



## **Frühjahresstudie 2017 des WHU Logistik-Panels**

**Carl Marcus Wallenburg  
Andras Siman**

Der Austausch mit anderen Unternehmen stellt für Logistikunternehmen 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 kontinuierlich weiter wächst und bereits 135 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 Frühjahrestudie werden zwei inhaltliche Schwerpunkte gesetzt: Zunächst stellen wir eine Vielzahl von operativen und Finanz-Kennzahlen sowie Benchmarks zur Verfügung, die in Abstimmung mit den Mitgliedern des Panels entwickelt wurden. Im Anschluss wird das aktuelle Thema Digitalisierung aufgegriffen, indem sowohl die Chancen und Risiken als auch die Auswirkungen des digitalen Wandels analysiert werden.

Durch das breite Spektrum der Themen soll die Studie Ihnen als Führungskraft vielfältige Einblicke in die Branche bieten und spannende aktuelle Entwicklungen aufzeigen.

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

Viel Spaß und spannende Impulse wünscht Ihnen Ihr



Düsseldorf, Juli 2017



**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>8</b>
Einführende Worte .....	9
Teilnehmerfeld .....	10
Finanzen .....	12
Der Kunde .....	15
Transportdienstleistungen .....	18
LKW .....	19
Lager .....	23
<b>Digitalisierung .....</b>	<b>25</b>
Chancen und Risiken der Digitalisierung .....	26
Auftragsabwicklung .....	27
Eigene Apps .....	28
Auswirkungen der Digitalisierung .....	29
IT-Anwendungen: Konsument vs. Entwickler .....	34
Nutzung von sozialen Netzwerken und Clouds .....	35
Zuständigkeit .....	36
Über uns .....	37
Impressum und Rechtliches .....	38

<b>Teilnehmerfeld</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Studie gibt einen umfassenden Überblick über die deutschen Logistikdienstleister.</li> <li>▪ Die analysierten Unternehmen sind hinsichtlich Größe und wichtigster Kundenbranche sehr unterschiedlich, bzgl. Dienstleistungsfokus jedoch sehr ähnlich.</li> <li>▪ 4 von 5 Befragten sind auf der Geschäftsführungsebene tätig.</li> </ul>
-----------------------	---

## Finanzen

<b>Finanzen: Operatives Ergebnis und Eigenkapital- quote</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Gewinn vor Steuern und Zinsen (EBIT) belief sich bei 69% der befragten Unternehmen auf 0 bis 6%.</li> <li>▪ Die Mehrheit der Studienteilnehmer (47%) weist eine Eigenkapitalquote von 20 bis 39% auf.</li> </ul>
--	---

<b>Finanzen: Umsatz im letzten Jahr und in fünf Jahren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Großteil der Firmen mit weniger als 250 Mitarbeitern hat in 2016 einen Umsatz zwischen 5 und 25 Mio. € erreicht.</li> <li>▪ 16% der Firmen planen deutliche Umsatzsteigerung für die nächsten fünf Jahren.</li> </ul>
--	--

<b>Finanzen: Zahlungsziel und Rechnungs- begleichung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jedes zweite Unternehmen gewährt ein Zahlungsziel von 21-30 Tagen.</li> <li>▪ Bei zwei Drittel der Firmen erreichen die nationalen Kunden dieses Zahlungsziel.</li> <li>▪ Das Zahlungsmoral bei den internationalen Kunden ist jedoch schlechter: sie begleichen ihre Rechnungen tendenziell viel später.</li> </ul>
--	---

## Der Kunde

<b>Der Kunde: Auftragslage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Mehrheit der Befragten bewertet sowohl die aktuelle als auch die für in sechs Monaten erwartete Auftragslage als gut oder sehr gut.</li> <li>▪ Die aktuelle Auftragslage wird besser bewertet als im Vorjahr mit einem stabilen Ausblick für die nächsten 6 Monate.</li> </ul>
------------------------------------	---

<b>Der Kunde: Aus- schreibungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Im Durchschnitt nehmen 36% der Firmen an 20 oder mehr Ausschreibungen pro Jahr teil.</li> <li>▪ Die Unternehmen gewinnen ca. jede zweite Ausschreibung, an denen sie teilnehmen.</li> </ul>
---	--

<b>Der Kunde: Loyalität und Beschwerden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Über 80% der Unternehmen haben 60% oder mehr des Umsatzes mit Stammkunden (d. h. mit Kunden, die auch in den letzten drei Jahren Kunde bei ihnen waren) erwirtschaftet.</li> <li>▪ Die Beschwerdequote liegt bei jeder zweiten Firma unter 5%.</li> </ul>
---	--

LKW	
<b>Transportdienstleistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>87% des Umsatzes erzielen die Unternehmen mit Straßentransport.</li> <li>Die Sendungen erreichen die Empfänger durchschnittlich in 93,79% der Fälle pünktlich.</li> </ul>
<b>LKW: Kapazitäten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nahezu drei Viertel der Firmen verfügen über eigene LKW.</li> <li>Knapp die Hälfte aller disponierten LKW befindet sich im Eigentum der Dienstleister.</li> </ul>
<b>LKW: Einsatzdauer und Kilometerleistung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bei 58% der Unternehmen werden die LKW zwischen 150 und 250 Stunden pro Monat eingesetzt. Die Kilometerleistung der LKW steigt mit der Unternehmensgröße an.</li> <li>Der Anteil der gefahrenen Leerkilometer an der Gesamtfahrleistung liegt bei 73% der Unternehmen zwischen 10% und 30%.</li> </ul>
<b>LKW: Der Fahrer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pro LKW beschäftigen die meisten Unternehmen 1 bis 1,5 Fahrer.</li> <li>In einer Durchschnittsfirma verbringen die Fahrer nur 61% ihrer Arbeitszeit mit dem Führen des LKW.</li> </ul>
Lager	
<b>Lager: Verfügbarkeit eigenes Lagers und Inventurdifferenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durchschnittlich 86% der Firmen verfügen über eigene Lager.</li> <li>Die Inventurdifferenz liegt bei ca. 70% der Firmen unter 0,5%.</li> </ul>
<b>Lager: Zeitfenster</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bei der Mehrheit der Unternehmen werden die Waren noch am selben Tag in den Bestand eingebucht.</li> <li>Durchschnittlich vergeht bei 33% der Firmen 8 Stunden oder mehr vom Erhalt eines Auftrags bis zur Verladung auf eigene LKW / bis zur Übergabe an einen KEP-Dienstleister bzw. Spediteur.</li> </ul>

<b>Chancen und Risiken der Digitalisierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Digitalisierung wird bei jedem zweiten Unternehmen als eine große oder sehr große Chance wahrgenommen.</li> <li>▪ Die neuen digitalen Lösungen werden durchschnittlich bei 54% der Unternehmen mit großer oder sehr großer Begeisterung von der Belegschaft aufgenommen.</li> </ul>
<b>Auftragsabwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Firmen nutzen immer noch am häufigsten Email und Telefon zum Tagesgeschäft.</li> <li>▪ Der Internetzugriff ist für die Auftragsabwicklung heutzutage unerlässlich.</li> </ul>
<b>Eigene Apps</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Nutzung unternehmenseigener Apps steigt sehr deutlich mit der Unternehmensgröße. Dabei nutzen große Unternehmen insbesondere eigene Apps für die Fahrer.</li> </ul>

## Auswirkungen der Digitalisierung

<b>Geschäftsstrategie und Unternehmenskultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Geschäftsstrategie und die Unternehmenskultur wurden wegen der Digitalisierung durchschnittlich bei jedem vierten Unternehmen geändert.</li> </ul>
<b>Neue digitalen Lösungen und Reaktionsfähigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etwa die Hälfte der Unternehmen nutzt die neuen digitalen Lösungen, um das angebotene Dienstleistungsspektrum zu erweitern. Sie werden dadurch schneller und reaktionsfähiger.</li> </ul>
<b>Datensammlung und Bewältigung der Datenmenge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Digitalisierung hat bei den meisten Unternehmen zur Folge, dass heutzutage viel mehr Daten bei ihnen gesammelt werden als vor drei Jahren. Die gesammelten Daten werden jedoch nur in jeder zweiten Firma zur Prozessoptimierung und/oder zur Kostenreduzierung genutzt.</li> <li>▪ Die Bewältigung der Datenmenge stellt für viele eine Herausforderung dar.</li> </ul>
<b>Besserer Überblick und Informations- teilung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obwohl die Firmen insgesamt einen besseren Überblick über ihr Geschäft haben, teilten im Schnitt fast 40% der Unternehmen mit, dass sie nicht viel mehr Informationen und Daten an den Geschäftspartnern weitergeben als vor drei Jahren.</li> </ul>

<b>IT- Anwendungen: Konsument vs. Entwickler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Die meisten Unternehmen entwickeln keine IT-Anwendungen, sondern beschaffen sie extern.</li></ul>
<b>Nutzung von sozialen Netzwerken und Clouds</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sowohl die Aktivität in sozialen Netzwerken, als auch die Nutzung von Cloud-basierten Lösungen zur Datensicherung sind gering.</li></ul>
<b>Zuständigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bei der Mehrheit der Unternehmen ist der Geschäftsführer für den digitalen Wandel zuständig.</li></ul>

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



In der vom starken Wettbewerb geprägten Logistikbranche spielt das Thema „Benchmarking“ eine immer wichtigere Rolle, denn es hilft durch das Vergleichen von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen, Optimierungspotenziale zu erkennen und somit den eigenen Erfolg wahrscheinlicher zu machen.

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 konzentriert sich diese Studie auf die Finanzkennzahlen (wie z. B. operatives Ergebnis, Eigenkapitalquote, Umsatz und Zahlungsziel). Der zweite Benchmarking-Teil befasst sich mit der Auftragslage, Ausschreibungen, Kundenloyalität und der Beschwerdequote, während der dritte Teil den Transportdienstleistungen (mit besonderem Fokus auf LKW) gewidmet ist. Im letzten Benchmarking-Teil werden dann einige Kennzahlen zum Thema „Lager“ unter die Lupe genommen.

Im Anschluss an die Beschreibung des Teilnehmerfeldes wird jede, im Rahmen dieser Studie analysierte, Kennzahl auf zweierlei Weise präsentiert: Die Ergebnisse sind in Abbildungen zusammengefasst, die in der obersten Reihe die Durchschnittswerte auf der Firmenebene über alle Unternehmensgrößen hinweg wiedergeben. 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 vergleichen können. Zur schnelleren Zuordnung hilft dabei die gruppenspezifische Farbausprägung, die über alle Seiten hinweg gleich bleibt.

- Die Studie gibt einen umfassenden Überblick über die Logistikdienstleister in Deutschland.
- Die analysierten Unternehmen sind hinsichtlich Größe und wichtigster Kundenbranche sehr unterschiedlich, bzgl. Dienstleistungsfokus jedoch sehr ähnlich.
- 4 von 5 Befragten sind auf der Geschäftsführungsebene tätig.

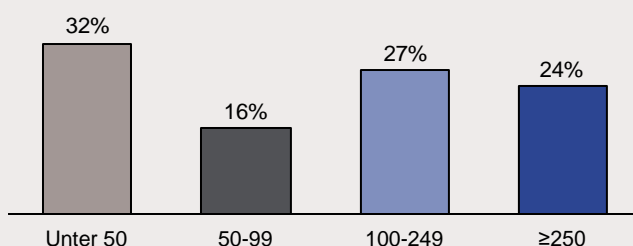
Die diesjährige Frühjahresstudie des WHU Logistikpanels untersucht die Logistikbranche in Deutschland und gibt einen umfassenden Überblick über die Finanzen, Kunden und Geschäftsabwicklung. Sie beantwortet zudem die Fragen, wie die Branche auf die neuen digitalen Entwicklungen und Trends reagiert (hat) und was sie von der Digitalisierung erwartet.

Die Grundlage für die vorliegende Studie bilden die Antworten von 64 Firmen, die sich hinsichtlich Größe und der Kundenbranche, in der sie den größten Umsatz erzielen, sehr unterscheiden. Während ungefähr die Hälfte der Unternehmen weniger als 100 Mitarbeiter haben, gab jeder vierte Befragte an, über 250 Menschen zu beschäftigen (vgl. Abb. 1).

Diese Vielfalt kann auch bei der Kundenbranche der analysierten Unternehmen beobachtet werden:

## A1 – Unternehmensgröße

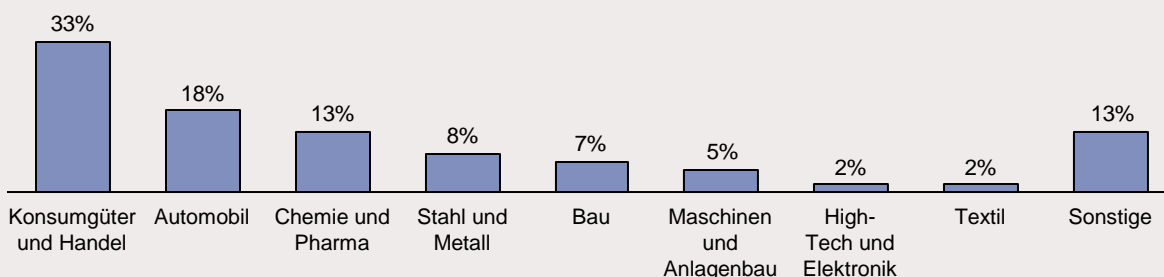
Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen



Obwohl sich 33% der Firmen im Bereich Konsumgüter und Handel den größten Umsatz erzielen, konzentrieren sich viele auf die Automobil- (18%) oder Chemie und Pharma-Branche (13%) (vgl. Abb. 2).

## A2 – Kundenbranche

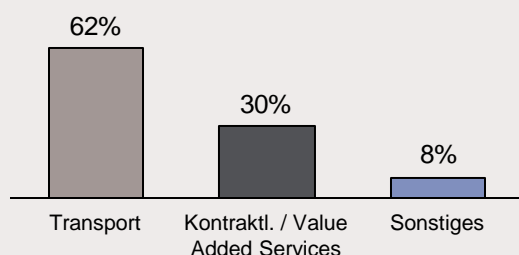
Kundenbranche, in der das Unternehmen den größten Umsatz erzielt



Auch wenn sich die Unternehmen hinsichtlich ihrer wichtigsten Kundenbranche sehr unterscheiden, sind sie sehr ähnlich bzgl. ihres Dienstleistungsfokus. 62% der Firmen antworteten, dass sie sich auf Transportdienstleistungen konzentrieren und 30% gaben an, dass sie sich hauptsächlich mit Kontraktlogistik / Value Added Services beschäftigen (vgl. Abb. 3).

### A3 – Dienstleistungsfokus

#### Umsatzstärkste Dienstleistungsbereich

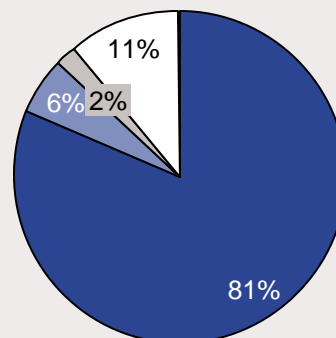


Die analysierten Antworten stammen in 81% der Fällen von Mitgliedern der Geschäftsführung / des Vorstandes (vgl. Abb. 4), die durchschnittlich seit 19 Jahren in Ihrem Unternehmen tätig sind und in sehr vielen Fällen auch Inhaber der Firma.

Dies und die beschriebenen Charakteristika der Unternehmen zeigen, dass die Studie auf langjähriger Expertise beruht und die gesamte Logistikdienstleisterbranche abbildet. Die gewonnenen Einblicke sind somit für alle Unternehmen interessant und relevant.

### A4 – Position im Unternehmen

#### Position im Unternehmen der Befragten



- Mitglied der Geschäftsführung / des Vorstandes
- Geschäftsbereichsleiter
- Standort-/ Niederlassungsleiter
- Andere Position

- Der Gewinn vor Steuern und Zinsen (EBIT) belief sich bei 69% der befragten Unternehmen auf 0 bis 6%.
- Die Mehrheit der Studienteilnehmer (47%) weist eine Eigenkapitalquote von 20 bis 39% auf.

## Operatives Ergebnis

Der Gewinn vor Steuern und Zinsen (EBIT) lag bei 69% der Unternehmen zwischen 0 und 6%. Gleichzeitig zeigt sich bei größeren Unternehmen (≥100 Mitarbeiter) ein einheitlicheres Niveau als bei kleineren.

Vergleicht man die Ergebnisse mit dem Vorjahr, sieht man, dass in 2016 mit nur einem Unternehmen deutlich weniger Firmen Verluste gemacht haben, als ein Jahr zuvor.

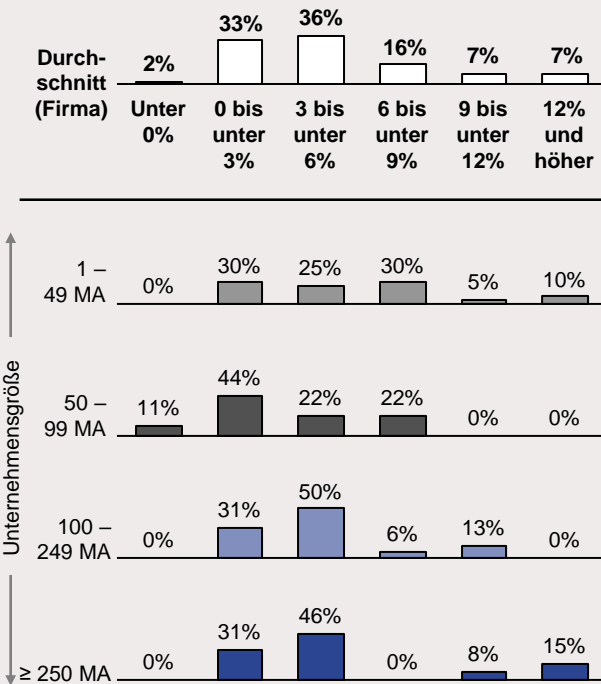
## Eigenkapitalquote

Zwei Drittel der Firmen weisen eine Eigenkapitalquote von unter 40% auf (vgl. Abb. 6).

Während bei den kleineren Unternehmen die Eigenkapitalquoten teilweise sehr gering sind, nehmen die für größere Unternehmen deutlich zu und sind dabei im Vergleich zum Vorjahr leicht angestiegen.

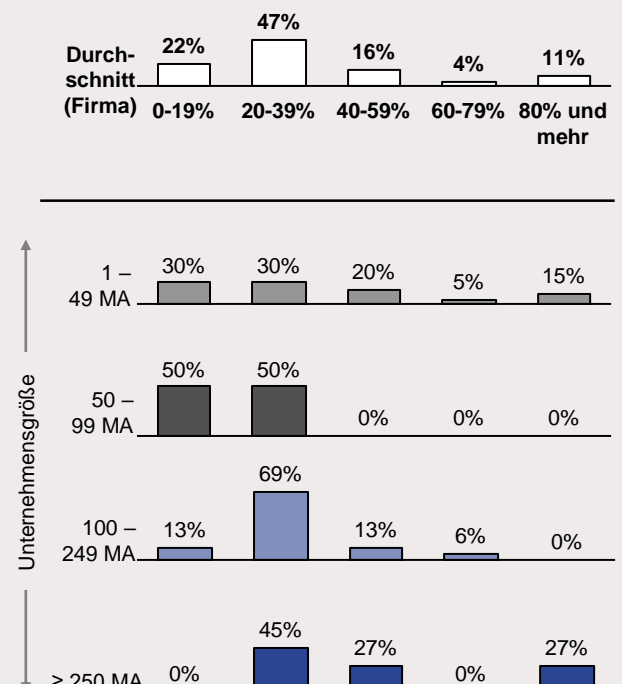
### A5 – Operatives Ergebnis

#### EBIT in 2016



### A6 – Eigenkapitalquote

#### Durchschnittliche Eigenkapitalquote



- Der Großteil der Firmen mit weniger als 250 Mitarbeitern hat in 2016 einen Umsatz zwischen 5 und 25 Mio. € erreicht.
- 16% der Firmen planen deutliche Umsatzsteigerung für die nächsten fünf Jahren.

## Umsatz im letzten Jahr

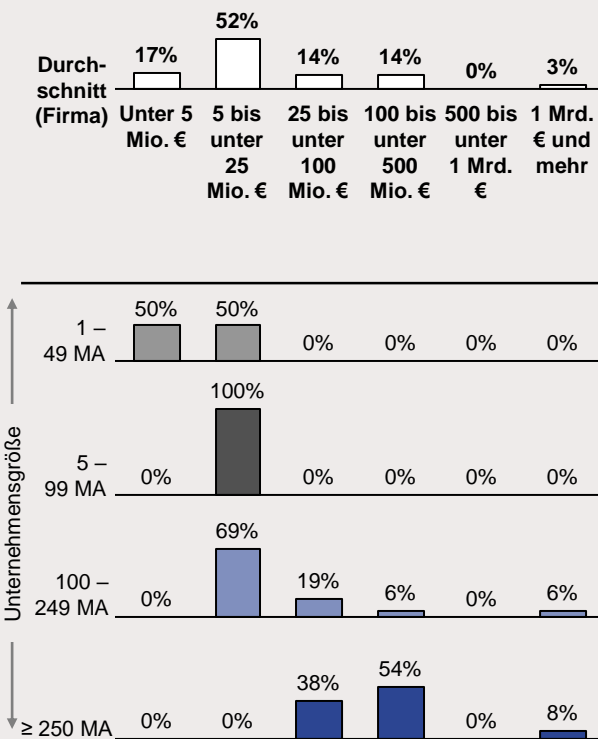
Wie erwartet, hängt der Umsatz stark von der Unternehmensgröße ab: alle Firmen mit mehr als 250 Mitarbeitern haben mehr als 25 Mio. € erreicht, jede zweite hat sogar einen Umsatz zwischen 100 und 500 Mio. € generiert. Demgegenüber gab es keine kleineren Firmen mit unter 100 Mitarbeitern, die mehr als 25 Mio. € erwirtschaftet haben.

## Erwarteter Umsatz

Für die nächsten fünf Jahre erwarten die meisten Studienteilnehmer eine Umsatzsteigerung. Die Mehrheit von ihnen rechnet mit 5-25% mehr Umsatz als heute, also 1-5% Zuwachs pro Jahr. Mit einem deutlichen Wachstum planen 16% der Unternehmen, relativ unabhängig von der Unternehmensgröße.

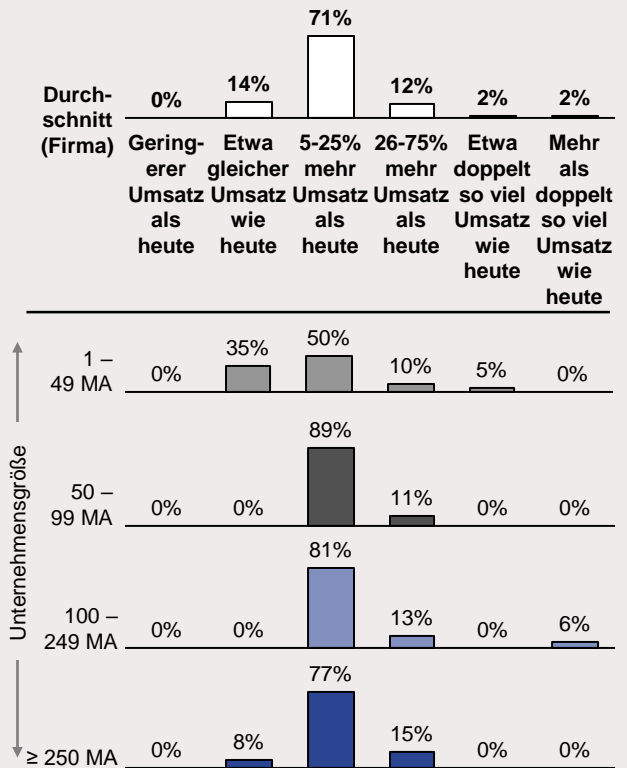
### A7 – Umsatz

Umsatz in 2016



### A8 – Erwarteter Umsatz

Erwarteter Umsatz in 5 Jahren



- Jedes zweite Unternehmen gewährt ein Zahlungsziel von 21-30 Tagen.
- Bei zwei Drittel der Firmen erreichen die nationalen Kunden dieses Zahlungsziel.
- Das Zahlungsmoral bei den internationalen Kunden ist jedoch schlechter: sie begleichen ihre Rechnungen tendenziell viel später.

## Zahlungsziel

Jedes zweite Unternehmen gewährt seinen Kunden ein Zahlungsziel von 21-30 Tagen.

Eine deutlich schnellere Rechnungsbegleichung erwartet demgegenüber fast jede zehnte Firma, die ein Zahlungsziel von bis zu 10 Tagen setzt.

Bei den kleineren Firmen ist das Zahlungsziel zwar kürzer, es werden jedoch weniger Rechnungen pünktlich beglichen, wie sich in Abb. 10 zeigt.

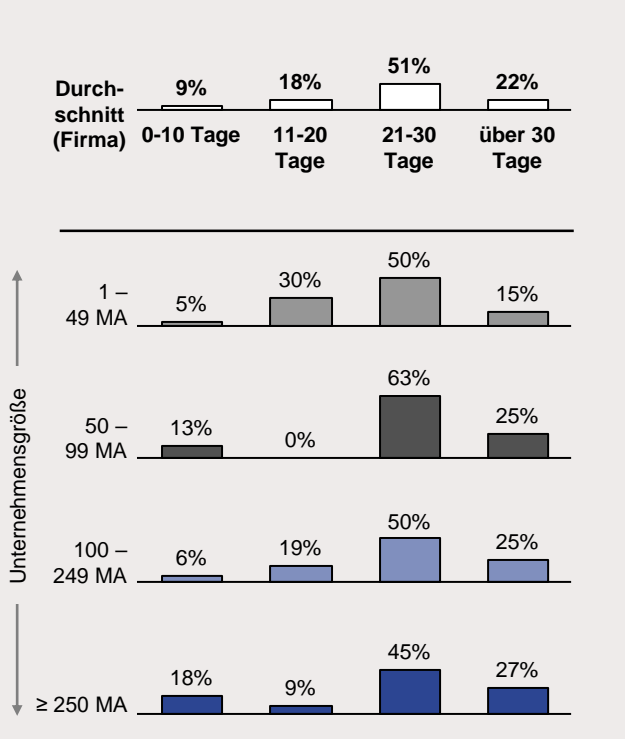
## Zeitpunkt der Rechnungsbegleichung

Bei zwei Drittel der befragten Unternehmen halten die nationalen Kunden das ihnen gewährte Zahlungsziel ein. Internationale Kunden begleichen ihre Rechnungen jedoch nur in 4 von 10 Fällen pünktlich.

Insgesamt lässt sich eine kleine Verbesserung bei den Kunden beobachten, die ihre Rechnungen nicht pünktlich begleichen: sie zahlen mit weniger Verzug als im Vorjahr.

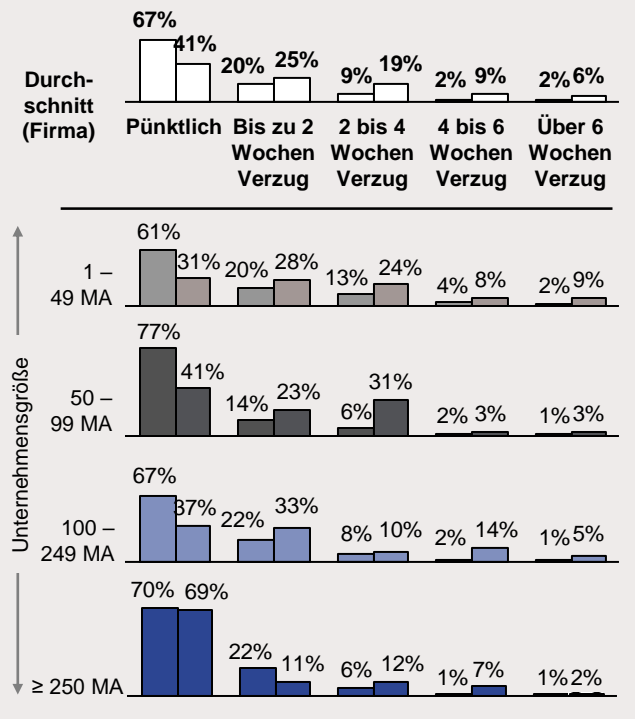
### A9 – Zahlungsziel

Durchschnittliches Zahlungsziel gegenüber Kunden



### A10 – Zeitpunkt der Rechnungsbegleichung

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



- Die Mehrheit der Befragten bewertet sowohl die aktuelle als auch die für in sechs Monaten erwartete Auftragslage als gut oder sehr gut.
- Die aktuelle Auftragslage wird besser bewertet als im Vorjahr mit einem stabilen Ausblick für die nächsten 6 Monate.

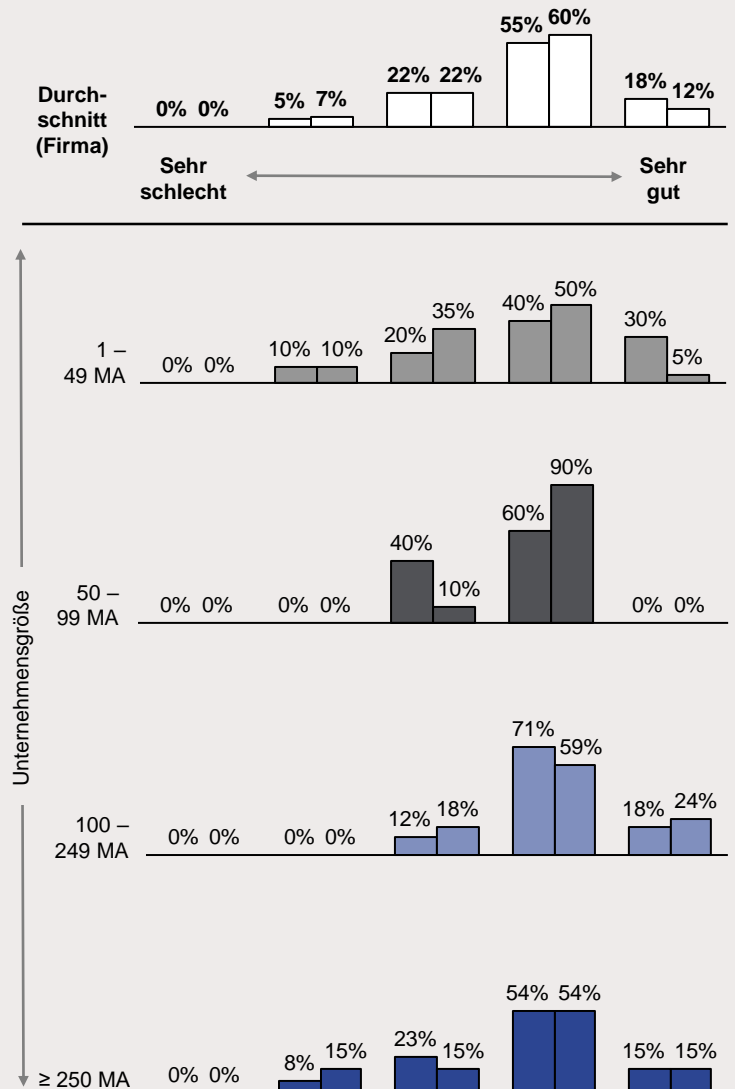
Die Stimmung in der Branche ist durchweg positiv: Die Mehrheit der Befragten bewertet sowohl die aktuelle (73%) als auch die für in sechs Monaten erwartete Auftragslage (72%) als gut oder sehr gut. Keines der Unternehmen hat sie als sehr schlecht eingeschätzt (vgl. Abb. 11). Optimistischer als beim Durchschnitt ist dabei der Ausblick der Firmen mit 50-99 Mitarbeitern.

Der Durchschnittswert für die aktuelle Auftragslage liegt auf einer Skala von 1 (sehr schlecht) bis 5 (sehr gut) bei 3,86 – das Pendant für die Bewertung der Auftragslage in den nächsten sechs Monaten erreicht einen Wert von 3,75. Die Werte lagen im Vorjahr bei 3,65 bzw. 3,85.

Im Vergleich zum Vorjahr schätzen die Firmen die aktuelle Auftragslage also viel besser ein. Dies zeigt sich auch darin, dass nur durchschnittlich 68% der Unternehmen, die sowohl an der letzten als auch an der aktuellen Studie teilgenommen haben, letztes Jahr die Auftragslage als gut oder sehr gut bewertet haben, während es in diesem Jahr schon 83% sind. Besonders groß ist der Unterschied bei den kleineren Unternehmen, von denen in 2016 nur jedes Zweite eine positive Bewertung abgegeben hat, während es in 2017 knapp 90% sind.

## A11 – Bewertung der Auftragslage

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



- Im Durchschnitt nehmen 36% der Firmen an 20 oder mehr Ausschreibungen pro Jahr teil.
- Die Unternehmen gewinnen ca. jede zweite Ausschreibung, an denen sie teilnehmen.

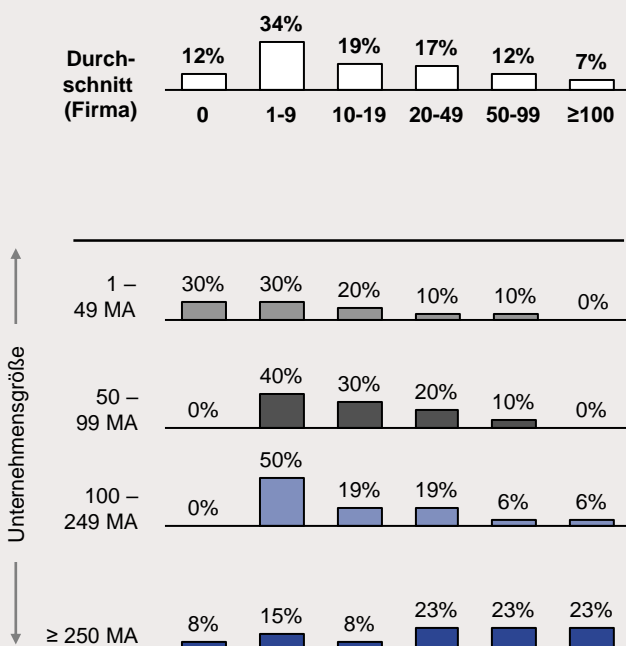
## Anzahl Ausschreibungen

Die positivere Bewertung der Auftragslage spiegelt sich allerdings nicht bei der Anzahl der teilgenommenen Ausschreibungen wider. Ähnlich wie im Vorjahr, haben nur 36% der Unternehmen an 20 oder mehr Ausschreibungen teilgenommen (vgl. Abb. 12).

Die Anzahl der Ausschreibungen, an denen die Mehrheit der Firmen mit weniger als 250 Beschäftigten teilgenommen hat, liegt – so wie letztes Jahr – zwischen 1 und 9.

### A12 – Anzahl Ausschreibungen

Anzahl teilgenommener Ausschreibungen im vergangenen Jahr

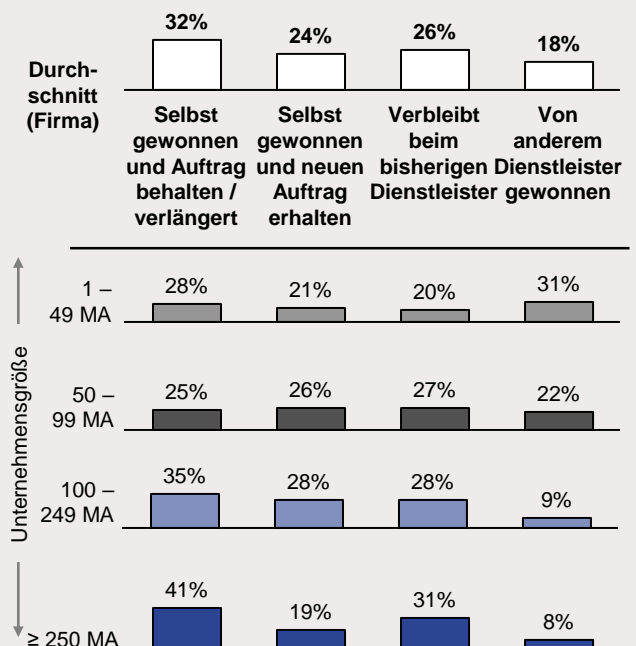


## Ergebnis der Ausschreibungen

In 56% der Fälle haben die Unternehmen die Ausschreibung selbst gewonnen. Mehr als die Hälfte dieser Ausschreibungen hat allerdings keinen neuen Auftrag mit sich gebracht, sondern nur einen bestehenden verlängert. Dies war besonders bei den Großunternehmen der Fall, bei denen nur eine von drei gewonnenen Ausschreibungen einen neuen Auftrag zur Folge hatte (vgl. Abb. 13).

### A13 – Ergebnis der Ausschreibungen

Ergebnis der teilgenommenen Ausschreibungen





- Über 80% der Unternehmen haben 60% oder mehr des Umsatzes mit Stammkunden (d. h. mit Kunden, die auch in den letzten drei Jahren Kunde bei ihnen waren) erwirtschaftet.
- Die Beschwerdequote liegt bei jeder zweiten Firma unter 5%.

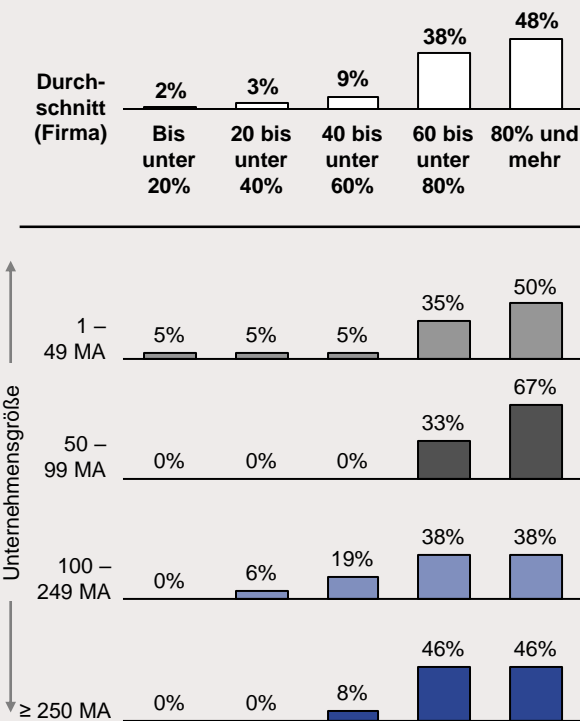
## Loyalität

Der Großteil des Umsatzes (60% oder mehr) erwirtschaften 86% der befragten Unternehmen mit Stammkunden (d. h. mit Kunden, die auch innerhalb der letzten drei Jahre Kunde bei ihnen waren (vgl. Abb. 14)).

Der Vergleich der aktuellen Werte mit denen des Vorjahres zeigt, dass dieser Anteil weiter zunimmt.

### A14 – Loyalität

Umsatzanteil, der mit Kunden generiert wird, die in den letzten drei Jahren bereits Kunde waren

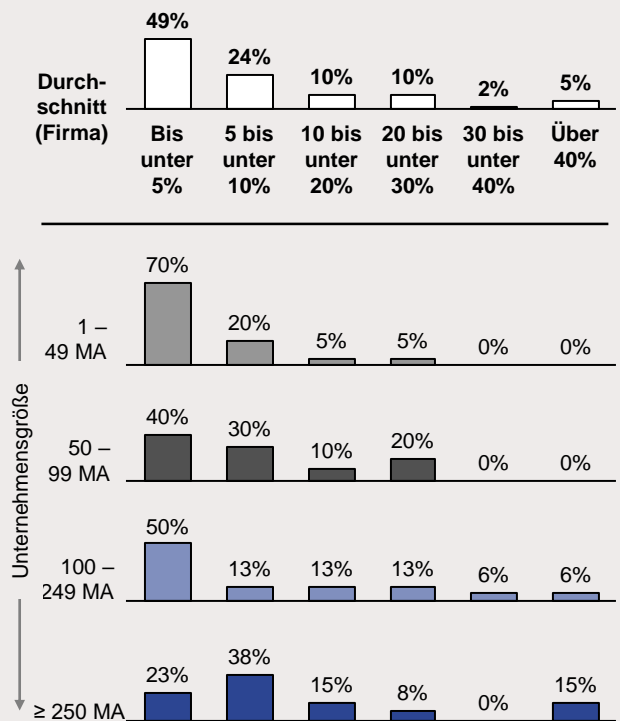


## Beschwerdequote

Der Anteil der Kunden, die sich mindestens einmal im Jahr bei ihrem Logistikdienstleister beschwerten, liegt bei der Hälfte der Unternehmen unter 5%. Besonders gering ist die Beschwerdequote bei den kleinen Firmen: 90% von ihnen geben an, dass dieser Wert in ihrem Unternehmen unter 10% liegt (vgl. Abb. 15).

### A15 – Beschwerdequote

Anteil der Kunden, die sich mindestens einmal pro Jahr beschwerten



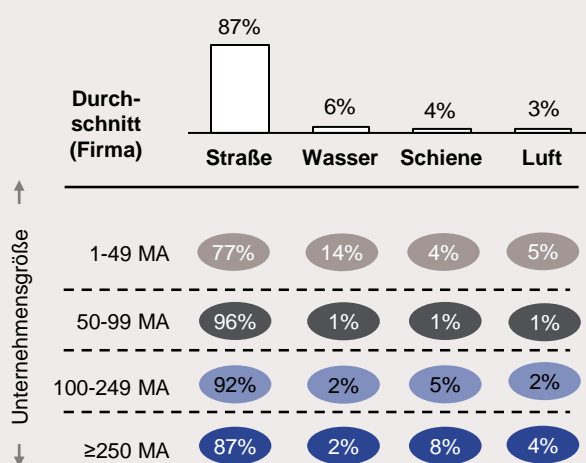
- 87% des Umsatzes erzielen die Unternehmen mit Straßentransport.
- Die Sendungen erreichen die Empfänger durchschnittlich in 93,79% der Fälle pünktlich.

## Verkehrsträger

Den größten Anteil an Umsatz (durchschnittlich 87%) erzielen die Panelmitglieder mit Straßentransport. Sowohl Wasser- als auch Schienen- und Lufttransport scheinen eine geringere Rolle zu spielen. Nur 13% des Umsatzes werden bei den durchschnittlichen Firmen mit diesen weiteren Verkehrsträgern generiert (vgl. Abb. 16).

## A16 – Verkehrsträger

Umsatzanteil der unterschiedlichen Verkehrsträger



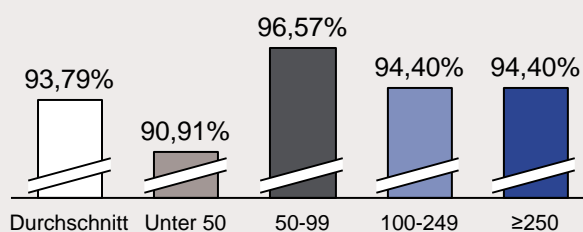
## Pünktlichkeit der Sendungen

Die Sendungen erreichen die Empfänger durchschnittlich in 93,79% der Fälle pünktlich. Am wenigsten pünktlich sind die Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern. Hier liegt der Anteil pünktlicher Sendungen nur bei 90,91%.

Die höchsten Pünktlichkeitswerte weisen die Firmen mit 50-99 Beschäftigten auf: 96,57% (vgl. Abb. 17).

## A17 – Pünktlichkeit

Anteil pünktlicher Sendungen



- Nahezu drei Viertel der Firmen verfügen über eigene LKW.
- Knapp die Hälfte aller disponierten LKW befindet sich im Eigentum der Dienstleister.

## Eigene LKW

73% der Unternehmen besitzen eigene LKW. Hier ist ein deutlicher Unterschied erkennbar zwischen den Firmen mit weniger als 50 Mitarbeitern und den mit mehr als 50 Beschäftigten. Während nur 55% der kleineren Unternehmen über eigene LKW verfügen, ist der Anteil bei den größeren 90% (50-99 Mitarbeiter), 75% (100-249 Mitarbeiter) und 85% (mehr als 250 Mitarbeiter) (vgl. Abb. 18).

## LKW-Kapazitäten

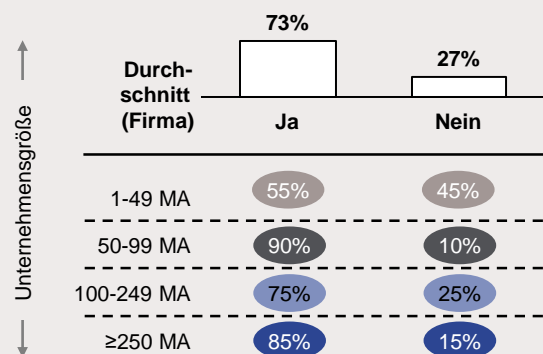
Im Durchschnitt befindet sich knapp die Hälfte aller disponierten LKW im Eigentum der Dienstleister. Rund ein Drittel stammt von Subunternehmern (vgl. Abb. 19). Die restlichen 19% werden entweder kurzfristig (5%) oder mittel- bzw. langfristig gemietet / geleast (14%)

Auffällig hierbei ist, dass fast ausschließlich große Firmen über 250 Mitarbeiter auf kurzfristige Miete / Leasing unter 3 Monaten zurückgreifen.

Bei den kleinen Unternehmen (bis 100 Mitarbeiter) ist seit 2014 eine deutliche Zunahme der Nutzung von Subunternehmen erkennbar, während diese bei größeren stabil ist. Im Ergebnis unterscheidet sich diese Nutzung aktuell nicht mehr nach Unternehmensgröße.

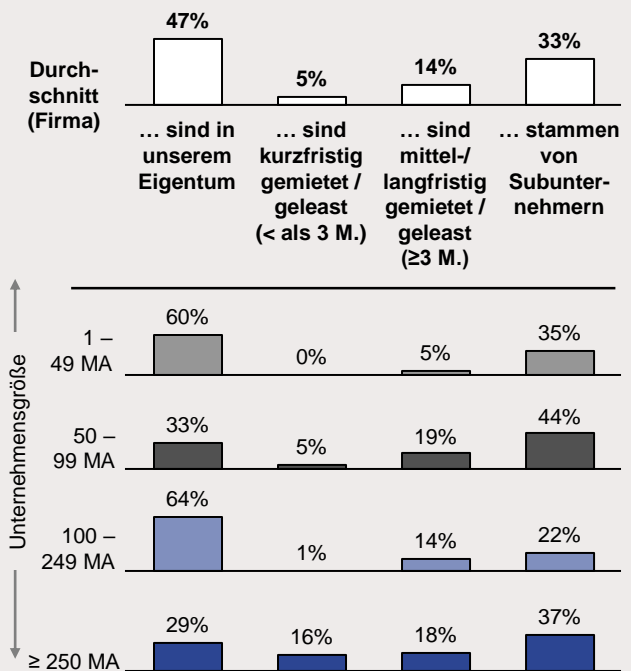
## A18 – Eigene LKW

### Eigene LKW



## A19 – LKW-Kapazitäten

### Die disponierten LKW-Kapazitäten ...



- Bei 58% der Unternehmen werden die LKW zwischen 150 und 250 Stunden pro Monat eingesetzt.
- Die Kilometerleistung der LKW steigt mit der Unternehmensgröße an.
- Der Anteil der gefahrenen Leerkilometer an der Gesamtfahrleistung liegt bei 73% der Unternehmen zwischen 10 und 30%.

## Einsatzdauer von LKW

Pro Monat werden die LKW im Schnitt bei 58% der Unternehmen zwischen 150 und 250 Stunden eingesetzt.

Eine viel höhere Auslastung erreicht nur jede fünfte Firma, die die LKW mindestens 300 Stunden pro Monat nutzen (vgl. Abb. 20).

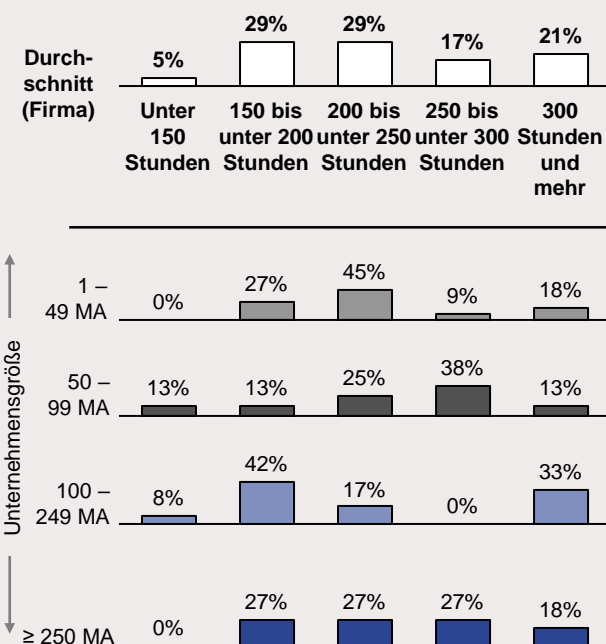
## Kilometerleistung von LKW

Obwohl die Einsatzdauer der LKW bei 38% der Befragten über 250 Stunden liegt, legen nur 10% der LKW 15.000 km oder mehr in einem Monat zurück. Dies lässt auf lange Wartezeiten beim Be- und Entladen, Staus o. ä. schließen.

Allgemein lässt sich feststellen, dass mit zunehmender Unternehmensgröße, die Kilometerleistung der eingesetzten LKW zunimmt, obwohl die Einsatzzeiten sich nicht fundamental unterscheiden.

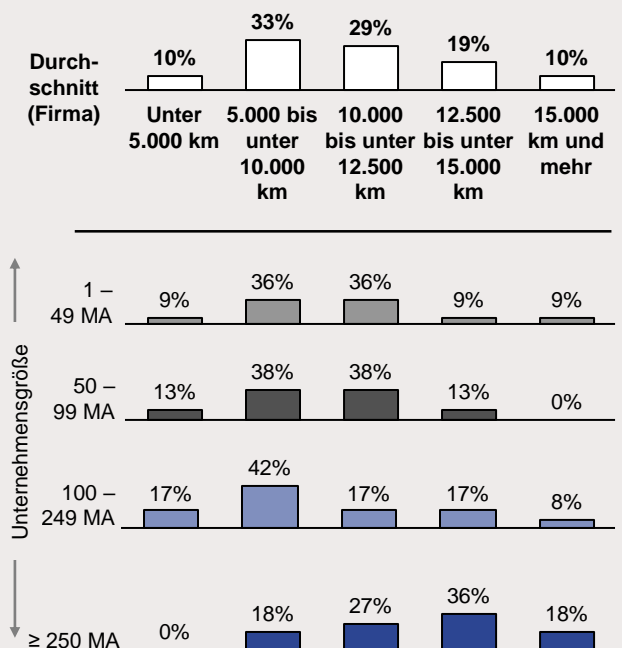
### A20 – Einsatzdauer von LKW

Einsatzdauer von LKW in einem Monat



### A21 – Kilometerleistung von LKW

Kilometerleistung der LKW in einem Monat



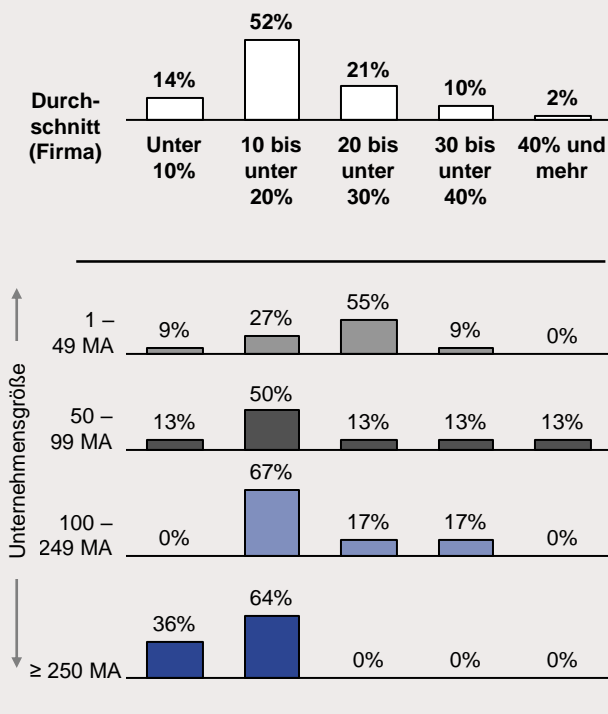
## Anteil der Leerkilometer

Der Anteil der gefahrenen Leerkilometer von der Gesamtfahrleistung liegt bei 73% der Unternehmen zwischen 10 und 30% (vgl. Abb. 22).

Trotzdem gibt es gerade hier große Unterschiede mit Blick auf die Unternehmensgröße. Je größer das Unternehmen ist, desto geringer ist der Leerkilometeranteil. Zwei von drei kleinen Firmen mit unter 50 Mitarbeitern weisen Leerkilometeranteile von 20 bis 40% auf. Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern hingegen haben durchweg eine Quote von unter 20%.

### A22 – Leerkilometer

#### Anteil der Leerkilometer



- Pro LKW beschäftigen die meisten Unternehmen 1 bis 1,5 Fahrer.
- In einer Durchschnittsfirma verbringen die Fahrer nur 61% ihrer Arbeitszeit mit dem Führen des LKW.

## Anzahl Fahrer pro LKW

Pro LKW beschäftigen die meisten Unternehmen 1 bis 1,5 Fahrer.

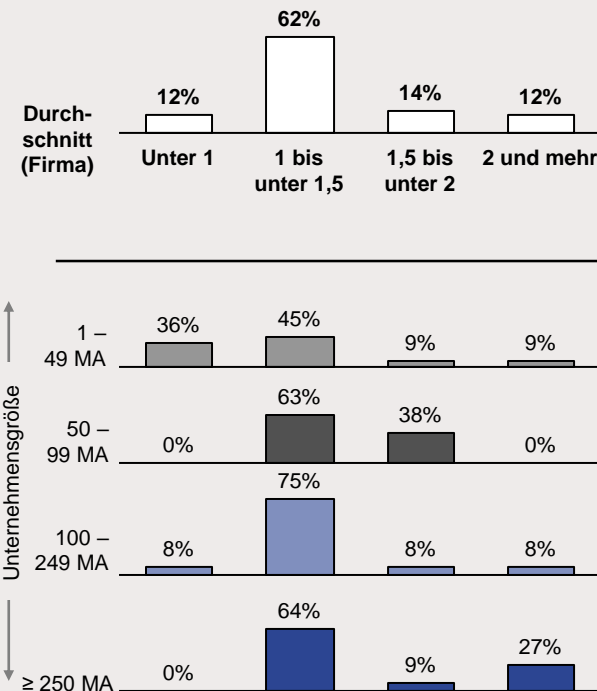
Auffällig ist, dass 36% der Firmen mit weniger als 50 Mitarbeitern weniger als einen Fahrer pro LKW beschäftigen, während 27% der Großunternehmen 2 oder mehr Fahrer pro LKW zur Verfügung stehen.

## Tätigkeiten der Fahrer

In fast 40% ihrer Arbeitszeit warten, be- und entladen oder erledigen sonstige Aufgaben die Fahrer. In einer Durchschnittsfirma verbringen sie somit nur 61% ihrer Arbeitszeit mit dem Führen des LKW.

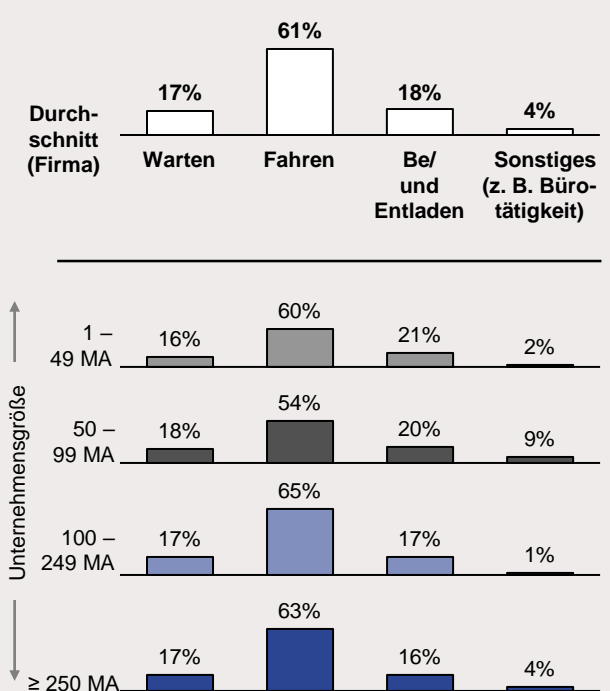
### A23 – Anzahl Fahrer

#### Fahrer pro LKW



### A24 – Tätigkeiten der Fahrer

#### Tätigkeiten der Fahrer



- Durchschnittlich 86% der Firmen verfügen über eigene Lager.
- Die Inventurdifferenz liegt bei ca. 70% der Firmen unter 0,5%.

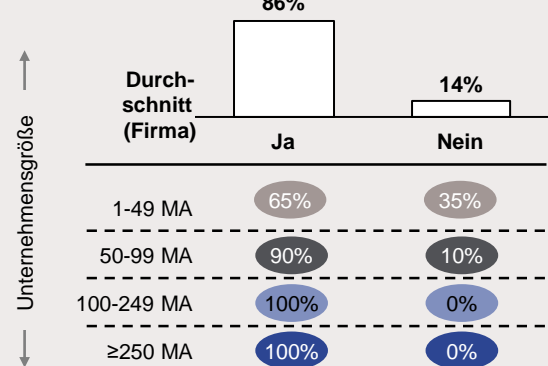
## Eigene Lager

Durchschnittlich 86% der Firmen verfügen über eigene Lager.

Alle Panelmitglieder, die in einem Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern tätig sind, gaben an, dass ihre Firma mindestens ein eigenes Lager besitzt.

## A25 – Eigene Lager

### Eigene Lager



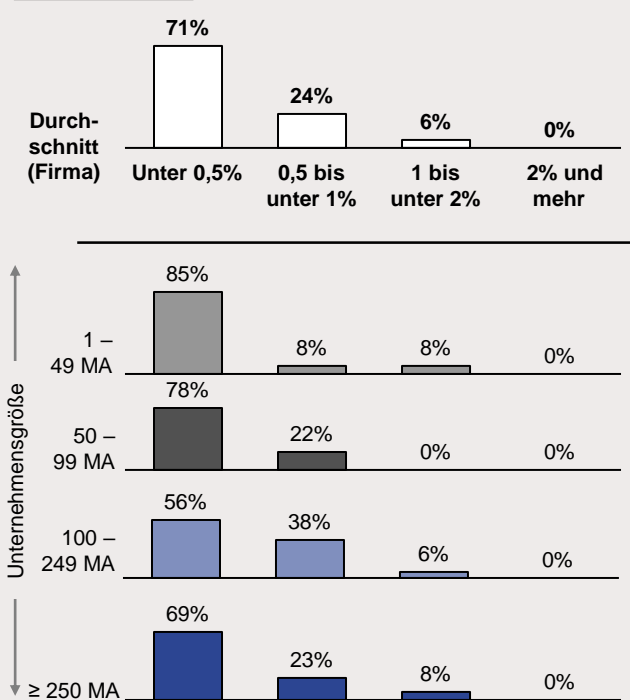
## Inventurdifferenz

Die Inventurdifferenz (d. h. die Abweichung der gezählten oder gemessenen Warenmenge) bei den von den Unternehmen für Ihre Kunden gelagerten Waren liegt bei 70% der Studienteilnehmer unter 0,5%.

Die Antworten der Befragten ergaben zudem, dass diese Differenz bei keiner der Firmen 2% oder mehr beträgt und nur bei sehr wenigen zwischen 1 und 2% liegt.

## A26 – Inventurdifferenz

### Inventurdifferenz



- Bei der Mehrheit der Unternehmen werden die Waren noch am selben Tag in den Bestand eingebucht.
- Durchschnittlich vergeht bei 33% der Firmen 8 Stunden oder mehr vom Erhalt eines Auftrags bis zur Verladung auf eigene LKW / bis zur Übergabe an einen KEP-Dienstleister bzw. Spediteur.

## Zeit von der Auslieferung der Ware bis zur Einbuchung in den Bestand

Die Einbuchung der ausgelieferten Waren in den Bestand erfolgt bei 70% der Unternehmen noch am gleichen Tag. Besonders schnell sind dabei die Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern. Nur 16% von ihnen brauchen mehr als einen Tag.

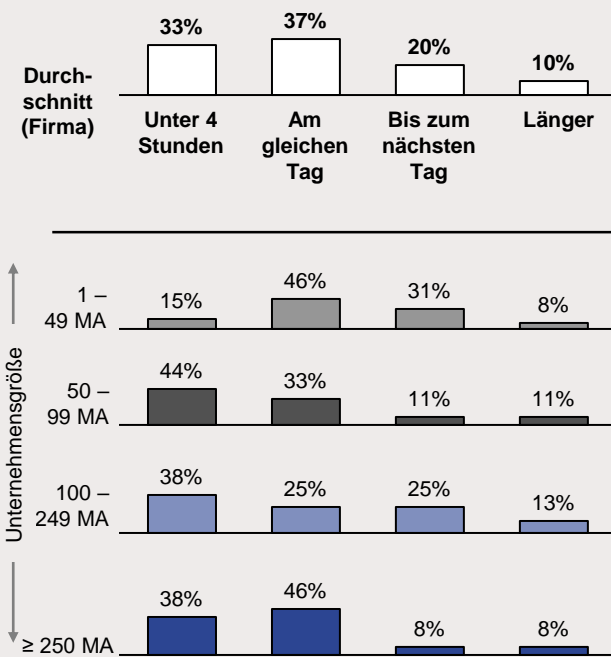
## Zeit vom Erhalt eines Auslieferungsauftrags bis zur Verladung

Durchschnittlich vergehen bei 33% der Firmen 8 Stunden oder mehr vom Erhalt eines Auftrags bis zur Verladung auf eigene LKW / bis zur Übergabe an einen KEP-Dienstleister bzw. Spediteur.

Während dieser Prozess bei 52% der Unternehmen 2 bis 8 Stunden dauert, sind 16% der Firmen viel schneller: Sie benötigen weniger als 2 Stunden (vgl. Abb. 28).

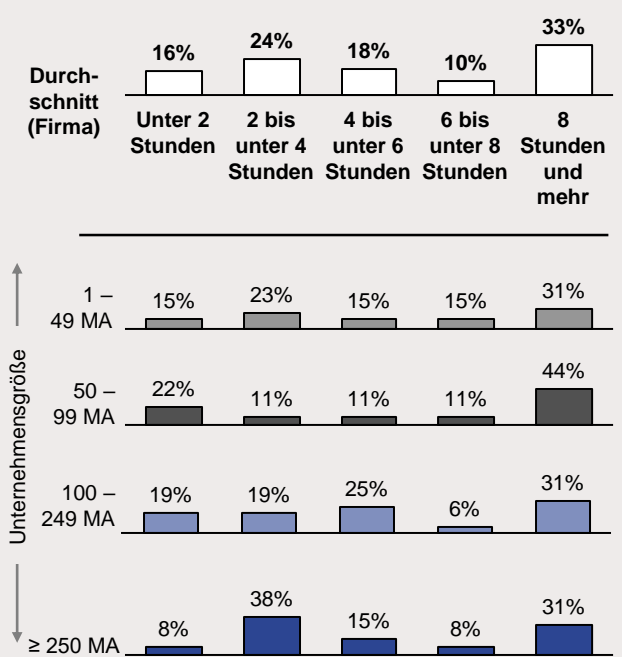
### A27 – Zeit bis zur Einbuchung

Zeit von der Anlieferung der Ware bis zur Einbuchung in den Bestand



### A28 – Zeit bis zur Verladung

Zeit vom Erhalt eines Auslieferungsauftrags bis zur Verladung





# Digitalisierung

- Digitalisierung wird bei jedem zweiten Unternehmen als eine große oder sehr große Chance wahrgenommen.
- Die neuen digitalen Lösungen werden durchschnittlich bei 54% der Unternehmen mit großer oder sehr großer Begeisterung von der Belegschaft aufgenommen.

Digitalisierung wird – so wie im Vorjahr – immer noch als Chance wahrgenommen. 51% der Unternehmen betrachten die Entwicklungen als eine große oder sehr große Chance, wohingegen nur 9% sie als eine große oder sehr große Gefahr für ihr Unternehmen sehen (vgl. Abb. 29).

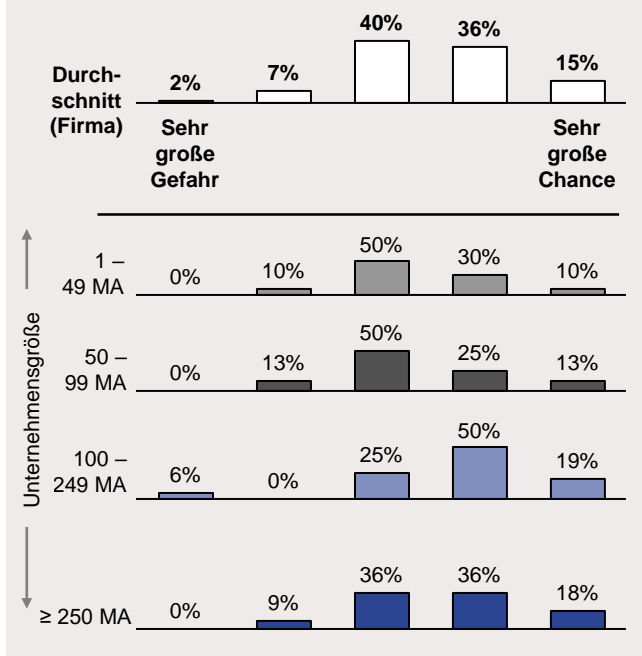
Im Vergleich zum Vorjahr ist bei der Bewertung ein leichter Rückgang des Optimismus zu erkennen. Dies ist vor allem bei den Firmen mit weniger als 50 Mitarbeitern und bei den Unternehmen mit über 250 Mitarbeitern der Fall.

Dabei zeigt sich, dass die Digitalisierung nicht nur auf der Geschäftsführungsebene positiv wahrgenommen wird, sondern auch innerhalb des gesamten Unternehmens.

Die neuen digitalen Lösungen werden durchschnittlich bei der Hälfte der Unternehmen mit großer oder sehr großer Begeisterung aufgenommen. Besonders optimistisch sind die Beschäftigten der Firmen mit 50-99 Mitarbeitern. Nichtsdestotrotz gibt es auch Skeptiker – 15% der Befragten antworteten, dass ihre Belegschaft eher skeptisch gegenüber den digitalen Entwicklungen ist.

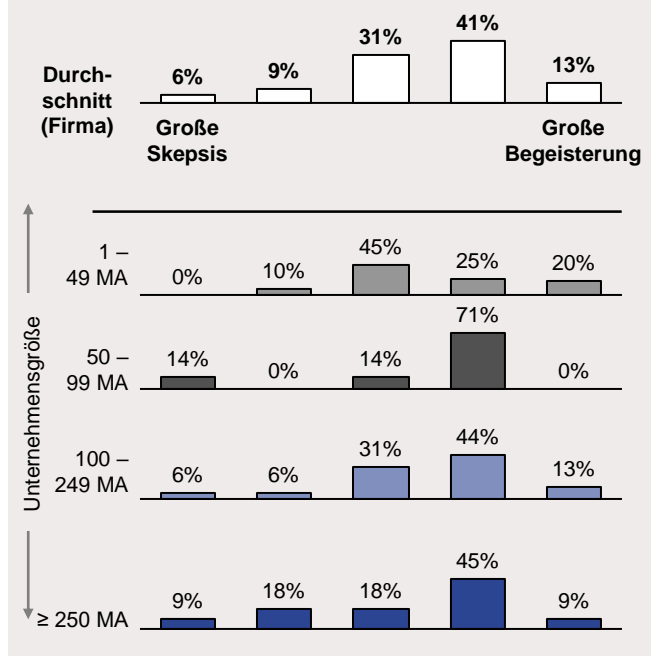
## A29 – Chancen und Risiken der Digitalisierung

Bewertung der Chancen und Risiken der Digitalisierung für die nächsten drei Jahre



## A30 – Wahrnehmung des digitalen Wandels

Wahrnehmung der neuen digitalen Lösungen im Unternehmen



- Die Firmen nutzen immer noch am häufigsten Email und Telefon zum Tagesgeschäft.
- Der Internetzugriff ist heutzutage für die Auftragsabwicklung unerlässlich.

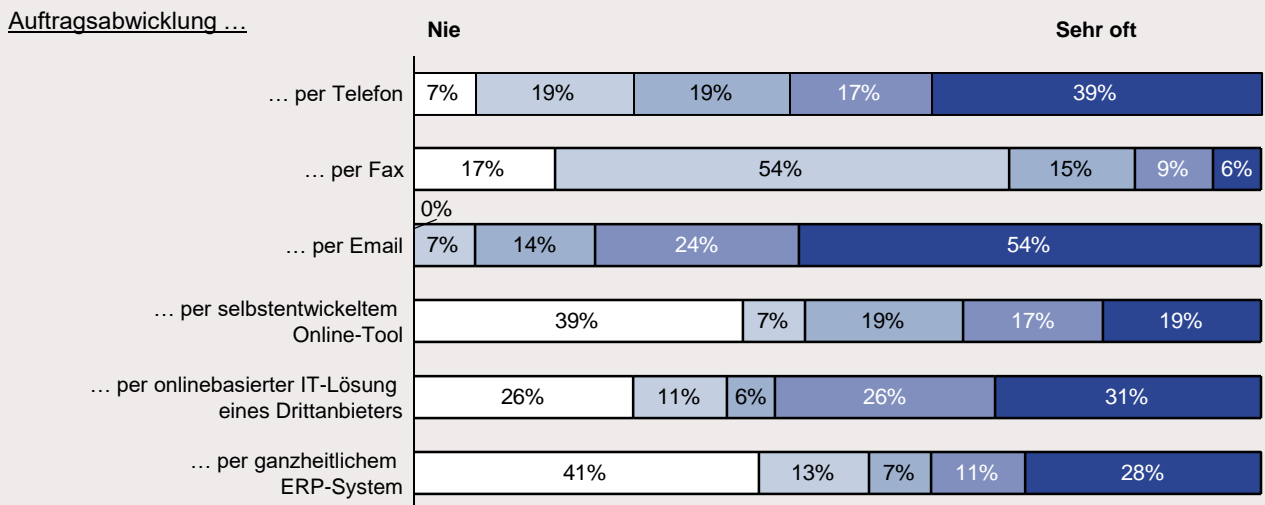
Zur Auftragsabwicklung werden unterschiedliche Tools eingesetzt. Auch wenn die digitalen Lösungen in den meisten Unternehmen mit Begeisterung empfangen werden, nutzen die Firmen immer noch am häufigsten Email und Telefon zum Tagesgeschäft. 78% der Unternehmen nutzen Emails und 56% das Telefon hierfür oft oder sehr oft. Besonders hohe Werte weisen die kleineren Unternehmen bei der Telefonnutzung auf. Auffällig ist, dass niemand antwortete, dass überhaupt keine Emails zur Auftragsabwicklung verwendet werden.

Die Antworten ergaben des Weiteren, dass immer noch überraschend oft Faxgeräte eingesetzt werden. Fast jedes fünfte Unternehmen gab außerdem an, dass sie sehr oft selbstentwickelte Online-Tools verwenden. Dies kann die Systemintegration mit den

Geschäftspartnern erschweren und zu Kompatibilitätsproblemen führen.

31% der Firmen berichteten zudem, dass sie sehr häufig bei der Auftragsabwicklung auf online-basierte IT-Lösung eines Drittanbieters zurückgreifen. Dies verdeutlicht nochmal, dass die stabile Internetverbindung heutzutage unerlässlich ist.

## A31 – Auftragsabwicklung



- Die Nutzung unternehmenseigener Apps steigt sehr deutlich mit der Unternehmensgröße. Dabei nutzen große Unternehmen insbesondere eigene Apps für die Fahrer.

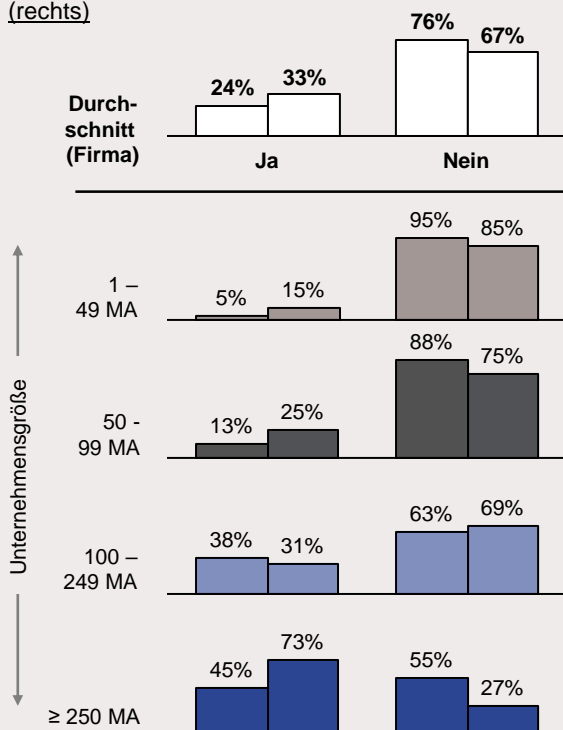
Analysiert man die App-Nutzung der befragten Unternehmen, kann man feststellen, dass sie mit der Unternehmensgröße sehr deutlich steigt.

Während bei den kleineren Unternehmen (mit bis zu 50 Mitarbeitern) nur 5% der Firmen eigene Apps für ihre Kunden bereitstellen, liegt der Anteil der Großunternehmen (mit über 250 Mitarbeitern) bei 45%.

Die Datenanalyse ergab auch im Falle der unternehmenseigenen Apps, die für die Fahrer entwickelt wurden, ein ähnliches Bild: hier steigen die Anteile der Firmen mit der Unternehmensgröße von 15% auf 73%.

## A32 – Eigene Apps

Eigene App für die Kunden (links) und für die Fahrer (rechts)



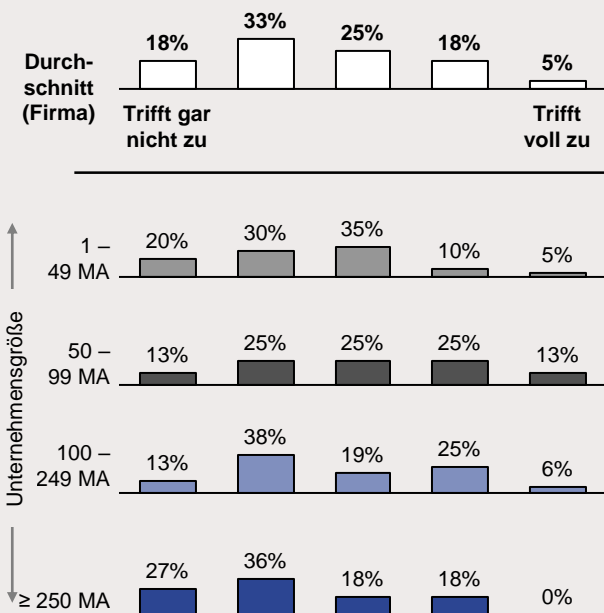
- Die Geschäftsstrategie und die Unternehmenskultur wurden wegen der Digitalisierung durchschnittlich bei jedem vierten Unternehmen geändert.

## Änderung der Geschäftsstrategie

Die Digitalisierung hat in vielen Unternehmen nicht nur Auswirkungen auf die operative Geschäftsabwicklung, sondern auch auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Die Antworten auf die Frage, in welchem Maße die Digitalisierung zu Veränderung der Geschäftsstrategie führt, sind sehr heterogen. Während es sich bei den großen Unternehmen relativ wenig Änderungen zeigen, ist der Anteil bei den mittleren (50-249 Mitarbeiter) deutlich größer.

### A33 – Änderung der Geschäftsstrategie

Grundlegende Änderung der Geschäftsstrategie in den letzten 3 Jahren wegen der Digitalisierung



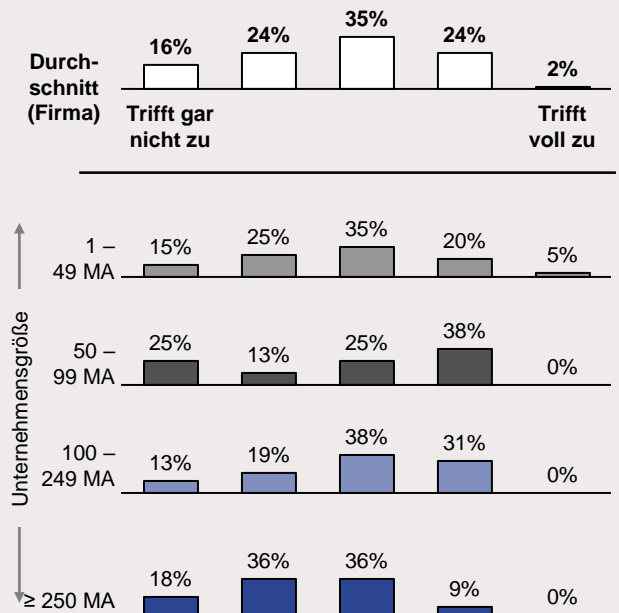
## Änderung der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur hat sich wegen der Digitalisierung bei ca. einem Viertel der Unternehmen geändert.

Dabei erfolgte bei den größeren Firmen entweder keine oder nur eine geringfügige Anpassung der Unternehmenskultur (vgl. Abb. 34), während sich bei den anderen Unternehmen in etwa einem Drittel der Fälle deutliche Änderungen ergeben haben.

### A34 – Änderung der Unternehmenskultur

Änderung der Unternehmenskultur wegen der Digitalisierung



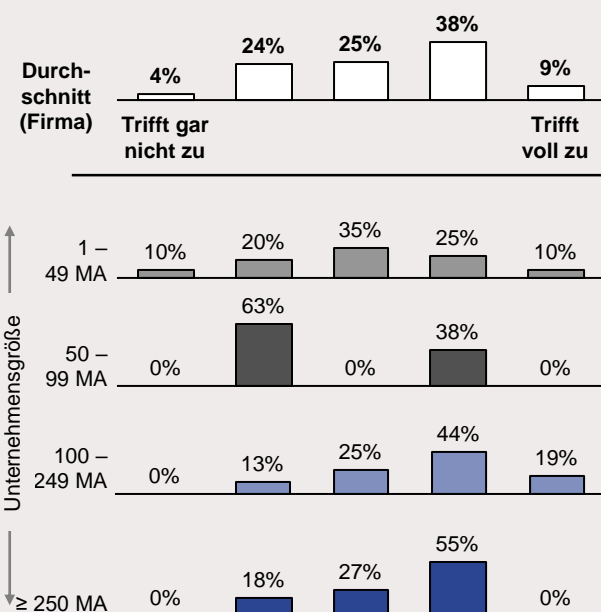
- Etwa die Hälfte der Unternehmen nutzt die neuen digitalen Lösungen, um das angebotene Dienstleistungsspektrum zu erweitern. Sie werden dadurch schneller und reaktionsfähiger.

## Neue digitalen Lösungen

Nahezu die Hälfte der Unternehmen nutzt neue digitale Lösungen, um das angebotene Dienstleistungsspektrum (z. B. mit komplementären Services) zu erweitern. Mit der Unternehmensgröße steigt auch der Anteil der Firmen, bei denen dies der Fall ist (vgl. Abb. 35).

### A35 – Neue digitalen Lösungen

Nutzung von neuen digitalen Lösungen, um das angebotene Dienstleistungsspektrum zu erweitern (z. B. mit komplementären Services)

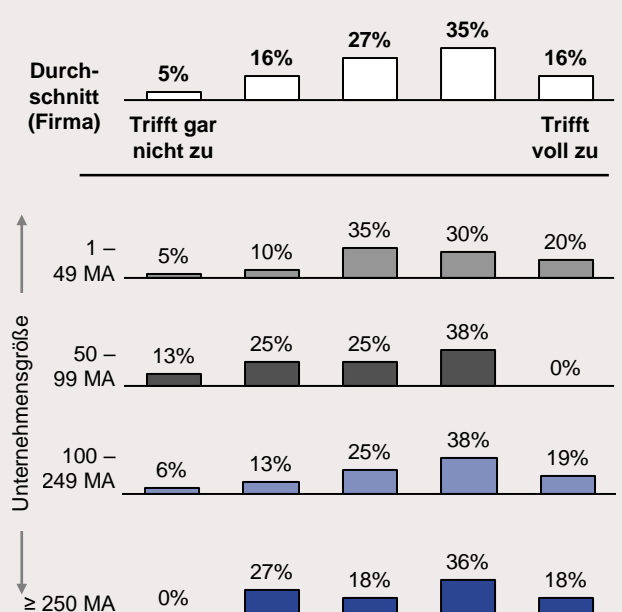


## Veränderung der Reaktionsfähigkeit

51% der Unternehmen denken, dass sie aufgrund der Digitalisierung schneller und reaktionsfähiger geworden sind. 21% sind aber mit der Aussage nicht einverstanden, dass die digitalen Entwicklungen bei ihnen zu schnelleren Prozessen und größerer Reaktionsfähigkeit geführt haben (vgl. Abb. 36).

### A36 – Veränderung der Reaktionsfähigkeit

Schneller und reaktionsfähiger wegen der Digitalisierung



- Die Digitalisierung hat bei den meisten Unternehmen zur Folge, dass heutzutage viel mehr Daten bei ihnen gesammelt werden, als vor drei Jahren. Die gesammelten Daten werden jedoch nur in jeder zweiten Firma zur Prozessoptimierung und/oder zur Kostenreduzierung genutzt.
- Die Bewältigung der Datenmenge stellt für viele eine Herausforderung dar.

## Datensammlung

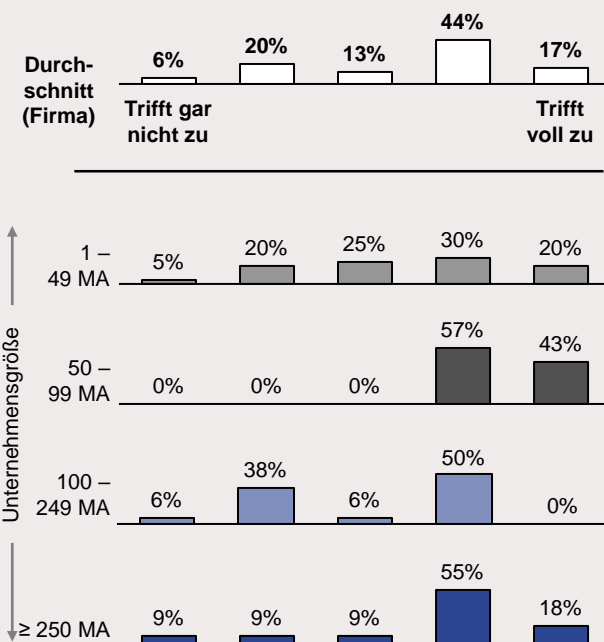
Die neuen digitalen Lösungen werden in der Zukunft nicht nur wegen der höheren Effizienz immer wichtiger, sondern auch weil die Unternehmen immer mehr Daten sammeln. Besonders gestiegen ist die Menge der gesammelten Daten in den letzten drei Jahren bei den Unternehmen mit 50-99 Mitarbeitern und bei den Firmen mit über 250 Beschäftigten. Hier haben 100% bzw. 73% der Befragten geantwortet, dass sie viel mehr Daten sammeln als früher.

## Ziel der Datensammlung

Das Ziel dieser Datensammlung ist bei 50% der Studienteilnehmer insbesondere die Prozessoptimierung und bei 42% insbesondere die Kostenreduzierung.

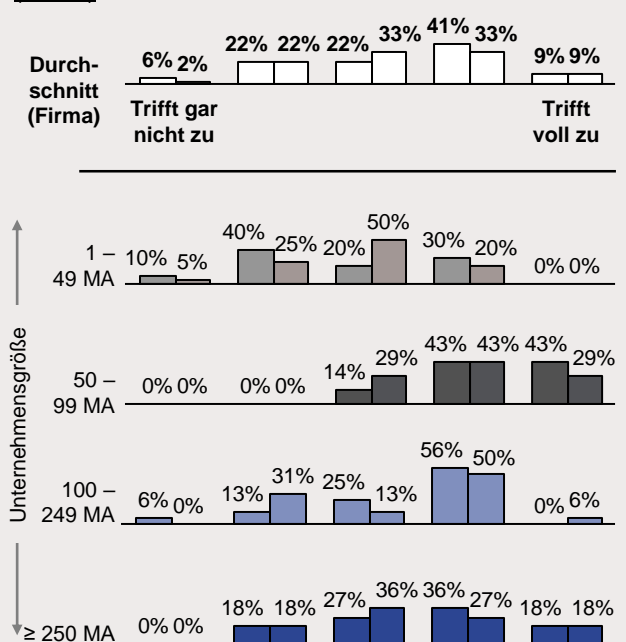
### A37 – Datensammlung

Sammlung von viel mehr Daten sammeln, als vor 3 Jahren



### A38 – Ziel der Datensammlung

Nutzung der gesammelten Daten, um Prozesse zu optimieren (links) und/oder um Kosten zu senken (rechts)

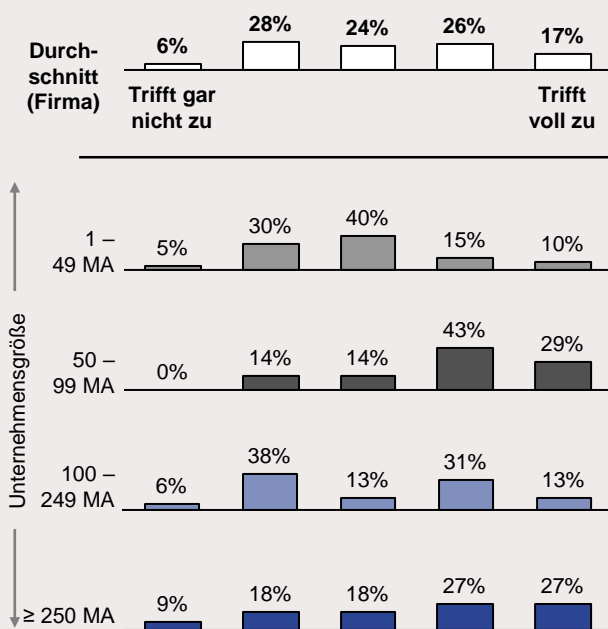


## Bewältigung der Datenmenge

Die Bewältigung der Datenmenge ist für die Unternehmen, bei denen die Menge der gesammelten Daten in den letzten drei Jahren stark gestiegen ist eine besonders große Herausforderung. 72% der Unternehmen mit 50-99 Mitarbeitern und 54% der Firmen mit über 250 Beschäftigten gaben als Antwort, dass die Analyse der Big Data für sie eine große Herausforderung darstellt.

### A39 – Bewältigung der Datenmenge

„Die Bewältigung der Datenmenge ist für uns eine große Herausforderung.“





- Obwohl die Firmen insgesamt einen besseren Überblick über Ihr Geschäft haben, teilten im Schnitt fast 40% der Unternehmen mit, dass sie nicht viel mehr Informationen und Daten an den Geschäftspartnern weitergeben, als vor drei Jahren.

## Besserer Überblick

Die digitalen Entwicklungen bringen zahlreiche Vorteile mit sich. Die Befragten der vorliegenden Studie berichteten, dass sie einen besseren Überblick über ihr Geschäft haben als vor drei Jahren.

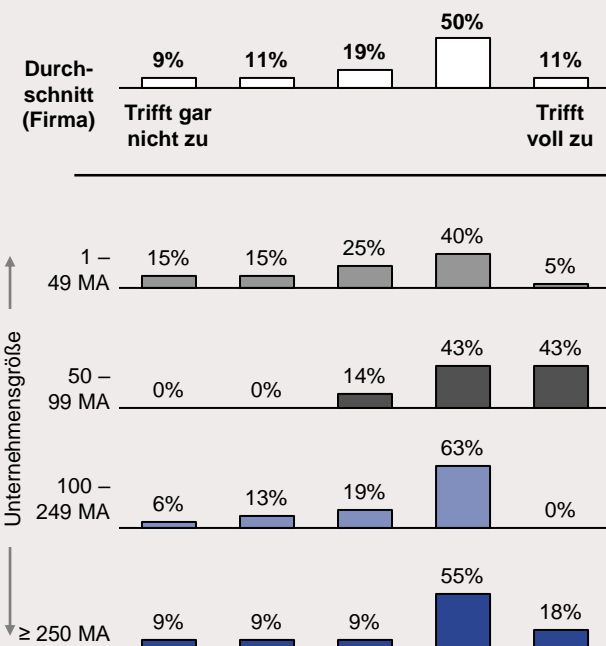
Besonders ausgeprägt war diese Entwicklung bei den Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern.

## Teilen von Informationen

Überraschenderweise, obwohl die Firmen insgesamt einen besseren Überblick haben, teilten im Schnitt fast 40% der Unternehmen mit, dass sie nicht viel mehr Informationen und Daten an die Geschäftspartner weitergeben, als vor drei Jahren. Dies ist besonders in den kleineren (mit bis zu 50 Mitarbeitern) und mittelgroßen (mit 100-249 Beschäftigten) Unternehmen der Fall.

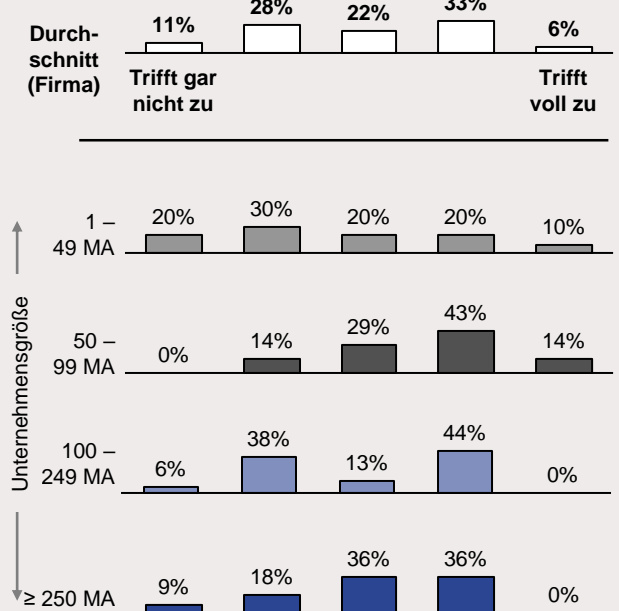
### A40 – Besserer Überblick

Besserer Überblick über das Geschäft, als vor 3 Jahren



### A41 – Teilen von Informationen

Teilen von viel mehr Informationen / Daten mit den Geschäftspartnern, als vor 3 Jahren



- Die meisten Unternehmen entwickeln keine IT-Anwendungen, sondern beschaffen sie extern.

Die Mehrheit der Unternehmen entwickelt keine IT-Anwendungen, sondern beschafft sie extern (vgl. Abb. 42 und 43). Am größten ist der Anteil beschaffender Unternehmen bei den Firmen mit 50-99 Mitarbeitern (88%).

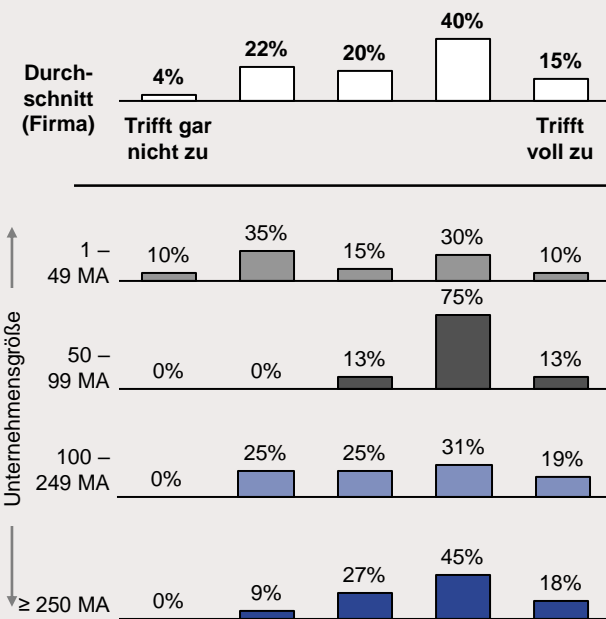
Werden die Antworten der befragten Unternehmen nach Unternehmensgröße analysiert, so lässt sich feststellen, dass der Anteil der Firmen, die IT-Anwendungen selbst entwickeln, mit der Unternehmensgröße zunimmt (vgl. Abb. 43).

Die Befragung ergab zudem, dass die Großunternehmen nicht nur Entwickler, sondern gleichzeitig auch Konsumenten von IT-Anwendungen sind.

Dies spiegelt die umfassende Nutzung von IT-Anwendungen in den Unternehmen wider.

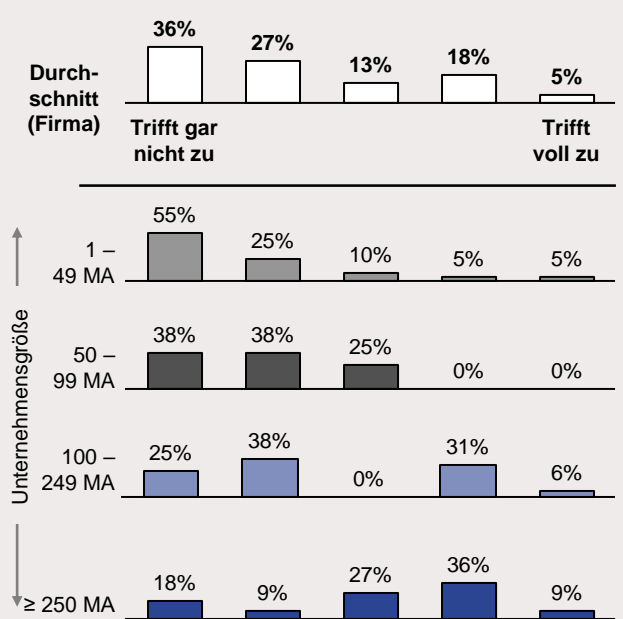
## A42 – Konsumenten von IT-Anwendungen

„Wir sind Konsumenten von IT-Anwendungen und neuen Technologien.“



## A43 – Entwickler von IT-Anwendungen

„Wir sind Entwickler von IT-Anwendungen und neuen Technologien.“



- Sowohl die Aktivität in sozialen Netzwerken, als auch die Nutzung von Cloud-basierten Lösungen zur Datensicherung sind gering.

## Aktivität in sozialen Netzwerken

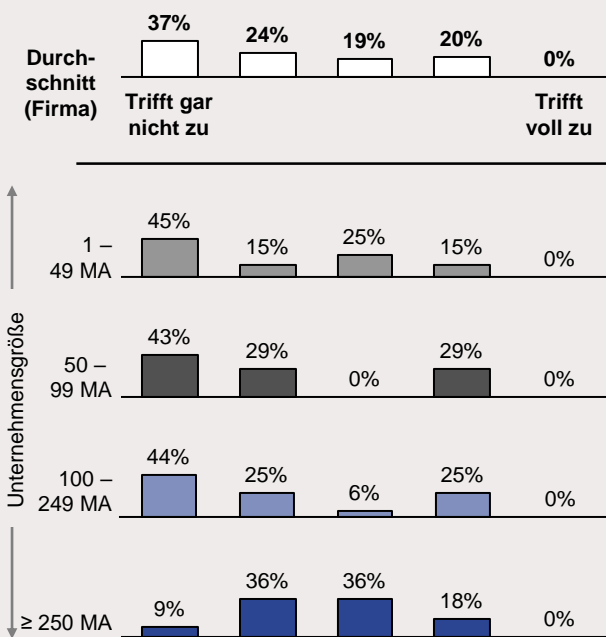
In sozialen Netzwerken sind nur wenige Unternehmen aktiv: Über 60% der Firmen gaben die Rückmeldung, dass sie entweder gar nicht oder nur in sehr geringem Maß aktiv in sozialen Netzwerken sind (vgl. Abb. 44). Selbst bei großen Unternehmen ist dies überraschenderweise der Fall.

## Cloudnutzung zur Datensicherung

Auch die Cloudnutzung zur Datensicherung ist in den Firmen gering. Im Schnitt stimmten nur 20% der Unternehmen der Aussage teilweise oder voll zu, dass sie Cloud-basierte Lösungen zur Datensicherung verwenden. Dies lässt sich vermutlich auf Sicherheitsbedenken zurückführen.

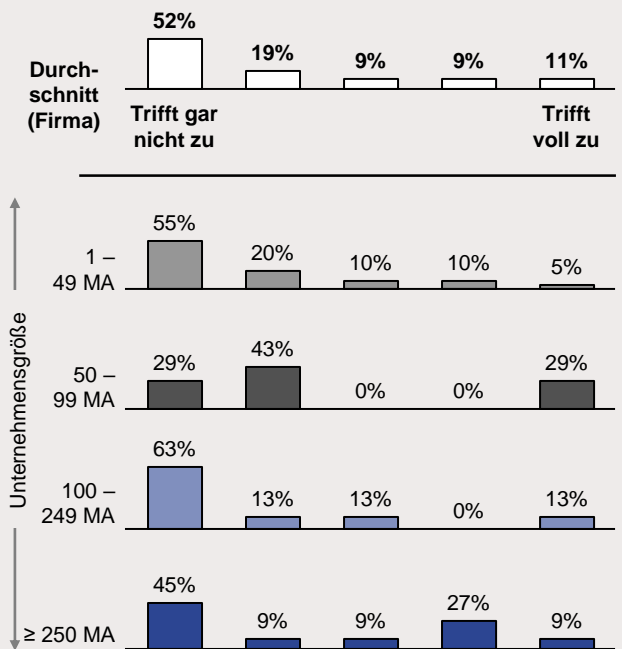
### A44 – Aktivität in sozialen Netzwerken

Aktivität in sozialen Netzwerken



### A45 – Cloudnutzung zur Datensicherung

Nutzung von Cloud-basierten Lösungen zur Datensicherung

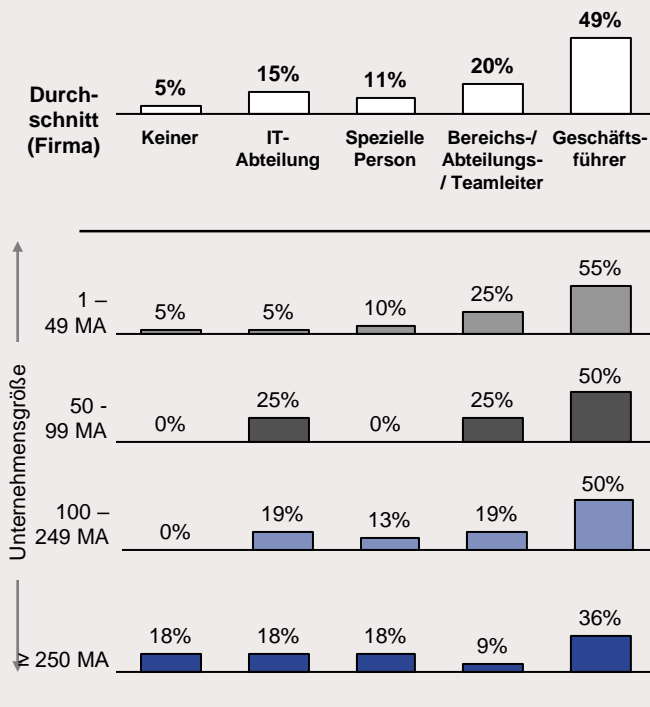


- Bei der Mehrheit der Unternehmen ist der Geschäftsführer für den digitalen Wandel zuständig.

Auffällig war bei der Analyse der Antworten, dass es immer noch Unternehmen gibt, in denen keiner explizit für den digitalen Wandel verantwortlich ist. In den meisten unternehmen übernimmt entweder der Geschäftsführer (49%) oder der Bereichs-/Abteilungs- oder Teamleiter (20%) diese Verantwortung. Nur in 15% der Fälle ist die IT-Abteilung zuständig für den Wandel.

## A46 – Zuständigkeit

### Zuständigkeit für den digitalen Wandel



## 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, Andras Siman

Erscheinungsjahr: 2017

## 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.