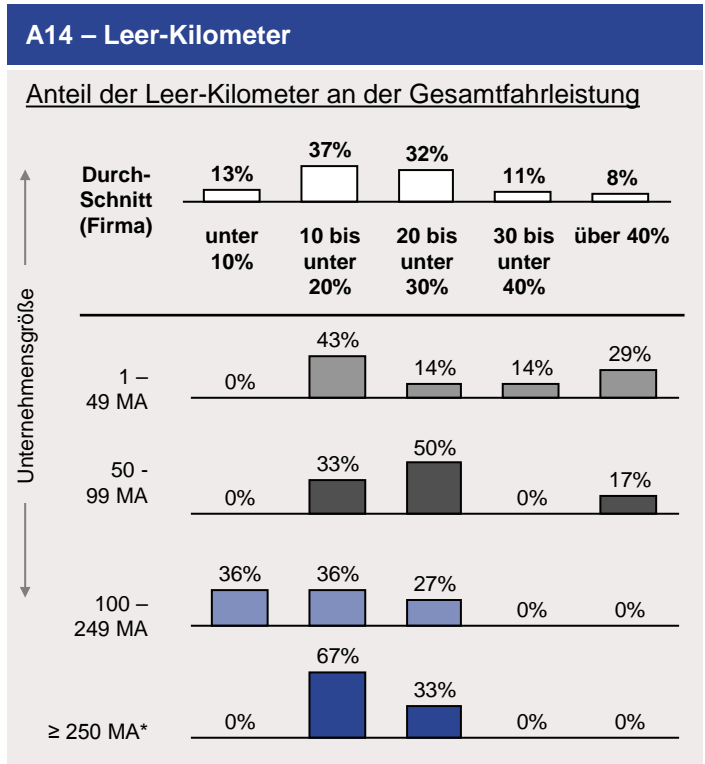
### Zeitaufteilung pro Fahrer



## Leer-Kilometer

Der Anteil der gefahrenen Leer-Kilometer an der Gesamtfahrleistung liegt bei knapp 70% der Unternehmen zwischen 10% und 30% (vgl. Abb. 14).

Trotzdem gibt es gerade hier große Unterschiede mit Blick auf die Unternehmensgröße. Ein knappes Drittel der kleinen Firmen mit unter 50 Mitarbeitern weisen Leer-Kilometer-Anteile von über 40% aus. Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern weisen hingegen durchweg eine Quote von unter 30% aus.



\* Untergruppe beinhaltet nur 3 Antworten und ist nicht repräsentativ

- Gut die Hälfte der befragten Unternehmen weist Personalkosten in Höhe von 30% bis 50% der Gesamtkosten auf.
- Jedes vierte befragte Unternehmen hat einen Krankenstand von unter 2%.

## Gesamte Personalkosten

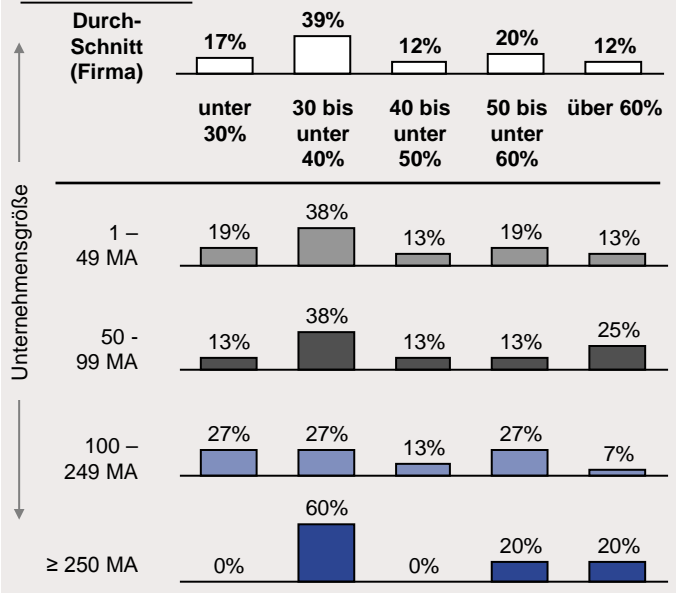
Die Personalkostenanteil an den Gesamtkosten liegt bei gut der Hälfte der Firmen (51%) zwischen 30% und 50% (vgl. Abb. 15).

Gleichzeitig hat jedes achte Unternehmen (12%) einen Personalkostenanteil von über 60% auf.

Hier ist kein klares Muster erkennbar, das von der Unternehmensgröße abhängt: Über alle Größen hinweg ist der Personalkostenanteil sehr heterogen verteilt.

## A15 – Gesamte Personalkosten

Anteil der gesamten Personalkosten an den Gesamtkosten



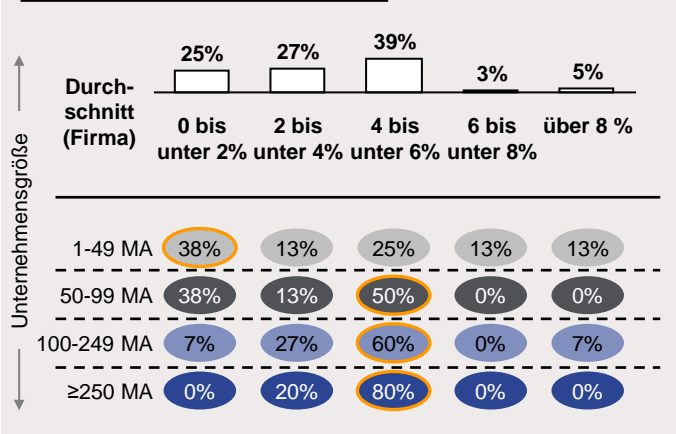
## Krankenstand

Der Krankenstand liegt bei über 90% der Firmen im Bereich zwischen 0 und 6% (vgl. Abb. 16). Dabei weist jede vierte Firma sogar einen Krankenstand von unter 2% aus.

Besonders breitgefächert ist die Situation bei den kleinen Firmen unter 50 Mitarbeitern. Hier haben knapp 40% der Unternehmen einen Krankenstand von unter 2%, gleichzeitig weist etwa ein Viertel der dieser Unternehmen einen Krankenstand von über 6% an. Derart hohe Krankenstände sind bei größeren Firmen die absolute Ausnahme.

## A16 – Krankenstand

Krankenstand im Unternehmen



- In einer durchschnittlichen Firma begleichen rund 57% der nationalen Kunden ihre Rechnungen pünktlich – gleichzeitig gilt das nur für 40% der internationalen Kunden.
- Gut die Hälfte der befragten Firmen weist ein Zahlungsziel von 21-30 Tagen auf.
- Sowohl aktuelle als auch zukünftige Auftragslage werden durchweg positiv bewertet.

## Zahlungsziel

Das dem Kunden gewährte Zahlungsziel liegt bei über 50% der befragten Firmen zwischen 21 und 30 Tagen (vgl. Abb. 17). Nur 7% der Unternehmen gewähren längere Zahlungsziele.

Die Verhältnisse spiegeln in etwa das Ergebnis der Herbststudie des Vorjahres wider. Nur der Anteil der Firmen, die Zahlungsziele von über 30 Tagen gewähren, hat abgenommen.

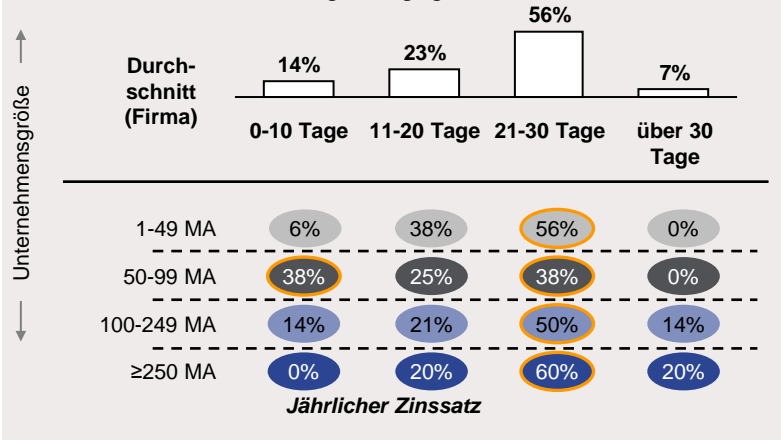
## Zeitpunkt der Rechnungsbegleichung

Der Zeitpunkt der Rechnungsbegleichung unterscheidet sich zwischen nationalen und internationalen Kunden teilweise stark (vgl. Abb. 18). Während in einer durchschnittlichen Firma 57 % der nationalen Kunden ihre Rechnung pünktlich begleichen, gilt dies für nur 40% der internationalen Kunden.

Die Zahlungsmoral hat sich leicht verschlechtert. So ergab die Herbststudie 2014, dass im Firmendurchschnitt rund 2/3 der Kunden ihre Rechnung pünktlich bzw. vor Fälligkeit begleichen. Dieser Wert wird in diesem Jahr sowohl für nationale als auch für internationale Kunden unterschritten.

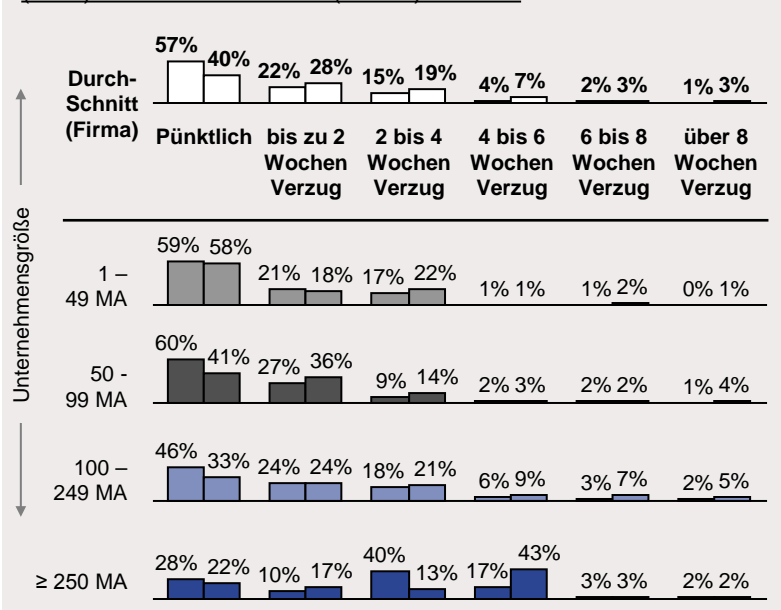
## A17 – Zahlungsziel

Durchschnittliches Zahlungsziel gegenüber Kunden



## A18 – Zeitpunkt der Rechnungsbegleichung

Zeitpunkt der Rechnungsbegleichung seitens der nationalen (links) und internationalen (rechts) Kunden





## Bewertung der Auftragslage

Sowohl die aktuelle als auch die für in sechs Monaten erwartete Auftragslage ist positiv (vgl. Abb. 19). Jeweils über 60 % der Befragten schätzen diese als gut oder sehr gut ein. Demgegenüber stehen nur 4%, die die jeweilige Auftragslage schlechter als neutral bewerteten.

Der Durchschnittswert für die aktuelle Auftragslage liegt auf einer Skala von 1 (sehr schlecht) bis 5 (sehr gut) bei 3,75 – das Pendant für in sechs Monaten erreicht einen Wert von 3,74. Dabei lässt sich feststellen, dass sich die Auftragslage bei größeren Unternehmen etwas besser darstellt als bei kleinen.

Die Werte lagen im Herbst 2014 bei 3,64 bzw. 3,67 und haben sich somit leicht verbessert.

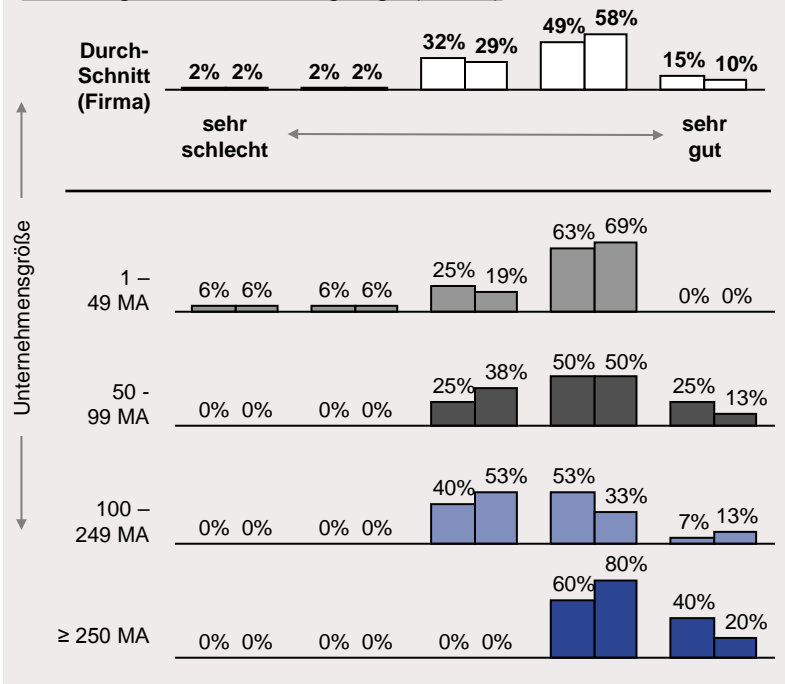
## Operatives Ergebnis

Das operative Ergebnis (EBIT), das den Gewinn vor Steuern und Zinsen widerspiegelt, liegt bei 41% der befragten Unternehmen zwischen 3 und 6% (vgl. Abb. 20). 14% der Befragten geben ein EBIT von 9% oder höher an.

Die kleinen Unternehmen mit unter 50 Mitarbeitern weisen hier die besten Ergebnisse auf.

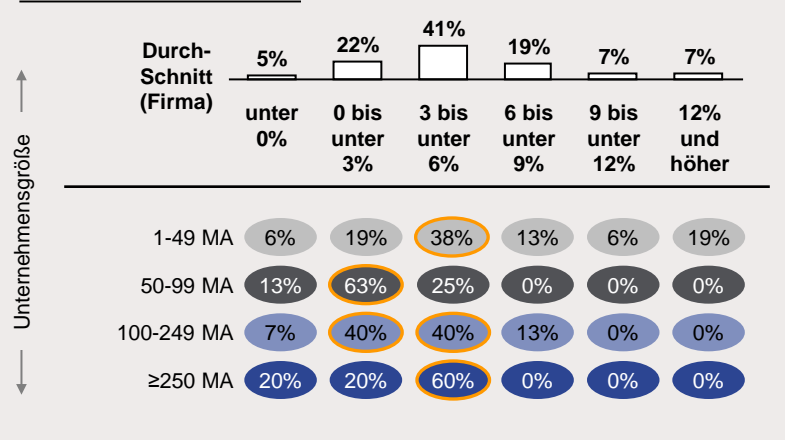
## A19 – Bewertung der Auftragslage

Bewertung der aktuellen (links) und der in sechs Monaten in die Zukunft gerichteten Auftragslage (rechts)



## A20 – Operatives Ergebnis

EBIT des letzten Jahres



## Personalentwicklung

- Die Einführung des Mindestlohns hat nur geringe Auswirkungen auf die Personalkosten deutscher Logistikdienstleister.
- 90% der Unternehmen sind nach Einführung des Mindestlohns mindestens genauso wettbewerbsfähig wie vorher.

Bereits vor seiner Einführung wurde das Mindestlohngesetz kritisch diskutiert. Unternehmen befürchteten unter anderem Erhöhungen der direkten und indirekten Personalkosten sowie eine Schwächung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Anbieter. Die aktuelle Sommerstudie 2015 des WHU Logistik-Panels zeichnet nun ein aktuelles Bild der Auswirkungen des Mindestlohns aus der Sicht deutscher Logistikdienstleister.

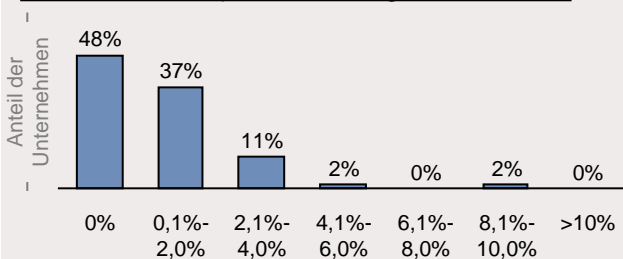
Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Lohnkosten der teilnehmenden Unternehmen durch die Einführung des Mindestlohns nicht oder nur sehr schwach gestiegen sind (vgl. Abb. 21). Fast die Hälfte der Befragten gab an, Lohnkosten gar nicht erhöht zu haben, während mehr als ein Drittel von Steigerungen bis maximal zwei Prozent betroffen ist. Diese Angaben schließen sowohl eigene Mitarbeiter als auch die von Subunternehmern mit ein. Es ist daher anzunehmen, dass viele Unternehmen bereits vor Einführung des Mindestlohns ausreichend hohe

Gehälter gezahlt haben, und nur punktuell und in geringem Maße Anpassungen vornehmen mussten.

Es ist wenig überraschend, dass durch die geringen Auswirkungen des Mindestlohns auf die Lohnkosten auch das Preisniveau im Markt stabil geblieben ist, da nur bei wenigen Unternehmen Notwendigkeit besteht, Kostensteigerungen an eigene Kunden weiterzureichen. Ebenso zieht die Einführung des Mindestlohns nur in Ausnahmefällen Kündigungen bei Logistikdienstleistern nach sich.

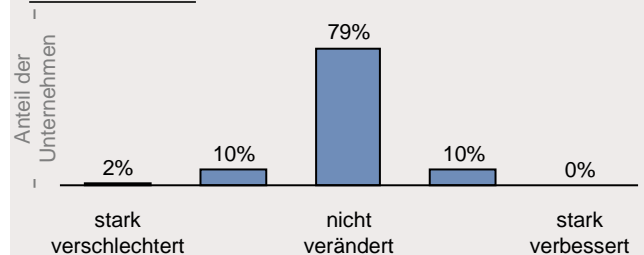
## A21 – Auswirkung auf Lohnkosten

Steigerung der direkten und indirekten Lohnkosten (eigene und Subunternehmer) durch Einführung des Mindestlohns



## A22 – Auswirkung auf Wettbewerbsumfeld

Änderung des Wettbewerbsumfelds durch Einführung des Mindestlohns



Die Wettbewerbssituation bewerten die Mitglieder des Logistik-Panels nach Einführung des Mindestlohns daher grundsätzlich als unverändert (vgl. Abb. 22). Zwar beobachten einige wenige Unternehmen eine Verschlechterung der Wettbewerbssituation, zum Beispiel durch Kostenvorteile ausländischer Anbieter, das Gros der deutschen Logistikdienstleister scheint aber bereits vor Einführung des Mindestlohns gut positioniert gewesen zu sein und konnte die befürchteten negativen Auswirkungen vermeiden.

- Operative Fachkräfte, vor allem Kraftfahrer, werden im Schnitt immer älter.
- Für Logistikdienstleister ist es immer schwieriger, geeignetes Personal zu rekrutieren.
- Im Recruiting werden vor allem traditionelle Kanäle genutzt, die sich durch Social Media ergebenden Möglichkeiten finden bisher selten Anwendung.

Der Begriff „Fahrermangel“ stand in den letzten Jahren stellvertretend für das steigende Durchschnittsalter operativer Berufsgruppen in der deutschen Logistikbranche, verbunden mit Problemen bei der Rekrutierung neuer Fachkräfte. In einem aktuellen Überblick stellen wir dar, wie stark diese Effekte deutsche Logistikdienstleister betreffen.

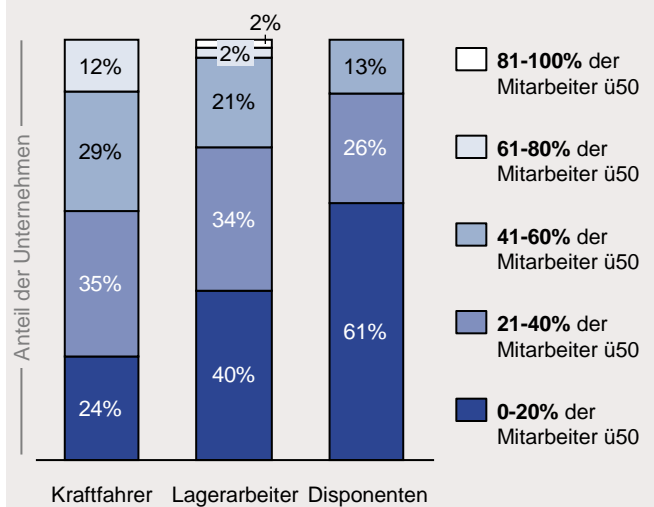
Die Verteilung der über 50-Jährigen zeigt deutlich, dass in der deutschen Logistikbranche vor allem Kraftfahrer wesentlich älter sind als beispielsweise Disponenten (vgl. Abb. 23). Diese Problematik betrifft Unternehmen aller Größen, Serviceangebote und geografischer Ausrichtung gleichermaßen.

Das Ersetzen von Fachkräften nach dem altersbedingten Ausscheiden aus dem Unternehmen gestaltet sich jedoch zunehmend schwierig: In allen Berufsgruppen gaben die Unternehmen an, dass die Rekrutierung neuer Fachkräfte vor fünf Jahren um einiges einfacher war als heutzutage (vgl. Abb. 24). Dies zeigt sich vor allem bei Kraftfahrern, lässt sich aber auch bei Disponenten beobachten. Gerade vor dem Hintergrund dieser Entwicklung über alle betrachteten Berufsgruppen hinweg stellt sich die Frage, wie Unternehmen typischerweise nach Fachkräften suchen.

Geeignete Bewerber werden heute vor allem über Empfehlungen eigener Mitarbeiter gesucht, darüber hinaus nutzen Unternehmen am häufigsten traditionelle Kanäle wie die Agentur für Arbeit sowie

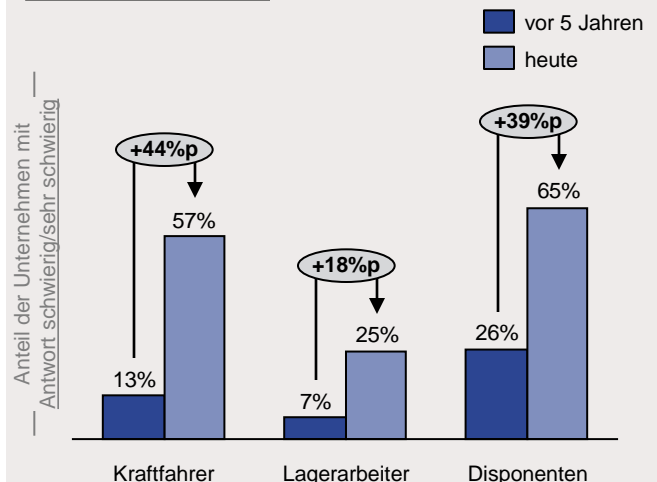
## A23 – Anteil der Mitarbeiter über 50 Jahre

Anteil der Unternehmen nach Altersstruktur



## A24 – Schwierigkeit im Recruiting

Schwierigkeitsgrad im Recruiting von Fachkräften – vor fünf Jahren und heute

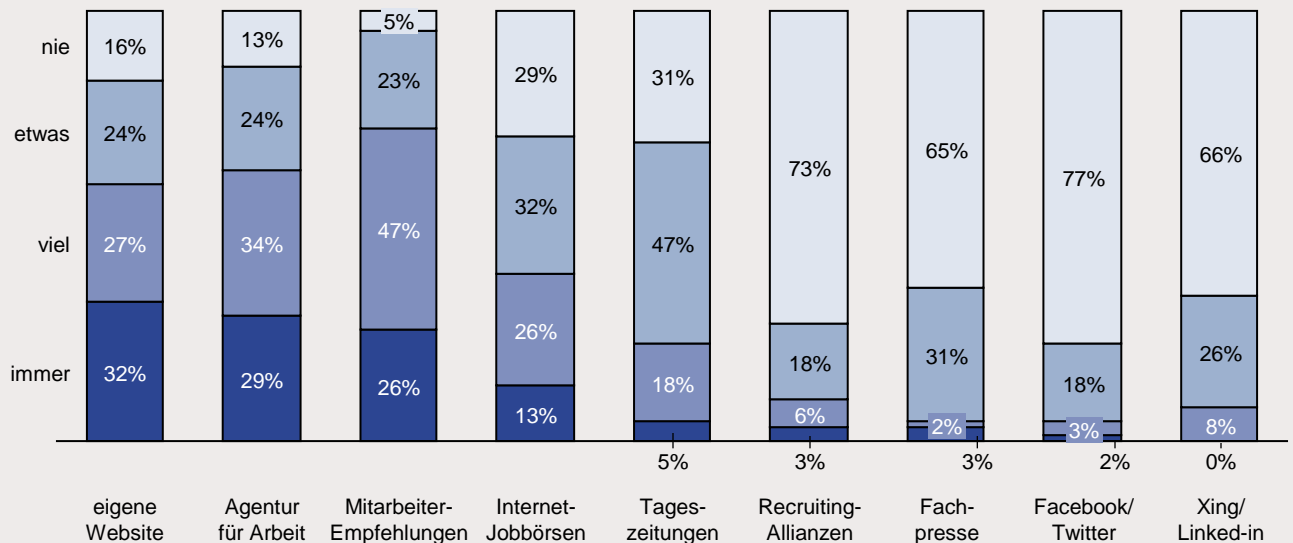


den eigenen Internetauftritt und Onlineplattformen (vgl. Abb. 25). Neuere Social Media-Kanäle wie Xing, Linked-in oder Facebook und Twitter bleiben hingegen häufig ungenutzt. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass ein solcher Online-Auftritt noch nicht besteht, jedoch können auch ohne einen eigenen geschäftlichen Account soziale Netzwerke privat oder über Kontakte zur Bewerbersuche genutzt werden. Zusätzlich finden sich derzeit einige wenige Unternehmen zu Recruiting-Allianzen zusammen, in denen Sie die gemeinsamen Kanäle bündeln, um eine höhere Zahl von potentiellen Bewerbern zu erreichen.

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass das zunehmende Alter einzelner Berufsgruppen verbunden mit immer häufiger auftretenden Schwierigkeiten in der Rekrutierung von Fachkräften Logistikdienstleister vor neue Herausforderungen stellt. Ein besonders erfolgreicher Recruiting-Kanal zur Suche von geeigneten Bewerbern konnte nicht identifiziert werden, sodass ein potentielles Erfolgsrezept darin besteht, eine möglichst große Zahl von Interessenten über verschiedenste Kanäle anzusprechen, um die Erfolgsaussichten zu maximieren.

## A25 – Recruiting-Kanäle

Anteil der Unternehmen nach Nutzung verschiedener Recruiting-Kanäle bei der Einstellung von operativem Personal



## Erfolgreiche Kundenbeziehungen

- Die Studie gibt einen umfassenden Überblick über die Logistikbranche in Deutschland.
- Unternehmen verschiedener Größe, geografischer Reichweite und mit unterschiedlichem Dienstleistungsspektrum erlauben weitreichende Schlussfolgerungen.

Der folgende Teil der Studie beantwortet strategisch wichtige Fragestellungen im Bereich der Kundenbindung und Vertragsgestaltung. Um möglichst aussagekräftige Ergebnisse zu generieren, wurden neben den Mitgliedern des Logistik-Panels weitere Transport- und Logistikunternehmen zur Studie eingeladen. Insgesamt wurden Daten zu 213 Geschäftsbeziehungen zwischen Logistikunternehmen und deren Kunden erfasst und umfassend ausgewertet.

### Charakteristika der Logistikdienstleister

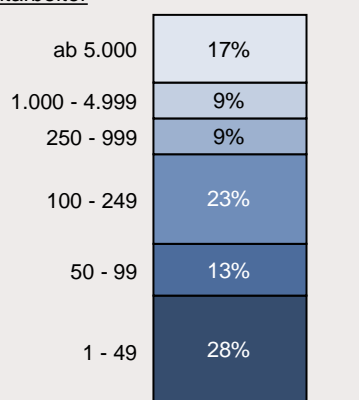
Logistikunternehmen unterschiedlicher Größe haben an der Studie teilgenommen. Knapp 30% der befragten Unternehmen beschäftigen derzeit bis zu 50 Mitarbeiter. Auf der anderen Seite des Spektrum stehen große Unternehmen mit über 5.000 Mitarbeitern, die 17% der Teilnehmer ausmachen (vgl. Abbildung 26). Die Studie gibt einen breiten Überblick über die Logistikbranche, die insbesondere durch viele kleine und mittelgroße Unternehmen im deutschen Markt gekennzeichnet ist.

Einige teilnehmende Unternehmen sind regional auf Teile Deutschlands fokussiert (14%) und besetzen dort häufig Nischenmärkte. Ein weiterer Teil der Unternehmen ist national aufgestellt (15%) und bedient große Teile des deutschen Marktes. Viele der Unternehmen (40%) sind international tätig und agieren in mehreren europäischen Ländern, oder sind sogar global (31%) auf mehreren Kontinenten aktiv. Abbildung 27 verdeutlicht das breite Spektrum der

geographischen Präsenz der teilnehmenden Unternehmen. Auf der folgenden Seite werden weitere Charakteristika der Logistikunternehmen und ihrer Kunden dargestellt.

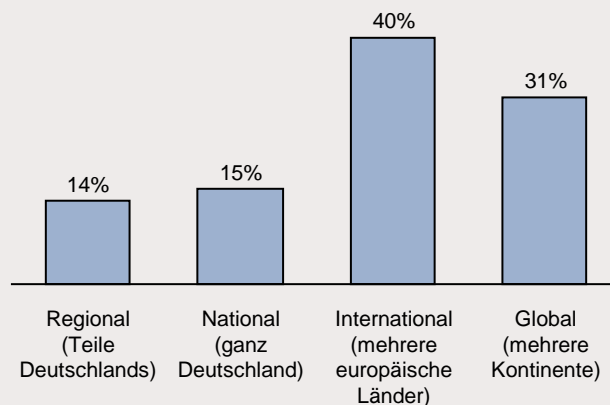
### A26 – Unternehmensgröße

#### Anzahl Mitarbeiter



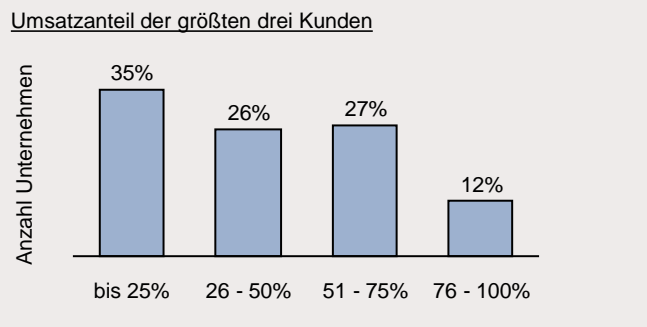
### A27 – Geografische Reichweite

#### Geografische Präsenz der Unternehmen



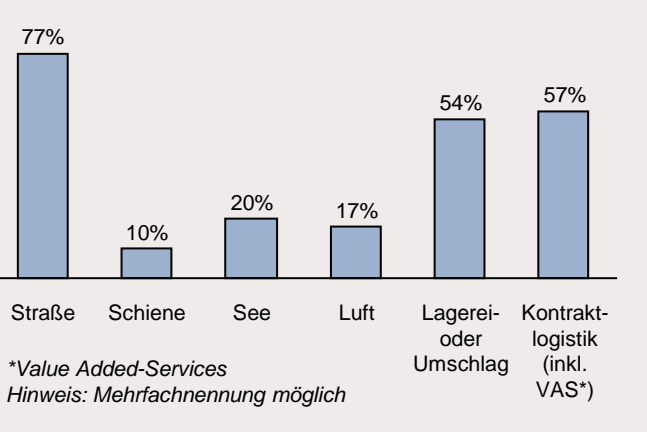
Auffallend ist eine vergleichsweise hohe Kundenkonzentration: 39% der analysierten Unternehmen generieren mit ihren jeweils drei größten Kunden mehr als 50% des gesamten Umsatzes. Dies lässt auf langfristig ausgelegte Kundenbeziehungen schließen (vgl. Abbildung 28).

## A28 – Kundenkonzentration



Mit Blick auf das eigene Dienstleistungsangebot sind etwa drei Viertel der befragten Unternehmen im Bereich Straßentransport aktiv (vgl. Abbildung 29). Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf dem Bereich Lagerei- und Umschlagsdienstleistungen, sowie auf der Kontraktlogistik (inklusive Value Added-Services). Die Transportbereiche Schiene, See und Luft werden nur von einem kleineren Teil der analysierten Logistikunternehmen angeboten.

## A29 – Dienstleistungsspektrum



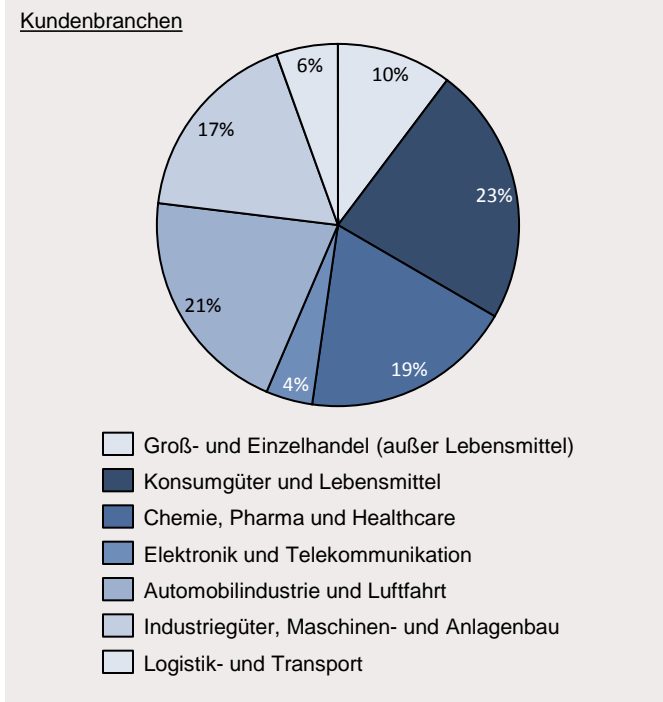
## Charakteristika der Kunden

Die Kunden der analysierten Geschäftsbeziehungen verteilen sich auf eine Reihe von unterschiedlichen Branchen (vgl. Abbildung 30). Viele Kunden sind im Bereich Automobil und Luftfahrt sowie Konsumgüter und Lebensmittel aktiv.

Verglichen mit den analysierten Logistikunternehmen sind 82% der Kunden viel größer als diese und lediglich 18% ungefähr gleich groß oder kleiner. Dies bringt regelmäßig ein entsprechendes Ungleichgewicht in der Arbeitsbeziehung mit sich.

Die beschriebenen Charakteristika der analysierten Geschäftsbeziehungen zeigen, dass mit der Studie ein breites Spektrum der Branche abgebildet wird. Somit ergeben sich interessante und relevante Einblicke für verschiedene Logistik- und Transportunternehmen sowie für deren Kunden.

## A30 – Kundenbranchen





- Die Befragten der Studie bekleiden überwiegend Vorstands- und Führungspositionen.
- Eine durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von gut 16 Jahren garantiert qualitativ hochwertige Ergebnisse.

Die Ergebnisse dieses Teils der Studie basieren auf den Angaben von 213 Teilnehmern. Diese bekleiden überwiegend Positionen in der Geschäftsführung und im Vorstand der jeweiligen Unternehmen (69%). Wie Abbildung 31 zeigt, waren darüber hinaus Geschäftsbereichsleiter (11%), sowie Standort- und Niederlassungsleiter (14%) sowie Teamleiter (6%) an der Teilstudie beteiligt.

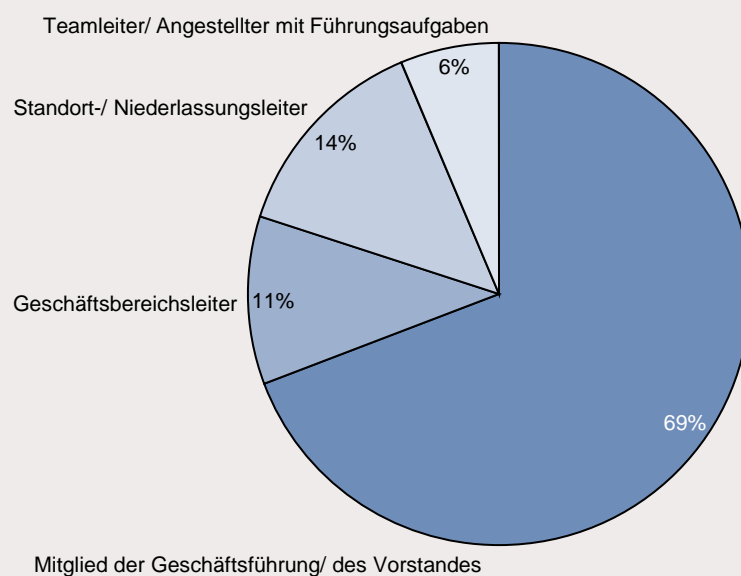
Durch die beabsichtigte Fokussierung auf Führungsfunktionen wurde sicher gestellt, dass Teilnehmer einen umfassenden Überblick über verschiedene Aspekte der ausgewählten Kundenbeziehungen geben konnten.

Die Befragten sind im Durchschnitt seit gut 16 Jahren im jeweiligen Unternehmen tätig, wodurch die Aussagekraft der Daten unterstrichen wird.

Die jeweiligen Unternehmensvertreter erhielten in der Zeit von Juni bis August 2015 personalisierte, schriftliche Benachrichtigungen per E-Mail, in denen sie dazu eingeladen wurden, einen Online-Fragebogen auszufüllen.

Vor Beginn der Datenerhebung mittels Online-Fragebogen wurden umfassende Interviews mit einer großen Zahl von Unternehmensvertretern durchgeführt, um die inhaltliche Fokussierung aus der Sicht von erfahrenen Logistikern zu schärfen.

## A31 - Position der Befragten im Unternehmen



- Ein Schlüssel für erfolgreiche Kundenbeziehung ist die Abstimmung von Zielen zwischen Kunden und Dienstleistern bzw. Zulieferern.
- Verträge mit leistungsorientierten Komponenten gewinnen bei einer Reihe von Dienstleistungen an Bedeutung.

Ein Kernelement von erfolgreichen Beziehungen zwischen Verladern und Logistikdienstleistern ist die Abstimmung von Anforderungen und Zielsetzungen. Um den eigenen Wertbeitrag zu maximieren, müssen Logistikdienstleister zunächst die Ziele ihrer Kunden (und ggf. der Kunden ihrer Kunden) verstehen und mit ihren Kunden zusammenarbeiten. Häufig sind die Anreize der beiden Parteien jedoch nicht ausreichend aufeinander abgestimmt.

Um die Ziele von Logistikdienstleistern mit denen ihren jeweiligen Kunden zu verknüpfen, werden zunehmend leistungsorientierte Verträge verwendet. Dabei hängt zumindest ein Teil der Bezahlung des Logistikdienstleisters von der Erbringung zuvor vereinbarter Leistungsziele ab. Die Anwendung von leistungsorientierten Verträgen ist in verschiedenen Servicebereichen in den letzten Jahren stark angestiegen. Auch in der Transport- und Logistikbranche werden entsprechende Kundenverträge zunehmend genutzt.

### Hintergrund

Ein populäres und anschauliches Beispiel für leistungsorientierte Verträge stammt von Rolls-Royce, die in den 80er Jahren beim Vertrieb von Flugzeugturbinen ein zu diesem Zeitpunkt „revolutionäres“ Preismodell anboten. Anstelle von Material (Turbinen) und Arbeitsleistung (z.B. durch Wartungsarbeiten), wurden Flugstunden pro Monat verkauft. Rolls Royce sicherte Flugzeugbetreibern eine Mindestmenge an Flugstunden mit den Turbinen zu und verpflichtete sich zu entsprechenden Abzügen, falls die vereinbarten Ziele verfehlt wurden.

Gleichzeitig übernahm Rolls Royce selbst die Wartungen der Turbinen und entwickelte Komponenten nach eigenem Ermessen weiter.

Im Allgemeinen wird bei leistungsorientierten Verträgen (im Folgenden auch „LV“ abgekürzt) das Risiko in der Lieferkette vom Kunden an den Zulieferer oder Dienstleister weitergegeben. Dieser erhält dafür in der Regel einen Risikozuschlag und ist häufig (verglichen mit dem Kunden) in einer besseren Position relevante Risiken zu beeinflussen. Entgegen der „traditionellen“ Vertragsgestaltung, die sich am Aufwand orientiert (z.B. Materialaufwand und Lohnkosten), wird bei LVs Kundennutzen verkauft. Häufig werden in der Praxis Hybridlösungen verwendet, bei denen eine traditionelle Entlohnung mit ausgewählten Leistungskennzahlen verknüpft ist. Nach definierten Zeiträumen wird bei guter Leistung vom Kunden ein Bonus gezahlt und bei Leistungsdefiziten ein Malus vom Zulieferer oder Dienstleister eingefordert. Je nach Höhe der leistungsorientierten Komponenten (Bonus / Malus) ergibt sich ein Kontinuum von gar nicht beziehungsweise wenig bis zu stark leistungsorientierten Verträgen.

Kernelement von leistungsorientierten Verträgen ist der Kundennutzen und die Abstimmung von Kundenzielen mit Dienstleistern und Zulieferern.

**Definition:** Leistungsorientierte Kundenverträge sind Verträge, bei denen ein Teil der Vergütung des Dienstleisters oder Zulieferers von der Erbringung der Leistung abhängig ist (z.B. Bonus- / Malus-Regelungen).

- Leistungsorientierte Kundenverträge werden in der Logistik mit zunehmender Häufigkeit verwendet.
- Insbesondere von großen, inhabergeführten Logistikunternehmen und bei relevanter Outsourcing-Erfahrung der Kunden werden leistungsorientierte Verträge verwendet.

Leistungsorientierte Kundenverträge werden von Logistikunternehmen seit vielen Jahren für unterschiedliche Dienstleistungen verwendet. In den letzten Jahren ist ein Anstieg in der Nutzung leistungsorientierter Verträge (LV) zu erkennen. Gleichzeitig berichten viele Logistikunternehmen von Herausforderungen in der Umsetzung und Anwendung solcher Verträge.

In diesem Abschnitt wird dargestellt, welche Logistikunternehmen und welche Kunden leistungsorientierte Verträge in größerem Umfang verwenden. Im nächsten Abschnitt werden die Gründe für die Auswahl von leistungsorientierten Verträge diskutiert, sowie das Thema „Risiko gegenüber Potenzial“ und abschließend die Auswirkungen solcher Verträge auf die Kundenbindung und die Geschäftsbeziehungen.

### Charakteristika der Logistikunternehmen

Logistikunternehmen wenden LV in unterschiedlichem Umfang an. Rund die Hälfte der befragten Unternehmen gibt an umfangreiche Kenntnisse und Erfahrungen mit leistungsorientierten Kundenverträgen zu haben. Abbildung 32 zeigt, welche Unternehmen mindestens einen relevanten LV einsetzen. Gemessen an der Anzahl an Mitarbeitern verwenden große Unternehmen LV deutlich häufiger als kleinere. Unternehmen, die nicht inhabergeführt sind, verwenden LV ebenfalls deutlich häufiger, ebenso wie Unternehmen, die sich auf Kontraktlogistik und Value Added-Services fokussieren.

### A32 – LV bei Logistikunternehmen

Unternehmensgröße	klein 38,6%	groß 64,0%
Führung durch Inhaber	ja 49,7%	nein 66,7%
Fokus auf Kontraktlogistik und Value Added-Services	nein 48,9%	ja 57,0%

### Charakteristika der Kunden

Auf Kundenseite hat die jeweilige Branche einen deutlichen Einfluss auf die Häufigkeit in der Anwendung von LV. Insbesondere nutzen Kunden aus der Automobilbranche, den Branchen Elektronik und Telekommunikation sowie Chemie, Pharma und Healthcare LV häufiger.

Zudem zeigt sich, dass Kunden, die über große Erfahrung im Outsourcing von logistischen Dienstleistungen verfügen, häufiger LV verwenden (Abbildung 33). Erstaunlicherweise hat der Umfang der Einbindung der Einkaufsabteilung auf Kundenseite einen nur geringen Einfluss auf die Auswahl von leistungsorientierten Komponenten.

### A33 – LV bei Kunden

Outsourcing-Erfahrung des Kunden	gering 42,6%	hoch 63,4%
Einbindung der Kunden-Einkaufsabteilung	wenig 51,4%	viel 54,7%

- Kunden fordern leistungsorientierte Verträge von ihren Logistikdienstleistern regelmäßig ein.
- Logistikunternehmen können durch leistungsorientierte Verträge zwar die Kundenbindung erhöhen, verbessern ihre Marge jedoch zumeist nicht.

Logistikunternehmen verwenden leistungsorientierte Verträge aus einer Reihe von unterschiedlichen Gründen (vgl. Abbildung 34). Sehr häufig werden LV gewählt, weil Kunden dies von den Logistikunternehmen einfordern. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass viele Kunden deutlich größer sind als ihre Logistikdienstleister und große Kunden dort regelmäßig bedeutende Anteile am Gesamtumsatz ausmachen, nutzen die Kunden eine starke Verhandlungsposition bei der Ausgestaltung von Verträgen.

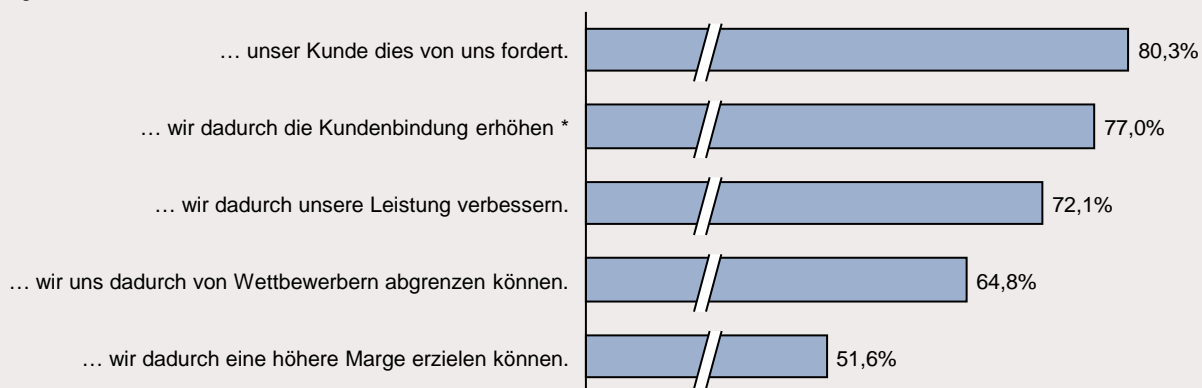
Leistungsorientierte Komponenten werden weiterhin oft in den Verträgen vereinbart, weil Logistikunternehmen sich dadurch eine stärkere Kundenbindung erhoffen und somit z.B. Vorteile bei der Vergabe von zusätzlichem Geschäftsvolumen. Zudem geben rund 70% der Logistikunternehmen,

die LV verwenden, an, dadurch ihre Leistung zu verbessern (z.B. durch gemeinsame Prozessoptimierungen).

Eine Reihe von Logistikunternehmen nutzt leistungsorientierte Kundenverträge um sich vom Wettbewerb abzugrenzen, ein Aspekt, der aufgrund der zunehmenden Anwendung vermutlich in Zukunft weniger relevant sein wird. Lediglich die Hälfte der Logistikunternehmen meint durch LV tatsächlich ihre eigene Marge verbessern zu können. Dies ist insbesondere problematisch, da Kunden profitable Verträge häufig nachverhandeln und oftmals nicht bereit sind, über längere Zeiträume größere Bonuszahlungen zu leisten. Logistikunternehmen, die sich gut mit LVs auskennen und entsprechende Erfahrungen mitbringen, gelingt es dabei häufiger ihre Marge mit solchen Verträgen zu verbessern.

### A34 – Gründe für leistungsorientierte Kundenverträge

Anteil der Unternehmen, bei denen leistungsorientierte Verträge gewählt wurden, weil...



\* und dadurch später ggf. zusätzliches Geschäft bekommen.

Mehrfachnennung möglich

- Viele Logistikdienstleister sehen eher Potenziale als Risiken in leistungsorientierten Verträgen, gleichzeitig ist die Bereitschaft der Kunden zu Bonus-Zahlungen oft nicht gegeben.
- Regelmäßig werden in Verträgen deutlich größere maximale Malus-Strafzahlungen vereinbart als erreichbare Bonus-Zahlungen.

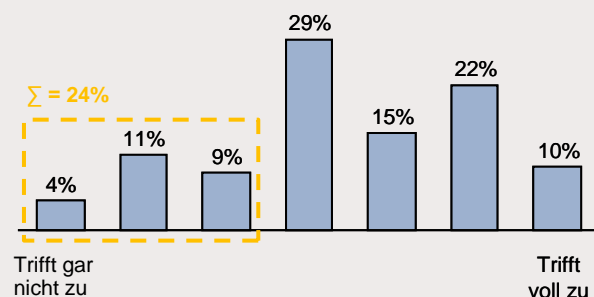
## Perspektive der Logistikunternehmen

Leistungsorientierte Kundenverträge bieten den Logistikunternehmen sowie den Kunden unterschiedliche Vorteile. Insbesondere wird Risiko in der Lieferkette vom Kunden zum Logistikdienstleister transferiert. Dabei ist zu beachten, dass häufig das Erbringen von Leistung nicht nur mit dem eigenen Handeln des Logistikunternehmens zusammenhängt, sondern auch externe Faktoren die Leistung beeinflussen. Wird zum Beispiel für eine Transportdienstleistung eine Pünktlichkeits-Quote vereinbart (häufig „on time in full“), so hängt die Erfüllung z.B. auch von den externen Faktoren „Verkehrs- und Wetterlage“ ab.

Wir haben die Studienteilnehmer befragt, inwieweit das zusätzliche Risiko und eine potenziell höhere Vergütung in einem angemessenen Verhältnis stehen – mit überraschenden Erkenntnissen.

### A35 – Risiko gegenüber Potenzial

„Das Risiko und die potenziell höhere Vergütung dieser Vereinbarung stehen in einem sehr angemessenen Verhältnis.“



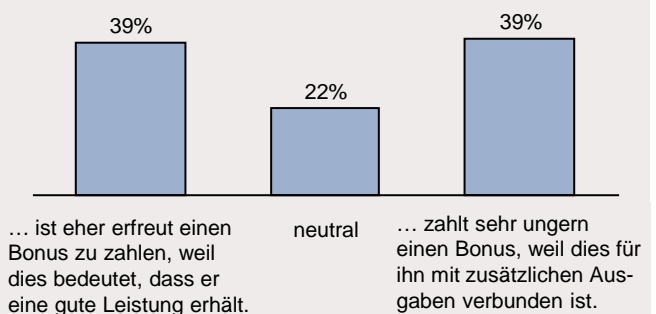
Lediglich 24% der Unternehmen sehen das Risiko durch leistungsorientierte Komponenten in den Verträgen als unverhältnismäßig gegenüber dem daraus erwachsenden Potenzial. Trotz großer Skepsis gegenüber LV sehen viele Logistikunternehmen darin also durchaus Potenziale.

## Perspektive der Kunden zu Bonuszahlungen

LVs sollen im Idealfall die Leistungsfähigkeit des Logistikdienstleisters erhöhen. Dabei werden nicht nur Leistungsdefizite sanktioniert, sondern gute Leistungen auch durch entsprechende Bonus-Zahlungen honoriert. Die Bereitschaft für gute Leistung auch einen Bonus zu zahlen ist jedoch bei vielen Kunden eingeschränkt, wie Abbildung 36 verdeutlicht. Knapp 40% der Kunden zahlt sehr ungerne einen Bonus, obwohl durch entsprechende Leistung des Logistikdienstleisters relevante Ziele des Kunden erreicht werden.

### A36 – Kundenbereitschaft zu Bonuszahlungen

Dieser Kunde...



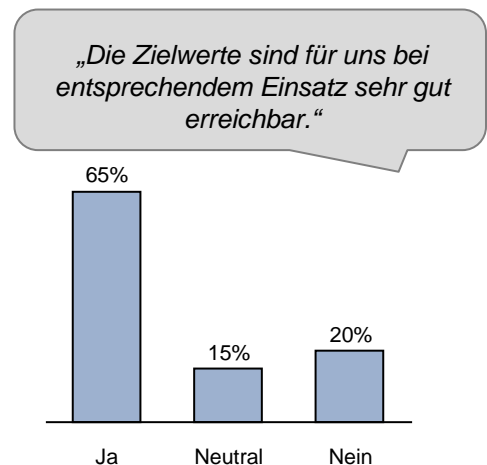
Besonders relevant ist bei der Ausgestaltung von Verträgen die Höhe der maximal erreichbaren Bonus-Zahlungen, bzw. die Höhe der maximal möglichen Malus-Strafzahlung.

Es fällt auf, dass die erreichbaren Bonus-Zahlungen im Mittel deutlich geringer ausfallen als die möglichen Malus-Strafzahlungen. Leistungsdefizite werden im Mittel doppelt so stark sanktioniert, wie gute Leistungen durch entsprechende Bonus-Zahlungen honoriert werden. In lediglich 35% der Verträge werden Bonus-Zahlungen von über 3% des Jahresumsatzes vereinbart, gleichzeitig werden in 54% der Verträge Malus-Strafzahlungen von über 3% geregelt.

In einigen Verträgen wurden Bonus- und Malus-Zahlungen von über 50% vereinbart. Um dieser Besonderheit gerecht zu werden, haben wir den Median berechnet (der Wert, bei dem genau die Hälfte aller Werte darüber und die andere Hälfte darunter liegt). Bei Bonuszahlungen liegt der Median

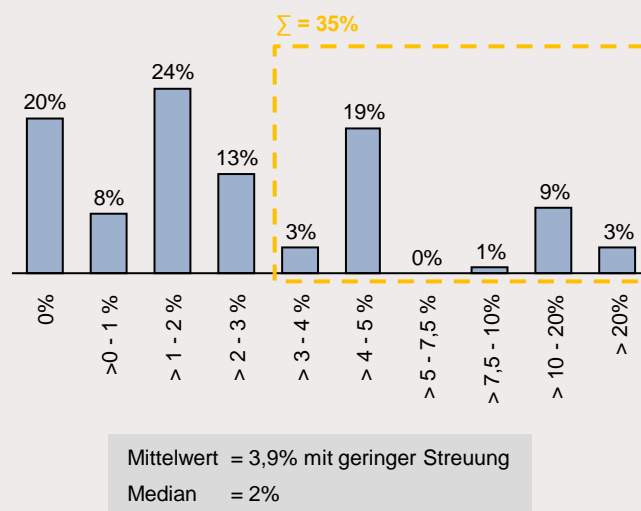
bei 2% und bei Malus-Strafzahlungen bei 4%, ein bemerkenswertes Ungleichgewicht.

Die Erreichbarkeit der Zielwerte spielt ebenfalls eine wesentliche Rolle. Zielwerte sollten ambitioniert, aber gleichzeitig realistisch erreichbar sein, um die gewünschten Effekte der Leistungsverbesserung zu erzielen. Aus Sicht der Logistikdienstleister sind die Zielwerte bei weit über der Hälfte aller Verträge sogar sehr gut erreichbar:

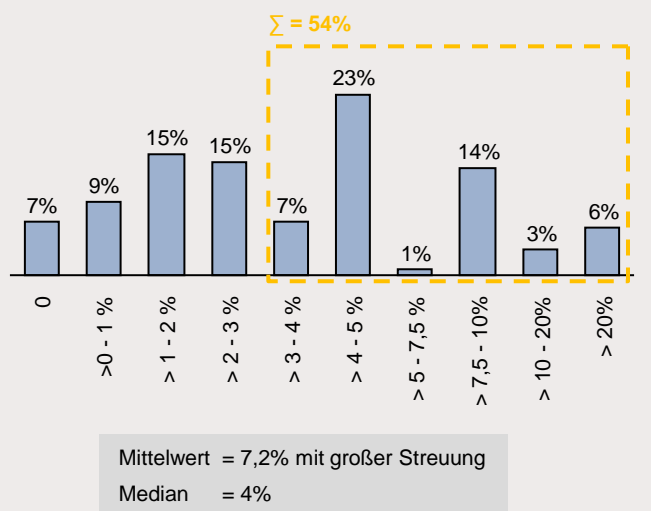


## A37 – Maximaler Bonus und Malus

Häufigkeit der Bonus-Zahlungen im Vergleich zum Gesamtumsatz



Häufigkeit der Malus-Zahlungen im Vergleich zum Gesamtumsatz



- Die Leistungsmessung erfolgt in der Regel auf Grundlage von 5 bis 7 Kennzahlen.
- Bei knapp der Hälfte der Verträge werden die Zielwerte mindestens einmal jährlich überprüft.
- In der Regel binden Kunden ihre Logistikdienstleister in die Gestaltung der Zielwerte ein.

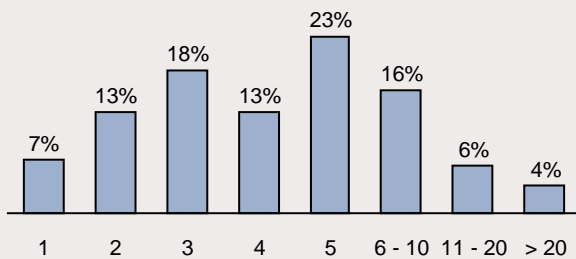
### Leistungsmessung

Grundlage der leistungsorientierten Verträge bilden die Kennzahlen (oder Key Performance Indicators, KPIs), auf deren Basis die Leistung des Logistikunternehmens gemessen wird. Verwendet werden eine Fülle von unterschiedlichen Leistungskennzahlen wie zum Beispiel Prozesszeiten, Bestandsgenauigkeit, Beschädigungsquote oder auch „weichere“ Kennzahlen wie das Kommunikationsverhalten des Dienstleisters.

Im Mittel werden 6,8 Kennzahlen zur Leistungsmessung heran gezogen, wobei viele Verträge sich auf wenige ausgewählte Kennzahlen konzentrieren, wie die folgende Abbildung verdeutlicht:

#### A38 – Anzahl Kennzahlen

Mittelwert = 6,8 Kennzahlen



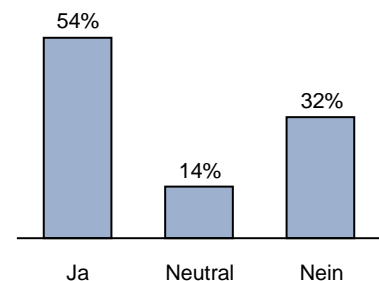
Die Kennzahlen werden bei vielen Verträgen regelmäßig angepasst. Von den Teilnehmern der Studie gaben 10% an, dass die Kennzahlen monatlich überprüft und ggf. angepasst werden. Mindestens

einmal jährlich geschieht dies bei ca. 44% der Verträge. Gleichzeitig gaben ca. 25% der Studienteilnehmer an, dass sich die Grundlagen für die Leistungsmessung ihrer Verträge im Zeitverlauf gar nicht verändert.

Weit über 50% der Unternehmen gaben zudem an, dass die Kennzahlen und Zielwerte sich an Benchmarks und Branchenstandards orientieren und ihre Kunden somit keine unüblichen Forderungen an sie haben.

Zudem binden die meisten Kunden ihre Logistikdienstleister richtigerweise in die Definition von Leistungskennzahlen und Zielwerten ein. Nur knapp ein Drittel der Logistikdienstleister hat bei der Erarbeitung der Zielwerte nicht mitgewirkt, sondern die Vorgaben der Kunden direkt akzeptiert.

„Wir haben an der Erarbeitung des Vertrags mitgewirkt (z.B. bei der Festlegung von Zielwerten)..“



- Leistungsorientierte Verträge unterscheiden sich in den Vertragslaufzeiten von traditionellen Verträgen.
- Vorvereinbarte Preisreduktionen, Sonderkündigungsrechte und Mindestmengen werden in leistungsorientierten Kundenverträgen deutlich häufiger geregelt.

Leistungsorientierte Kundenverträge unterscheiden sich auf verschiedenen Dimensionen maßgeblich von anderen Verträgen, die hier „traditionelle Verträge“ genannt werden und rein nach Aufwand und unabhängig von der tatsächlichen Leistung vergütet werden.

### Unterschiede in Vertragslaufzeiten

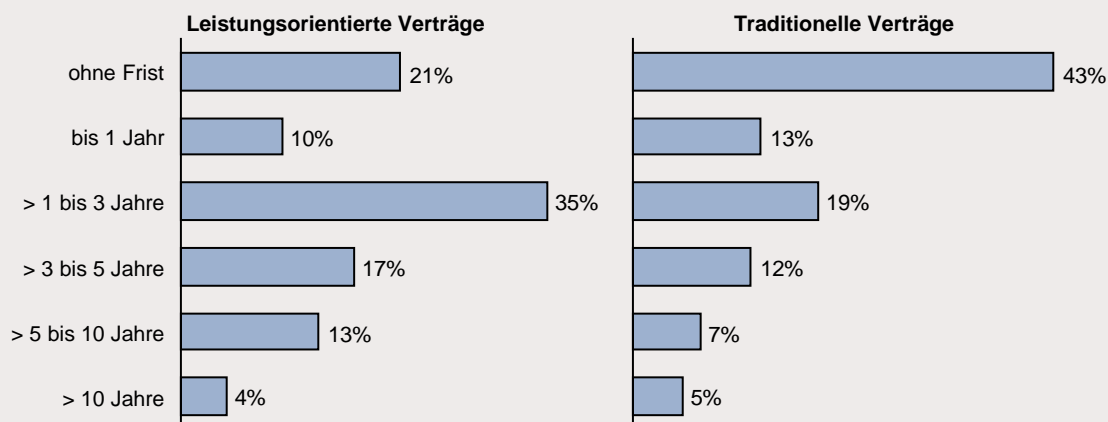
Im Durchschnitt laufen die analysierten 213 Verträge für 4,6 Jahre, wobei die Verträge ohne Angabe einer Frist hierbei nicht berücksichtigt wurden. Leistungsorientierte Verträge werden im Durchschnitt für einen etwas kürzeren Zeitraum vereinbart, wobei sich ein unterschiedliches Bild über die verschiedenen Vertragslaufzeiten zeigt (siehe Abbildung 39). Viele leistungsorientierte Verträge werden für Zeiträume

von 1 bis 3 Jahren vereinbart. In diesem Zusammenhang sollten etwaige Investitionen in gewünschte Prozessverbesserungen berücksichtigt werden, die sich häufig erst ab einer gewissen Laufzeit amortisieren.

### Weitere Unterschiede

- In 28% der LV sind vorvereinbarte Preisreduktionen enthalten – gegenüber nur 3% bei klassischen Verträgen.
- In 73% der LV ist ein Sonderkündigungsrecht vereinbart – gegenüber 34% bei klassischen Verträgen.
- Mindestmengen sind in 34% der LV zugesichert – gegenüber 23% bei klassischen Verträgen.

## A39 – Vertragslaufzeiten im Vergleich





- Kennzahlen aus leistungsorientierten Verträgen finden selten Eingang in eine leistungsabhängige Vergütung der zuständigen Manager und Mitarbeiter.

## Verknüpfung mit Gehaltszahlungen

Um die Ziele von leistungsorientierten Verträgen mit den Kunden zu erreichen, ist es sinnvoll diese auch mit den Zielen der Mitarbeiter bzw. Manager im eigenen Unternehmen zu verknüpfen. Als Teil dieser Studie wurde ermittelt, wie stark die Erreichung von Kennzahlen aus leistungsorientierten Verträgen Eingang in eine leistungsabhängige Vergütung des eigenen Personals findet. Dabei wurde in die Gruppen „zuständige Manager“ und „operativ tätige Mitarbeiter“ unterschieden. Managergehälter sind erwartungsgemäß deutlich stärker von der Erreichung vereinbarter Kundenziele abhängig als die Gehälter der operativ tätigen Mitarbeiter. Dennoch geben

lediglich 23% der Unternehmen mit leistungsorientierten Kundenverträgen an, dass die Kundenziele einen großen Einfluss auf die Managergehälter haben.

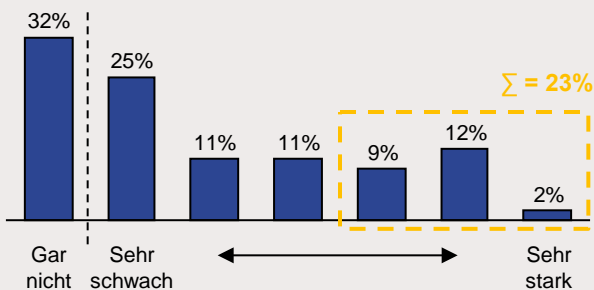
Insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Leistungsmessung der mit dem Kunden vereinbarten Kennzahlen ohnehin erfolgt und als Grundlage zur Verfügung steht, ist dies erstaunlich.

Bei der Messung und Zuordnung der Leistung von Mitarbeitern ergeben sich häufig zusätzliche Herausforderungen, wodurch eine entsprechend seltene Verknüpfung mit den Kundenzielen erwartet wurde.

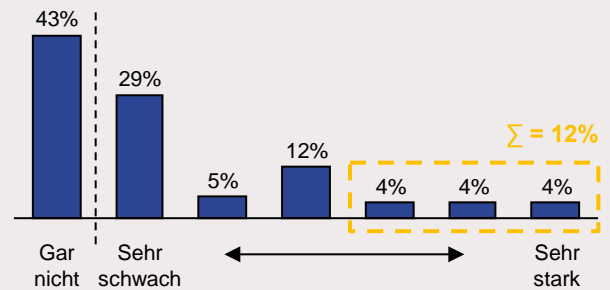
## A40 – Interne Umsetzung von leistungsorientierten Kundenverträgen

Der Erfolg der LV hat großen Einfluss auf die Bezahlung...

... der zuständigen Manager:



... der operativ tätigen Mitarbeiter:



- Leistungsorientierte Verträge erhöhen die Anstrengungen der Logistikdienstleister zur Verbesserung der Geschäftsprozesse.
- Gleichzeitig wird die Arbeitsbeziehung durch ein sich änderndes Kundenverhalten belastet.

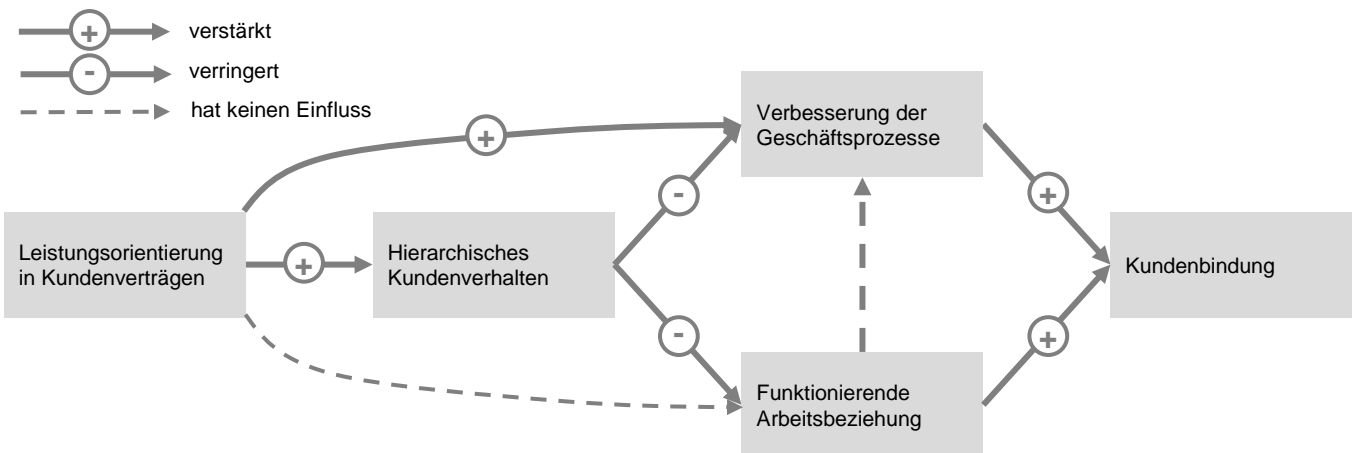
Der Kern von leistungsorientierten Verträgen besteht in der Verknüpfung von Zielen des Kunden mit den Zielen des Logistikdienstleisters. Der Logistikdienstleister richtet interne Prozesse anhand der Kundenziele aus und betreibt Verbesserungsmaßnahmen, die sich positiv auf den Kundennutzen und auf die eigene Vergütung auswirken.

Mit Hilfe von statistischen Modellen haben wir die Auswirkungen von leistungsorientierten Verträgen analysiert (siehe Abbildung 41). Es ist deutlich zu erkennen, dass eine entsprechende Leistungsorientierung in den Verträgen zu einer Verbesserung von Geschäftsprozessen führt. Dies ist die Grundlage für eine engere Kundenbindung, was sich in verschiedenen früheren Studien der WHU deutlich gezeigt hat. Gleichzeitig ist erkennbar, dass LV ein hierarchisches Kundenverhalten fördern, bei dem der Kunde den Logistikdienstleister nicht auf Augenhöhe

mit sich einstuft. Ein solches Verhalten belastet die Arbeitsbeziehung und führt dazu, dass die Logistikdienstleister weniger Anstrengungen für die Verbesserung von Geschäftsprozessen unternehmen. (Hinweis: Der Zusammenhang zwischen Arbeitsbeziehung und Prozessverbesserungen wird auf Seite 37 vertieft).

Insgesamt ist festzuhalten, dass LV das Potenzial haben, die Kundenbindung langfristig und nachhaltig zu erhöhen. Dabei ist es aber wichtig zu beachten, dass das Kundenverhalten sich verändert und entsprechend gegengesteuert werden sollte. Im Rahmen der LV ist es in diesem Zusammenhang sinnvoll den partnerschaftlichen Charakter solcher Vereinbarungen hervorzuheben und fortwährend zu betonen. Die besten Ergebnisse - auch aus Kundensicht - lassen sich nur gemeinschaftlich realisieren.

## A41 – Auswirkungen Leistungsorientierter Kundenverträge



- **Abstimmung von Zuständigkeiten für Prozessverbesserungen und ein faires Verhältnis von Aufwand und Vergütung erhöhen die Produktivität der Arbeitsbeziehung deutlich.**
- **Abweichungen vom Geist des Vertrages und hierarchisches Kundenverhalten untergraben die Arbeitsbeziehung.**

Effektive Kundenbeziehungen werden maßgeblich durch eine funktionierende Arbeitsbeziehung geprägt. Eine Reihe von Faktoren beeinflusst diese Arbeitsbeziehung auf unterschiedliche Art und Weise.

Die Harmonisierung von „Innovationsanstrengungen“ (z.B. Prozessverbesserungen) spielen eine zunehmend große Rolle im Austausch zwischen Kunden und Logistikdienstleistern. Nicht nur die Absicht zur Verbesserung von Geschäftsprozessen ist wichtig, sondern insbesondere inwieweit Zuständigkeiten zwischen dem Kunden und dem Logistikdienstleister abgestimmt sind und dann zielführend organisiert werden.

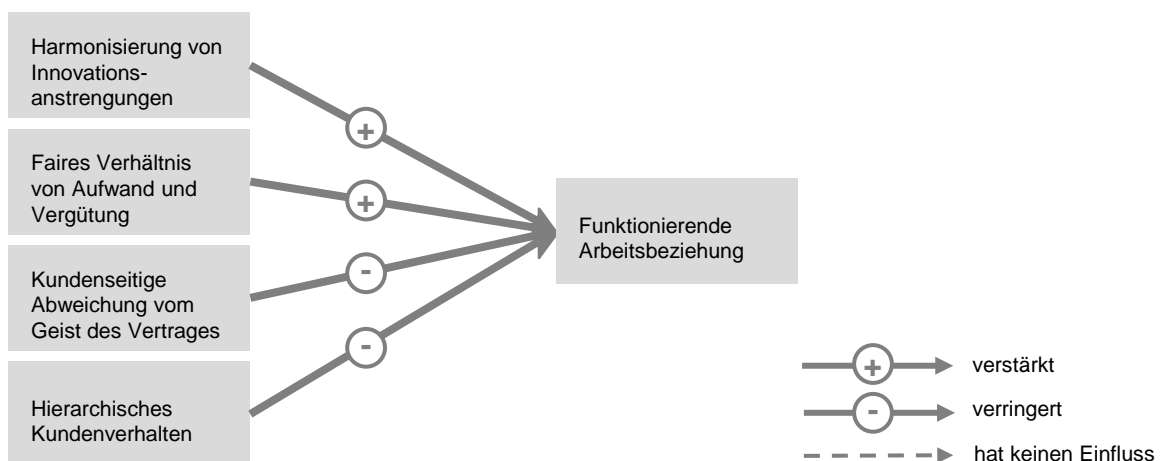
Ein weiterer wichtiger Faktor für die Arbeitsbeziehung ist ein faires Verhältnis von Aufwand und Vergütung. Wenn Anstrengungen des Logistikdienstleisters nicht mehr im Verhältnis zum tatsächlichen oder erwarteten Gewinn stehen, wird die Funktions-

fähigkeit der Arbeitsbeziehung nachhaltig untergraben. Um die eigene Marge zu sichern, verhält sich der Dienstleister dem Kunden gegenüber zunehmend opportunistisch und fokussiert seine Anstrengungen auf Bereiche, in denen der Kunde Verbesserungen nicht mitbekommt.

Jedem Vertrag liegt ein „Geist“ zugrunde, der teilweise auch in der Präambel festgehalten wird, häufig aber nicht schriftlich fixiert ist. Es besteht ein gemeinsames Verständnis davon, was mit dem Vertrag „eigentlich gemeint war“. Wenn der Kunde aus unterschiedlichen Gründen beginnt, von diesem Geist abzuweichen und z.B. Zielwerte für Kennzahlen erhöht, sobald diese erreicht werden, belastet dies die Arbeitsbeziehung im besonderem Maße.

Zudem belastet wie auf der vorherigen Seite beschreiben ein gesteigertes hierarchisches Kundenverhalten die Arbeitsbeziehung.

### A42 – Kundenbindung in der Logistik



Viele Logistikdienstleister verbessern kontinuierlich ihre Geschäftsprozesse, erhöhen somit den Kundennutzen und steigern ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit. Im Rahmen der Studie wurde analysiert, unter welchen Umständen Verbesserungen der Geschäftsprozesse realisiert werden, die sich gleichzeitig auf den Erfolg des Unternehmens am Markt auswirken.

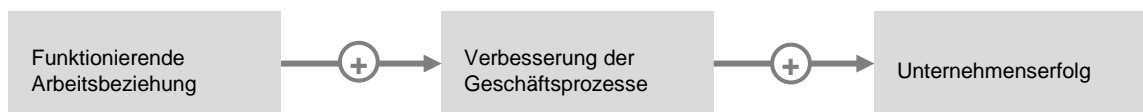
Die analysierten Geschäftsbeziehungen wurden in zwei Gruppen aufgeteilt, in Abhängigkeit davon, ob Zuständigkeiten hinsichtlich Innovationsanstrengungen / Prozessverbesserungen zwischen Kunden und Logistikdienstleistern genau abgestimmt wurden oder nicht. Es zeigt sich ein spannendes Bild: Eine funktionierende, produktive Arbeitsbeziehung hat nur einen positiven Einfluss auf Verbesserungen in den Geschäftsprozessen bei der Gruppe der

Logistikunternehmen, die ihre Anstrengungen mit dem Kunden harmonisieren. In dieser Gruppe besteht zudem ein starker positiver Zusammenhang zwischen den Verbesserungen und dem Unternehmenserfolg (z.B. gemessen an der Umsatzprofitabilität im Vergleich zum Wettbewerb). Logistikdienstleister, die Zuständigkeiten bei Verbesserungsanstrengungen nicht mit den Kunden abstimmen, erreichen zum einen auch bei funktionierenden Arbeitsbeziehungen nur geringere Erfolge bei der Verbesserung von Geschäftsprozessen, und zum anderen sind die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg deutlich geringer.

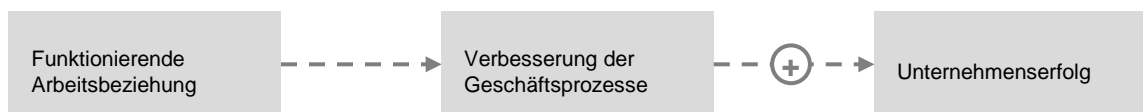
Zusammenfassend sind abgestimmte Anstrengungen zur Verbesserung von Prozessen von zentraler Bedeutung für die Kundenbeziehungen und den Erfolg des Unternehmens.

### A43 – Harmonisieren von Innovationsanstrengungen

#### Harmonisierte Innovationsanstrengungen



#### Nicht harmonisierte Innovationsanstrengungen



## Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU)

Die WHU – Otto Beisheim School of Management mit Sitz in Vallendar bei Koblenz und in Düsseldorf wurde 1984 auf eine Initiative der IHK Koblenz gegründet und gehört inzwischen zu den renommiertesten Wirtschaftshochschulen in Deutschland. Der direkte Praxisbezug in Lehre und Forschung ist dabei ein wichtiges Gestaltungsprinzip der Hochschule.

Neben Bachelor- und Masterstudiengängen bietet die WHU verschiedene MBA- und Weiterbildungsprogramme.



## Lehrstuhl für Logistik und Dienstleistungsmanagement

Das Team des Lehrstuhls für Logistik und Dienstleistungsmanagement der WHU hat sich auf die Beantwortung aktueller und praxisorientierter Fragestellungen im Bereich der Logistik spezialisiert. Die Ergebnisse unserer Arbeit präsentieren wir regelmäßig auf Konferenzen und in renommierten internationalen Fachzeitschriften.

Inhaber des Lehrstuhls ist Professor Wallenburg, der für seine Forschung unter anderem den Wissenschaftspreis der Bundesvereinigung Logistik (BVL) erhalten hat.



## WHU Logistik-Panel

Das WHU Logistik-Panel stellt eine Plattform zum aktiven Austausch von Transport- und Logistikunternehmen in Deutschland dar. Im Mittelpunkt stehen die Diskussion aktueller Themen und Trends, die Durchführung branchenspezifischer Benchmarkings und die Verbreitung neuer Forschungsergebnisse in die Unternehmenspraxis.

In halbjährlichen Benchmark-Studien sowie auf einem jährlich stattfindenden Logistik-Symposium wollen wir Trends und Entwicklungen im Umfeld von Logistikdienstleistern erkennen und diskutieren, und so Praxis und Forschung verknüpfen. Anmeldungen sind unter [www.logistik-panel.de](http://www.logistik-panel.de) möglich.



## Impressum

Diese Studie wurde durchgeführt vom Lehrstuhl für Logistik und Dienstleistungsmanagement der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar.

Autoren: Carl Marcus Wallenburg, Torsten Steinbach, Lukas Einmahl

Erscheinungsjahr: 2015

## Kontakt

WHU – Otto Beisheim School of Management

Lehrstuhl für Logistik und Dienstleistungsmanagement

Erkrather Straße 224a

40233 Düsseldorf

[www.logistik-panel.de](http://www.logistik-panel.de)

[logistikpanel@whu.edu](mailto:logistikpanel@whu.edu)

## Rechtliches

Alle Rechte, auch für die Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Lehrstuhlinhabers Prof. Dr. Carl Marcus Wallenburg in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Alle Firmen- oder Produktnamen sind Warenzeichen oder eingetragene Warenzeichen der jeweiligen Firmen.

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen beruhen auf freiwilligen Angaben der partizipierenden Unternehmen. Wir übernehmen weder eine Verantwortung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der enthaltenen Informationen, noch eine Haftung für eventuelle Schäden, die aus deren Nutzung entstehen könnten.

Selbstverständlich wurden sämtliche Daten vertraulich behandelt und im Ergebnisbericht anonymisiert. Wir arbeiten nach den Vorschriften des Bundesdatenschutzgesetzes.