



Universität St.Gallen

In Kooperation mit:  
FastLog, PostLogistics, Swisscom, Unilabs



Die St.Galler Kontraktlogistik-Studie

## Studie Kontraktlogistik

Geschäftsbeziehungen in der Kontraktlogistik erfolgreich gestalten  
Verstehen – Konzipieren – Implementieren

Christoph Tyssen  
Thorsten Klaas-Wissing  
Wolfgang Stölzle



Cuvillier Verlag Göttingen  
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

# Studie Kontraktlogistik



Lehrstuhl für Logistikmanagement



Universität St.Gallen

## Studie Kontraktlogistik

Geschäftsbeziehungen in der Kontraktlogistik erfolgreich gestalten  
Verstehen – Konzipieren – Implementieren

Christoph Tyssen  
Thorsten Klaas-Wissing  
Wolfgang Stölzle

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2010

978-3-86955-355-9

Titelbild: Tobias Bräuning / pixelio.de

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2010

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

[www.cuvillier.de](http://www.cuvillier.de)

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2010

Gedruckt auf säurefreiem Papier

978-3-86955-355-9

## Autoren

### Christoph Tyssen

Christoph Tyssen ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St.Gallen. Er studierte Wirtschaftsingenieurwesen mit Fachrichtung Unternehmensplanung an der Universität Karlsruhe (TH) in Deutschland und der Universität Politècnica de Catalunya in Barcelona, Spanien. Neben der Bearbeitung zahlreicher Projekte zum Transport und nachhaltigem Supply Chain Management sowie der Vergabe umfangreicher Logistikdienstleistungen beschäftigt er sich im Rahmen seiner persönlichen Forschungsschwerpunkte vor allem mit Geschäftsbeziehungen in der Kontraktlogistik und hier insbesondere mit der Startphase dieser komplexen Outsourcingprojekte.

### Dr. Thorsten Klaas-Wissing

Dr. Klaas-Wissing ist seit 2006 Projektleiter, Habilitand und Vize-Direktor am Lehrstuhl für Logistikmanagement, Universität St.Gallen. Dort leitet er den Kompetenzbereich Transport und Verkehr. Zuvor absolvierte er eine Berufsausbildung zum Industriekaufmann und studierte anschließend Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln mit den Schwerpunkten Logistik und Management. Im Zuge einer Forschungs- und Lehrassistenten am Seminar für Unternehmensführung und Logistik der Universität zu Köln erfolgte die Promotion zum Dr. rer. pol. Dr. Klaas-Wissing gewann den Wissenschaftspreis Logistik der Bundesvereinigung Logistik (BVL) im Jahr 2003 mit der Dissertation "Logistik-Organisation". Nach mehreren Jahren in der Unternehmensberatung (Droege & Comp. GmbH, Düsseldorf, Simon-Kucher & Partners, Bonn und Dr. Klaas Logistik-Beratung, Köln) entschied sich Dr. Klaas-Wissing für eine Weiterführung der wissenschaftlichen Laufbahn an der Universität St.Gallen.

### Prof. Dr. Wolfgang Stölzle

Prof. Dr. Wolfgang Stölzle ist Inhaber des Lehrstuhls für Logistikmanagement an der Universität St.Gallen und seit 2008 zusätzlich Studiendirektor des berufsbegleitenden Diplomstudiums Logistikmanagement. Zuvor studierte er Wirtschaftswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Stuttgart-Hohenheim (D) und Mannheim (D). Anschließend arbeitete er als Wissenschaftlicher Mitarbeiter, später als Akademischer Rat am Fachgebiet Unternehmensführung an der Technischen Universität Darmstadt (Leitung: Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Christian Pfohl). Dort 1993 Promotion über Entsorgungslogistik und 1999 Habilitation über industrielle Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen. 1999 wurde er an die Technische Universität München (D) auf eine Professur für Betriebswirtschaftslehre der Brau- und Lebensmittelindustrie berufen. 2000 lehnte er einen Ruf an die Universität Bremen ab, 2001 übernahm er den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Logistik und Verkehrsbetriebslehre an der Universität Duisburg-Essen (Campus Duisburg) (D). 2002 wurde ihm dort zusätzlich die Direktion des Zentrums für Logistik und Verkehr übertragen. 2004 wechselte er an die Universität St.Gallen (CH). Zu den Forschungsgebieten von Prof. Stölzle gehören: Betriebswirtschaftliche Logistik / Supply Chain Management, Verkehrsmanagement, Beschaffungsmanagement, Unternehmensführung / Controlling und Umweltmanagement. Prof. Stölzle hält folgende ausgewählte Mandate: Berufenes Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesminister für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung der Bundesrepublik Deutschland; Berufenes Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats der Bundesvereinigung Logistik (BVL); Berufenes Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME); Chief Assessor des Independent German Certification Board (IGCB) for Standardization of Logistics Qualification and Training within Europe der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V.

## Danksagung

Das Erstellen einer derartigen Studie ist ohne die tatkräftige Unterstützung durch Praxispartner nicht denkbar. Diese liefern die notwendigen Praxisinformationen, geben kritisches Feedback und helfen somit massgeblich, die Studie praxisnah und für den Anwender informativ zu gestalten. Namentlich bedankt sich der Lehrstuhl für Logistikmanagement insbesondere bei Herrn Marcel Hadorn (Fastlog), Herrn Jörg Hess (Swisscom), Herrn Ralph Morlock (Swisscom), Herrn Silvan Ruckstuhl (PostLogistics), Herrn Georges Spring (Unilabs) und Herrn Thomas Wälchli (PostLogistics) für ihren intensiven Zeiteinsatz und die wertvollen Beiträge im Rahmen der konstruktiven Workshops. Darüber hinaus geht ein tiefer Dank an die zahlreichen Fallstudienpartner, die im Rahmen mehrstündiger Interviews dabei geholfen haben, das theoretische Konzept mit praktischen Inhalten zu füllen.

**Christoph Tyssen**

**Dr. Thorsten Klaas-Wissing**

**Prof. Dr. Wolfgang Stölzle**

## Lehrstuhl für Logistikmanagement

Der Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St.Gallen (LOG-HSG) wird seit 2004 von Prof. Dr. Wolfgang Stölzle geleitet und bildet eine internationale Plattform für den wissenschaftlichen und praxisbezogenen Dialog in den Bereichen Verkehr, Logistik und Supply Chain Management.

Am Lehrstuhl werden komplexe Problemstellungen in diesen drei Bereichen erforscht sowie innovative Konzepte, Methoden und Instrumente erarbeitet. Es werden damit der Wissensaufbau und -transfer innerhalb eines internationalen Netzes renommierter Universitäten und Institute gefördert und die Fortentwicklung des Logistikmanagements in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen vorangetrieben.

Der Lehrstuhl ermöglicht eine umfassende Aus- und Weiterbildung für Führungskräfte, den Wissenschaftsnachwuchs und Studierende. Der berufsbegleitende Diplomstudiengang Logistikmanagement bietet ein attraktives Weiterbildungsforum für mittlere Führungskräfte. Das Studium vermittelt in einer innovativen Lehrform aktuelle Themen der Logistik, des Supply Chain Managements und des Verkehrsmanagements.

Mit diesem breiten Spektrum an Aktivitäten etabliert sich der Lehrstuhl für Logistikmanagement an der Universität St.Gallen als Ausgangs- und Rückkehrpunkt für ein lebenslanges Lernen im Bereich Logistik, Supply Chain Management und Verkehr.

## Kontaktdaten

Universität St.Gallen

Lehrstuhl für Logistikmanagement (LOG-HSG)

Dufourstrasse 40a

9000 St. Gallen

Schweiz

Fon +41 71 224 7280

Fax +41 71 224 7315

E-Mail: [logistik@unisg.ch](mailto:logistik@unisg.ch)

[www.logistik.unisg.ch](http://www.logistik.unisg.ch)

## Inhaltsverzeichnis

Autoren.....	5
Inhaltsverzeichnis.....	7
Abbildungsverzeichnis.....	8
Tabellenverzeichnis.....	8
Abkürzungsverzeichnis.....	9
Geleitwörter und Unternehmensprofile.....	10
Management Summary.....	18
1 Einleitung.....	19
1.1 Kontraktlogistik – Wachstumsmarkt mit besonderen Anforderungen .....	19
1.2 Aufsetzpunkte der Untersuchung – Ein Überblick.....	20
1.3 Untersuchungsperspektive.....	23
1.4 Ziel und Aufbau der Studie.....	25
2 Definitive Grundlagen .....	26
2.1 Zum Begriff der Kontraktlogistik.....	26
2.2 Ablauf von Kontraktlogistikprojekten .....	27
2.3 Untersuchungsmodell der Studie.....	29
3 Studiendesign.....	31
3.1 Erhebungsmethode – Expertenworkshops und Fallstudien .....	31
3.2 Analyseverfahren – qualitatives Bench-marking.....	32
4 Fallstudienforschung.....	33
4.1 Inhalte und Aufbau des Gesprächsleitfadens .....	33
4.2 Allgemeiner Überblick über die Fallstudienauswahl .....	34
4.3 Kurzbeschreibung der einzelnen Fallstudien.....	39
5 Ergebnisse .....	43
5.1 Fallübergreifende Erkenntnisse.....	43
5.2 Erkenntnisse zu spezifischen Themenschwerpunkten .....	45
5.3 Erkenntnisse aus dem qualitativen Benchmarking.....	52
5.3.1 Aufbau der Benchmarking-Analyse .....	52
5.3.2 Vertikale Ergebnisbetrachtung .....	54
5.3.2.1 Verstehensphase .....	54
5.3.2.2 Konzipierungsphase.....	60
5.3.2.3 Implementierungsphase.....	64
5.3.2.4 Zusammenfassung.....	68
5.3.3 Horizontale Ergebnisbetrachtung.....	70
6 Schlussbetrachtung und Ausblick.....	75
Literaturverzeichnis .....	78

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasen der Etablierung einer Geschäftsbeziehung in der Kontraktlogistik .....	24
Abbildung 2: Idealtypische Phasen von Kontraktlogistikprojekten .....	28
Abbildung 3: Untersuchungsmodell der Studie .....	29
Abbildung 4: Logistikdienstleistergrößen nach Jahresumsatz.....	34
Abbildung 5: Verladergrößen nach Jahresumsatz.....	35
Abbildung 6: Paarweise Betrachtung von Geschäftsbeziehungen nach Unternehmensgrößen.....	35
Abbildung 7: Jährliches Geschäftsvolumen der Kontraktlogistikpartnerschaft.....	36
Abbildung 8: Wirtschaftliche Bedeutung des Geschäftsvolumens in % vom Gesamtumsatz.....	36
Abbildung 9: Betrachtete Verladerbranchen.....	37
Abbildung 10: Empfängerkunden.....	37
Abbildung 11: Geographische Ausrichtung der Kontraktlogistiklösungen.....	38
Abbildung 12: Beginn der betrachteten Kontraktlogistikpartnerschaften.....	38
Abbildung 13: Basis von Kontraktlogistik-Geschäftsbeziehungen in der Fallstudiengesamtheit.....	45
Abbildung 14: Vertikale und horizontale Analyse .....	53
Abbildung 15: Rangfolge der Kontraktlogistiklösungen nach Massgabe der betrachteten Dimensionen.....	54
Abbildung 16: Gegenüberstellung der Rangfolgen in der Verstehensphase.....	55
Abbildung 17: Gegenüberstellung der Rangfolgen in der Konzipierungsphase .....	61
Abbildung 18: Rangfolge zur Strukturierung im Umsetzungsprozess.....	65
Abbildung 19: Gegenüberstellung der phasenspezifischen Typen bei hoher Komplexität der Kontraktlogistiklösung .....	71
Abbildung 20: Gegenüberstellung der phasenspezifischen Typen bei geringer Komplexität der Kontraktlogistiklösung .....	71
Abbildung 21: Gegenüberstellung der phasenspezifischen Typen bei mittlerer Komplexität der Kontraktlogistiklösung .....	72
Abbildung 22: Sonderfall 'Notebookcustomizing' .....	73
Abbildung 23: Sonderfall 'Weisse Ware' .....	74

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Phasenmodelle der Kontraktlogistik in der Literatur.....	28
Tabelle 2: Kombinationen aus Vergütungsmodellen und ergänzenden Leistungsanreizen .....	49
Tabelle 3: Ergebniszusammenfassung der horizontalen Analyse.....	69
Tabelle 4: Kombinationen der phasenspezifischen Typen in Abhängigkeit der Komplexität der Kontraktlogistiklösung.....	70

## Abkürzungsverzeichnis

3PL	Third Party Logistics
4PL	Forth Party Logistics
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
DL	Dienstleister
IT	Informationstechnik
KEP	Kurier Express Paket
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
LDL	Logistikdienstleister
LVS	Lagerverwaltungssystem
N	Anzahl / Gesamtmenge
p.a.	pro anno / per annum
SCM	Supply Chain Management
SKU	Stock Keeping Unit
SLA	Service Level Agreement
TUL	Transport, Umschlag, Lagerung
u.E.	unseres Erachtens
u.U.	unter Umständen
VL	Verlader

## Geleitwörter und Unternehmensprofile

Fastlog AG

### Geleitwort

Immer mehr Unternehmen in Industrie und Handel konzentrieren sich auf ihr Kerngeschäft und setzen bei Service und Logistik auf externe Unterstützung, um prozessorientierte neue Lösungen zu generieren oder auch bestehender Prozesse zu optimieren. Sie setzen auf Partner, die die Logistiksysteme laufend weiterentwickeln und verbessern, damit ihre Logistik ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolgs sein kann.

Für einen mittelständischen Dienstleister liegen die Herausforderungen aber auch die Chancen in intensiven Partnerschaften mit den Kontraktlogistikkunden, um diesen sowohl innovative und qualitativ hochwertige, aber auch kosteneffiziente Leistungen bieten zu können. Dabei ist es Ziel, möglichst transparent und offen mit den Partnern umzugehen. So wird Vertrauen geschaffen und die Grundlage für einen Ausbau der Zusammenarbeit gelegt. Den Kunden soll so als Problemlöser gedient werden, der alle logistischen, aber auch nicht direkt logistikbezogenen Aufgaben übernimmt und zu einem verlässlichen Partner wird.

Grundlage hierfür ist eine zuverlässige, eine partnerschaftlich orientierte Logistik. Mit der vorliegenden Kontraktlogistikstudie nutzt die Fastlog AG die Gelegenheit, mit einem renommierten Lehrstuhl der Universität St. Gallen, aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse zu erarbeiten. Für Fastlog ist die kontinuierliche Entwicklung in der Kontraktlogistik selbst, aber auch die Vertiefung der bestehenden Geschäftsbeziehungen zu ihren Partnern oberstes Ziel. Diese Ziele legten den Grundstein, um sich an dieser Studie zu beteiligen. Im Zuge der Erarbeitung der Ergebnisse konnte die Fastlog AG einerseits wertvolle Einblicke erhalten, aber auch inhaltlich zum Gelingen der Studie beitragen.

Viele neue Erkenntnisse auf Ihrer Entdeckungsreise durch die vorliegende Kontraktlogistik-Studie wünscht Ihnen

Ihre Fastlog AG

Fastlog AG

## **Unternehmensprofil**

Die Fastlog AG ist Anbieterin von logistischen Dienstleistungen und Reparaturen im Informatik- und Kommunikationsbereich und beschäftigt an den Standorten Thun und Derendingen rund 120 Mitarbeiter, die durch intensive Schulung stets mit dem jüngsten Stand der technischen Entwicklung vertraut sind. Zu den Tätigkeitsschwerpunkten gehören:

- **Logistik:** Wir schaffen Mehrwert, indem wir mit unserem Know-how durch innovative Lösungen und stabile Prozesse (Beschaffung, Lagerhaltung, Transport, Vor- und Nachrüstung, Customizing) zu Ihrem Unternehmenserfolg beitragen.
- **Reparaturen:** Wir schaffen Mehrwert, indem wir die Lebensdauer elektronischer Geräte deutlich verlängern.

Die Kunden der Fastlog AG sind Hersteller, Anbieter und Betreiber von Kommunikationsausrüstungen aller Art – vom Telefon bis zu komplexen Kommunikationsnetzen.

Der uneingeschränkte Einsatz der Mitarbeiter ermöglicht durchgängige Servicezeiten für die Geschäftspartner von Fastlog, so dass maximale Reparaturdurchlaufzeiten von weniger als zwei Arbeitstagen und in dringenden Fällen ein Express-Service garantiert werden kann.

### **Hauptsitz:**

Fastlog AG  
Luterbachstrasse 1  
4552 Derendingen

### **Zweigniederlassung:**

Fastlog AG  
Eisenbahnstrasse 95  
3645 Gwatt (Thun)



PostLogistics AG

## **Geleitwort**

Logistik ist ständiger Wandel. Dies lernen wir immer wieder von unseren führenden Kunden aus Handel und Industrie. PostLogistics stellt sich dieser Veränderungsdynamik und nutzt sie als Chance, indem wir immer umfassendere und intelligentere Lösungen für bzw. mit unseren Kunden entwickeln. Dem Leitgedanken folgend *"Logistik ist, wenn es für alles eine Lösung gibt"* haben wir uns der bedürfnisgerechten Gestaltung kundenindividueller Logistikdienstleistungen in enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden verschrieben. Das Geschäftsfeld Kontraktlogistik spielt dabei aufgrund der steigenden Leistungsanforderungen aus der Verladerschaft für uns als Logistikdienstleister in zweifacher Hinsicht eine besondere Rolle.

Um in Zukunft wirtschaftlich erfolgreich zu sein, sehen wir zum ersten, dass gerade grosse marktführende Logistikunternehmen wie PostLogistics eine kreative Ergänzung der bisherigen Standardleistungen wie Transport, Umschlag oder Warehousing mit intelligenten Mehrwertleistungen vornehmen müssen. Nicht zuletzt aufgrund der wirtschaftlich attraktiven Erfolgsaussichten haben wir uns diesem Trend zur Kontraktlogistik angenommen und unsere Leistungspalette in den letzten Jahren stetig erweitert sowie mit spezifischen Branchenkompetenzen geschärft. Zum zweiten, Kontraktlogistik bedeutet eine stärkere Nähe und Bindung zum Kunden als dies im Standardgeschäft bisher üblich war. Daraus folgt ein grundlegend anderes, nämlich partnerschaftliches Verständnis der Geschäftsbeziehung zwischen Verleger und Logistikdienstleister. Kundenindividuell zugeschnittene Lösungen lassen sich nur in geringem Masse 'von der Stange' entwickeln, sondern wir müssen die Anforderungen unserer Kunden genau verstehen und nachvollziehen sowie eine professionelle Entwicklung und Umsetzung von Kontraktlogistiklösungen sicherstellen können. Gleichwohl sind wir natürlich bei aller Individualisierung bestrebt, so viel Standard wie möglich zur Senkung operativen Kosten zu bieten und unsere Kunden in diesem Sinne bestmöglich zu beraten. Eine für unsere Mitarbeiter höchst anspruchsvolle, herausfordernde und zugleich reizvolle Aufgabe, der wir uns gerne stellen.

Die Geschäftsspezifika der Kontraktlogistik machen den Fokus und die praxisbezogenen Resultate der vorliegenden Studie für uns besonders interessant. Die zielgerichtete Analyse der Charakteristika einer Geschäftsbeziehung – der intensive gegenseitige Austausch über die Anforderungen, die gemeinschaftliche Entwicklung von passgenauen Lösungen wie auch die strukturierte Umsetzung bis zum operativen Betrieb – ist für das Kontraktlogistikgeschäft von hoher praktischer Relevanz. Dabei werden in der Studie erstmalig verschiedene Spielarten der Kontraktlogistik explizit berücksichtigt, was gerade die praktische Vielfalt in diesem Geschäft treffend nachzeichnet. Aus diesem Grund erklärten wir uns gern dazu bereit, die vorliegende Studie sowohl finanziell als auch mit kreativen Impulsen zu unterstützen. Im Verlauf der Erarbeitung haben wir selbst viele wertvolle Einblicke und Kenntnisse gewinnen können und sind stolz darauf, einen Beitrag zu diesem Innovationsprojekt geleistet zu haben.

Allen Lesern wünschen wir eine spannende und lehrreiche Lektüre!

Dr. Dieter Bambauer

Die Schweizerische Post  
Mitglied der Konzernleitung  
CEO PostLogistics

PostLogistics AG

## Unternehmensprofil

PostLogistics – der Logistikbereich der Schweizerischen Post – ist die grösste Logistikanbieterin in der Schweiz. Sie arbeitet für Unternehmen jeder Grösse im Inland und im grenznahen Ausland. PostLogistics bietet alles, was Geschäftskunden von einer Fullservice-Logistikanbieterin erwarten: Effiziente Gesamtlösungen von der Beschaffung über die Lagerung bis zur Informationslogistik, national und grenzüberschreitend, von Paket über Express- und Kuriersendungen bis zu ganzen Wagenladungen – alles aus einer Hand mit einem einzigen Ansprechpartner.

Gerade für KMU, die besonders auf administrative Vereinfachungen und effiziente Lösungen angewiesen sind, wird damit die Zusammenarbeit einfach. Sie erhalten integrierte Lösungen, von der strategiegerechten Logistikkonzeption bis zur Umsetzung im betrieblichen Alltag.

PostLogistics bietet zudem auf einzelne Kunden oder bestimmte Kundengruppen zugeschnittene Lösungen: z. B. Import, Verzollung und Feinverteilung in der ganzen Schweiz, Führen eines Ersatzteillagers, Umverpacken, Preisauszeichnen, Retourenhandling und Nachtzustellung.

Über 5000 Mitarbeitende sorgen dafür, dass über 100 Millionen Pakete, Express- und Kuriersendungen pünktlich beim Empfänger sind und 2,5 Millionen Paletten umgeschlagen werden. Um diese Mengen zu bewältigen, sind 1400 Zustellfahrzeuge, 1200 Container und 450 Lastwagen unterwegs.

Kontaktdaten:

Die Schweizerische Post  
PostLogistics  
Kommunikation  
Viktoriastrasse 21  
3030 Bern



Swisscom (Schweiz) AG

## **Geleitwort**

Innovation und Nachhaltigkeit bilden wichtige Handlungsrichtlinien für Swisscom. Wir werden in diesem Themenkomplex die Zusammenarbeit mit unseren Lieferpartnern weiter intensivieren und verbessern. Dies erfolgt durch den frühzeitigen Einbezug in den Innovationsprozess und durch zusätzliche Anreize wie dem im Frühling 2010 zum ersten Mal von Swisscom vergebenen Key Supplier Award. Ausschlaggebend für den Gewinn des Awards waren unter anderem die Kriterien Nachhaltigkeit, Innovation und Partnerschaft.

Herausforderungen und Chancen in der Partnerschaft mit unseren Lieferanten liegen neben der Qualität der Dienstleistung auch in der Kosteneffizienz. Wir benötigen beide Elemente für einen hochwertigen Kundenservice. Mit einer aktiven Kommunikation und Transparenz in den Informationen eröffnen wir unseren Lieferpartnern die Möglichkeit, zusammen mit uns ein durchgängiges und begeisterndes Kundenerlebnis zu entwickeln: einfach alles aus einer Hand mit der besten Qualität und dem besten Service.

Grundlage hierfür ist eine zuverlässige und moderne, auf Kundenbedürfnisse ausgerichtete Logistik. Mit der vorliegenden Kontraktlogistikstudie nutzten wir die Möglichkeit, zusammen mit dem Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St. Gallen aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse zu erarbeiten. Wir sind überzeugt, dass wir durch den Blick über den Tellerrand unsere Geschäftsbeziehungen ausbauen können und uns im Sinne unserer Kunden als modernes Dienstleistungsunternehmen weiterentwickeln.

Swisscom bezieht nicht nur Dienstleistungen sondern bietet selbst eine breite Palette an; so tragen wir auf dem Logistikmarkt durch intelligente Kommunikationslösungen zu wirtschaftlichen und ökologischen Effizienzsteigerungen bei. Auch hier ist gelebte Partnerschaft von zentraler Bedeutung: wir entwickelten beispielsweise in enger Zusammenarbeit mit einem unserer Transportpartner ein zuverlässiges und im Alltag bewährtes System für den optimierten Fahrzeugeinsatz. Wenn Sie mehr über unser Dienstleistungsangebot für Geschäftspartner erfahren wollen, schauen Sie auf unserer Internetseite vorbei: <http://de.swisscom.ch/grossunternehmen>.

Allen, die sich für die vorliegende Kontraktlogistikstudie engagiert haben, danken wir an dieser Stelle für Ihren Einsatz. Den Lesern der Studie wünschen wir eine spannende Lektüre!

Adrian Jungo

Head of Purchasing & Logistics

Swisscom (Schweiz) AG

## Swisscom (Schweiz) AG

### Unternehmensprofil

Mit 5,6 Millionen Mobilfunkkunden und rund 1,8 Millionen Breitband-Anschlüssen ist Swisscom das führende Telekom-Unternehmen in der Schweiz. 19'479 Mitarbeitende (Vollzeitstellen) erarbeiteten 2009 einen Umsatz von CHF 12 Milliarden.

Swisscom ist schweizweit präsent mit allen Dienstleistungen und Produkten für die mobile, die netzgebundene und die IP-basierte Sprach- und Datenkommunikation. Massive Investitionen in die Netzinfrastruktur stellen sicher, dass dies auch in Zukunft so bleibt. Seit der Lancierung von Bluewin TV, neu Swisscom TV, wird die Entwicklung in Richtung Multimedia-Unternehmen auch für Kundinnen und Kunden immer mehr erlebbar. Mit dem italienischen Provider Fastweb ist Swisscom in einem der attraktivsten Breitbandmärkte Europas präsent. Zusätzlich ist Swisscom im IT-Infrastruktur-Outsourcing und im Management von Kommunikationsinfrastrukturen aktiv.

Purchasing & Logistics ist verantwortlich für die bereichsübergreifende Beschaffung innovativer, qualitativ hochwertiger Güter, Produkte und Dienstleistungen zu optimalen Preisen. Zudem trägt Purchasing & Logistics die End-to-End-Verantwortung über die gesamte Supply Chain und organisiert die Qualitätssicherung der Waren und Prozesse. Purchasing & Logistics verantwortet neben den klassischen Einkaufs- und Logistikthemen überdies die Bewirtschaftung der Swisscom Immobilien.

#### Kontaktdaten:

Swisscom (Schweiz) AG

Purchasing & Logistics

Alte Tiefenaustrasse 6

3050 Bern

[www.swisscom.ch](http://www.swisscom.ch)



Unilabs SA

## **Geleitwort**

Die Gesundheitsbranche wird in den nächsten Jahren vor grosse Herausforderungen gestellt. Nebst dem steigenden Kostendruck und der damit einhergehenden Reduktion des Ertrages bei vergleichbarer Leistung hat sich die Branche dem nächsten grossen Entwicklungsschritt zu stellen: Die Entwicklung vom Dienstleistungserbringer zu einer Dienstleistungsindustrie. Dieses Spannungsfeld wird begleitet vom Anspruch der Bevölkerung zu „unbeschränktem“ Zugang zu qualitativ hohen medizinischen Leistungen. Dabei geht es in dieser Transformationsphase in erster Linie darum die Dienstleistungsprozesse zu optimieren und so zu vernetzen, dass damit Effektivität, Effizienz und Qualität in der Dienstleistungserbringung zum Wohle des Patienten erhöht werden kann. Der medizinisch technische Fortschritt und die steigenden Ansprüche an die Sicherheit (z.B. Qualitätsanforderungen, Rückverfolgbarkeit, Dokumentation) tragen ihren Teil dazu bei, dass die Anforderungen im Kerngeschäft sprunghaft steigen. Damit ist jeder Teilnehmer im Markt herausgefordert zu überlegen auf welche Kernkompetenzen er sich fokussiert und welche Zusatzleistungen sein Kerngeschäft zu entwickeln helfen oder mindestens unterstützen.

Das Leistungsvermögen der Kontraktlogistik bietet in dieser Branche ein sehr grosses Potenzial. Sie kann die Fokussierung der Teilnehmer auf ihre Kernkompetenz erleichtern und die Teilnehmer gezielt mit Zusatzdienstleistungen in der täglichen Arbeit entlasten. Die kombinierten Güter- und Informationsdienstleistungen unterstützen Marketingdienstleistungen der Kunden. Sie kann gleichzeitig ein Treiber für Dienstleistungsinnovation sein, denn als Material- und Informationsdrehzscheibe können über die Prozessentwicklung (vor allem in der Vereinfachung der Prozesse) neue Dienstleistungskombinationen erarbeitet werden, die durch die aktuelle Unterteilung der Bereiche in der Branche nicht offensichtlich sind. Die zum Teil komplexen Prozesse in der Gesundheitsbranche können mit spezifischen / adäquaten Abläufen vereinfacht und reduziert werden. Dabei ist der medizinisch notwendigen, individuellen Betreuung des Patienten ein möglichst grosser Spielraum zu belassen.

Als Kunde von Dienstleistungen der Kontraktlogistik verführte uns die Neugier zur Mitarbeit an der Studie. Wie sind aktuelle Partnerschaften in der Kontraktlogistik entstanden? Welche Erfolgsfaktoren sind im Vergleich der unterschiedlichen Lösungen ausschlaggebend? Welche Systematiken sind in den unterschiedlichen Themen und in den unterschiedlichen Phasen der Partnerschaft eingesetzt worden?

Die Zusammenarbeit während dieser Studie war geprägt von einer konstruktiven auch leidenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema und untereinander. Die vorliegenden Erkenntnisse aus den Untersuchungen helfen bei der differenzierten Berücksichtigung möglicher Erfolgsfaktoren und können damit für eine Partnerschaft wertvolle Hinweise liefern. Wir danken allen beteiligten Partnern für die gute Zusammenarbeit und vor allem dem Team um Prof. Dr. Stölzle, welches mit grosser Hingabe diese Studie entwickelt hat. Dem Leser wünschen wir eine spannende und aufschlussreiche Lektüre und viel Erfolg mit ihren Kontraktlogistik-Partnerschaften.

Georges Spring  
Direktor Logistik Schweiz  
Unilabs SA

Unilabs SA

### **Unternehmensprofil**

Unilabs gehört mit seinen Diagnosedienstleistungen in der Laboranalytik und der Radiologie, mit einem Umsatz von ca. EUR 400 Mio., zu den europaweit führenden Unternehmen mit Niederlassungen in 12 Ländern. Mit über 3'000 Mitarbeitenden, davon 220 Ärzten, werden in 90 Laboren pro Jahr über 44 Millionen Analysen durchgeführt und wissenschaftlich interpretiert. In der Schweiz ist Unilabs mit einem Labornetzwerk von 23 Laboren, verteilt über die ganze Schweiz, marktführend. 900 Mitarbeitende und 72 Wissenschaftler unterstützen täglich die medizinische Analytik mit einem kompletten Analysen- und Dienstleistungsprogramm. Täglich sind in der Schweiz ca. 300 Personen (eigenes Personal und Partnernetzwerke) im Einsatz um die mit dem Kerngeschäft fest verbundenen logistischen Dienstleistungen zu erbringen.

### **Kontaktdaten**

Unilabs SA

Place Cornavin, 12

CP 1907

1211 Geneva 1

Fon +41 22 909 77 77

Fax +41 22 909 77 34

[www.unilabs.ch](http://www.unilabs.ch)

[www.unilabs.com](http://www.unilabs.com)



## Management Summary

Die Kontraktlogistik hat in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung im Logistikmarkt gewonnen. Die verladenden Unternehmen (kurz: Verlader) gehen im Zuge einer Fokussierung auf Kernkompetenzen immer mehr dazu über, komplexe Logistikaufgaben an Unternehmen der Logistikdienstleistungsbranche (kurz: Logistikdienstleister) fremd zu vergeben. Zweifelsohne steigen die verladerseitig an die Logistikdienstleister gestellten Anforderungen hinsichtlich Professionalität und Leistungsfähigkeit mit dem Umfang und der Qualität der fremdvergebenen Logistikleistungen. Es ist zu erwarten, dass diese Anforderungen in Zukunft weiter zunehmen werden. Die Entwicklung kontraktlogistischer Geschäftsbeziehungen stellt dabei eine grosse Herausforderung gleichermaßen für Verlader und Logistikdienstleister dar.

Vor diesem Hintergrund ist die erfolgskritische Bedeutung einer sorgfältig und professionell geführten Geschäftsbeziehung zwischen Verlader und Dienstleister der thematische Aufsetzpunkt der vorliegenden Studie, die das Ziel verfolgt, auf der Grundlage von insgesamt 11 Fallstudien neue Erkenntnisse über den Ablauf von Kontraktlogistikprojekten zu gewinnen und spezifische Erfolgsfaktoren für die Entwicklung der Geschäftsbeziehungen zwischen Verladern und Logistikdienstleistern zu identifizieren. Die wichtigsten Wesenszüge einer partnerschaftlichen Geschäftsbeziehung in der Kontraktlogistik werden dabei durch die drei Phasen des Verstehens, der Konzipierung und der Implementierung in einem Untersuchungsmodell beschrieben und mit Hilfe der Fallstudien gezielt untersucht. Als wesentlicher Einflussfaktor auf die einzelnen Phasen wird dabei die Komplexität der jeweils angestrebten Kontraktlogistiklösung analysiert.

Ein zentrales Ergebnis der Studie sind insgesamt zehn phasenbezogene Lern-, Entwicklungs- und Umsetzungstypen, mit deren Hilfe Geschäftsbeziehungen in der Kontraktlogistik bezüglich ihrer konkreten Ausgestaltung in der Verstehens-, der Konzipierungs- und der Implementierungsphase systematisch beschrieben und im Hinblick auf die Komplexität der Kontraktlogistiklösung strukturiert beurteilt werden können. Es zeigt sich, dass

die Komplexität der Kontraktlogistiklösung einen massgeblichen Einfluss auf die Ausgestaltung der einzelnen Phasen ausübt. Hieraus können wichtige Hinweise zur Gestaltung von Geschäftsbeziehungen in der Kontraktlogistik abgeleitet werden.

Weitere neue Erkenntnisse resultieren aus einer fallstudienübergreifenden Analyse zum Charakter der Kontraktlogistik. Es zeigt sich, dass Kontraktlogistik (immer noch) verladergetrieben ist und das Thema Kostensenkung als Hauptmotiv für die Fremdvergabe von Logistikleistungen im Vordergrund steht. Für den Logistikdienstleister sind eine gemeinsame Historie und einschlägige Branchenerfahrungen für den Akquiseerfolg förderlich. Für den Erfolg der Geschäftsbeziehung insgesamt bilden eine gute Datenqualität und -wahrheit, ein ausreichendes Zeitinvestment zur Schaffung eines gemeinsamen Problemverständnisses sowie das harmonische Zusammenspiel von Vertrauen und Kontrolle zentrale Voraussetzungen.

Als ausgewählte Themenschwerpunkte wurden darüber hinaus die Bedeutung von Vergütungsmodellen und Leistungsanreizen, Exklusivitätsrechten sowie die Rolle der Informationstechnologie untersucht. Es zeigt sich, dass der Einsatz von Vergütungsmodellen und Leistungsanreizen mit der logistischen Sortimentskomplexität variiert. Exklusivitätsrechte werden insbesondere dann vereinbart, wenn die Kontraktlogistiklösung wettbewerbsstrategische Bedeutung für den Verlader hat oder wenn spezifische Investitionen getätigt werden. Die informationstechnische Vernetzung durch intelligente Schnittstellenprogrammierungen ist ein wichtiges Kompetenzfeld für die Kontraktlogistik, dem sich alle in der Kontraktlogistik aktiven Logistikdienstleistungsunternehmen stellen müssen.

# 1 Einleitung

## 1.1 Kontraktlogistik – Wachstumsmarkt mit besonderen Anforderungen

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

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

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

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

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

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

## 1.2 Aufsetzpunkte der Untersuchung – Ein Überblick

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

Als *Fallstricke* werden angeführt, dass

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 1.3 Untersuchungsperspektive

Geschäftsbeziehungen in der Kontraktlogistik sind Geschäftsbeziehungen zwischen Verlager und Logistikdienstleister, sie gelten häufig als partnerschaftlich ausgeprägt. Der Zweck einer solchen Beziehung ist die Neukonzipierung oder Weiterentwicklung, die Implementierung und der operative Betrieb einer auf die spezifischen Anforderungen des Verlagerunternehmens zugeschnittenen Logistiklösung.<sup>2</sup>

Insbesondere bei grundlegend neu zu entwickelnden Kontraktlogistiklösungen muss eine solche partnerschaftliche Geschäftsbeziehung erst etabliert werden. Das bedeutet, Verlager und Logistikdienstleister müssen im Rahmen eines Kontraktlogistikprojektes zueinander finden und die elementaren Grundlagen der partnerschaftlichen, i.d.R. längerfristig angelegten Zusammenarbeit schaffen. Diese Grundlagen bilden das stabilisierende Fundament einer jeden Geschäftsbeziehung in der Kontraktlogistik und betreffen *inhaltlich-fachliche* (Was ist das Problem? Was sind die Anforderungen und Ziele?), *organisatorisch-strukturelle* (Wer kann und macht was? Wie wird vergütet?) aber auch *soziale-zwischenmenschliche Aspekte* (Wer kann mit wem? Stimmt die persönliche Chemie?).

Mit der Klärung dieser Aspekte werden bereits früh die Weichen für den Erfolg der Zusammenarbeit gestellt, die sich gleichsam einer 'Beziehungskultur' wie ein roter Faden durch das gesamte Kontraktlogistikprojekt ziehen. Im Zuge der Weiterentwicklung einer bestehenden Kontraktlogistiklösung sind diese Grundlagen im Rahmen der Geschäftsbeziehungspflege regelmässig zu überprüfen, ggf. den neuen Gegebenheiten anzupassen und zu 're-etablieren'.

Der partnerschaftliche Charakter einer Geschäftsbeziehung sowie die erfolgskritische Bedeutung eines verlager- und dienstleisterseitig transparenten, nachvollziehbaren und akzeptierten Beziehungsfundaments bilden die konzeptionelle Grundlage für die in der vorliegenden Studie eingenommene Untersuchungsperspektive. Diese

spezifische Perspektive lässt sich durch ein einfaches, idealisierendes 3-Phasen-Denkmodell verdeutlichen (siehe Abbildung 1), das es erlaubt, die wichtigsten Wesenszüge einer partnerschaftlichen Geschäftsbeziehung in der Kontraktlogistik im Zeitablauf zu charakterisieren und damit zugleich für eine empirisch-qualitative Analyse, insbesondere in Form von Fallstudien, zugänglich zu machen. Das Denkmodell unterscheidet zwischen den logisch aufeinander aufbauenden, zeitlich aber nicht zwingend überlappungsfreien Phasen des (1) Verstehens, der (2) Konzipierung und der (3) Implementierung.

(1) *Verstehensphase*: Die erste Phase thematisiert den Prozess des gegenseitigen Verstehens zwischen Verlager und Logistikdienstleister. Hier geht es um die Definition der logistischen Problemstellung, die Ableitung von Zielsetzungen und die Bestimmung spezifischer Anforderungen an die Kontraktlogistiklösung sowie die Identifikation der Erwartungshaltungen der Partner. Kritisch ist hier – gerade zu Beginn eines Kontraktlogistikprojektes – der Aufbau eines *gemeinsamen Problemverständnisses* (Reden wir über die gleichen Dinge? Lösen wir dasselbe Problem?). Diese Phase beginnt idealerweise mit der Ausschreibung und ist, je nach Umfang und Komplexität der Problemstellung, durch eine mehr oder weniger *intensive Lerninteraktion* zwischen Verlager und Logistikdienstleister geprägt. Dabei geht es nicht ausschliesslich um inhaltlich-fachliches Lernen, sondern auch um das gegenseitige Kennenlernen der beteiligten Personen. Aus diesem Grund stellen wir hier insbesondere solche Faktoren, welche die 'Intensität des Lernens' zwischen Verlager und Logistikdienstleister charakterisieren, in den Fokus der Untersuchung.

(2) *Konzipierungsphase*: Die zweite Phase thematisiert den Prozess der gemeinsamen Konzeptentwicklung zwischen Verlager und Logistikdienstleister. Ziel dieser Phase ist es, die Verlageranforderungen in ein *beidseitig tragfähiges Logistikkonzept* zu überführen. Um im Ergebnis ein möglichst geeignetes Logistikkonzept zu erhalten, ist es von besonderer Bedeutung, dass sich beide Geschäftspartner mit ihren konkreten Vorstellungen, Anforderungen, Ideen und Erwartungen in den Entwicklungsprozess einbringen. Je nach eingebrachten Kompetenzen auf Verlager- und

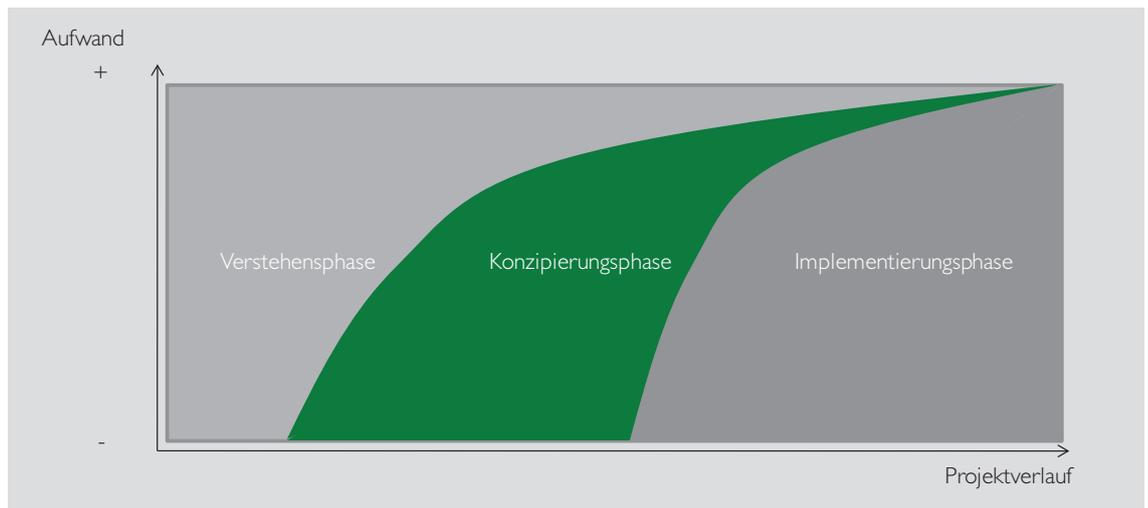
<sup>2</sup> Zum hier zu Grunde liegenden Begriffsverständnis der Kontraktlogistik siehe Abschnitt 2.1 dieser Studie.

Dienstleisterseite sowie in Abhängigkeit von der Komplexität bzw. Umfang der angestrebten Kontraktlogistiklösung, ist daher ein unterschiedlich ausgeprägter *partizipativer Austausch* zwischen den beiden Geschäftspartnern nützlich und erforderlich. Aus diesem Grund stellen wir hier insbesondere solche Faktoren, die den 'Partizipationsgrad' bei der Konzeptentwicklung zwischen Verlager und Logistikdienstleister charakterisieren, in den Fokus der Untersuchung.

(3) *Implementierungsphase*: Die dritte und letzte Phase des Denkmodells thematisiert den Umsetzungsprozess, mit dem ein Kontraktlogistikkonzept vom *Testmodus in den sicheren operativen Betrieb* überführt wird. Gerade bei einem hinreichend durchdachten und von beiden Seiten akzeptierten Logistikkonzept ist es für den abschliessenden Gesamtprojekterfolg von hoher Bedeutung, dass die Umsetzung eines guten Konzeptes zu guter Letzt nicht 'ausfranst'. Hierbei handelt es sich in erster Linie um organisatorische Herausforderungen, denen es mit einem disziplinierten und strukturierten Vorgehen zu begegnen gilt. Aus diesem Grund stellen wir hier insbesondere solche Faktoren, die den Grad der 'Strukturierung' der Konzeptumsetzung charakterisieren, in den Fokus der Untersuchung.

Wie zuvor erwähnt und in nachfolgender Abbildung 1 noch einmal zusammenfassend verdeutlicht, bauen die drei hier unterschiedenen Phasen des Denkmodells logisch aufeinander auf, sind aber zeitlich nicht zwingend überlappungsfrei abgrenzbar. Insoweit reflektiert das Modell zum einen den in der Praxis zu beobachtenden, z.T. sehr diffusen und von Fall zu Fall sehr unterschiedlichen Abwicklungscharakter von Kontraktlogistikprojekten. Zum anderen dient uns dieses Denkmodellmodell als konzeptionelle Grundlage für die Entwicklung eines strukturierten Untersuchungsmodells, das es erlaubt, die für jede Phase wichtigen Faktoren geordnet herausarbeiten, und auf Basis von konkreten Praxisfällen einer tieferen analytischen Betrachtung zu unterziehen. Auf das Untersuchungsmodell wird in Abschnitt 2.3 näher eingegangen.

Abbildung 1: Phasen der Etablierung einer Geschäftsbeziehung in der Kontraktlogistik



## 1.4 Ziel und Aufbau der Studie

Die vorliegende Studie verfolgt das Ziel, mit Hilfe von Fallstudien neue Erkenntnisse über den Ablauf von Kontraktlogistikprojekten zu gewinnen und auf Grundlage eines strukturierten Untersuchungsmodells spezifische Erfolgsfaktoren für die Entwicklung der Geschäftsbeziehungen zwischen Verladern und Logistikdienstleistern zu identifizieren. Als Ergebnis stehen konkrete Handlungsempfehlungen, die, unter Berücksichtigung situativ verschiedenartiger Kontraktlogistikforderungen und -lösungen, sowohl für Verlager als auch für Logistikdienstleister gleichermaßen von erfolgskritischer Bedeutung sind.

Konkreter gefasst, versuchen wir Antworten u.a. auf die folgenden Fragen zu geben:

- Wie werden die Verstehens-, Konzipierungs- und Implementierungsphase durch die Wertschöpfungspartner gestaltet?
- Welche Spezifika sind in den einzelnen Phasen zu erkennen, wie lassen sich etwaige Sonderfälle erklären?
- Existieren situativ unterschiedliche Kontraktlogistik-Typen, die das Verhalten von Verladern und Logistikdienstleistern in ihrer Geschäftsbeziehung schlüssig widerspiegeln und erklären helfen?
- Welche situativen Erfolgsfaktoren sind relevant?
- Welche konkreten Handlungsempfehlungen können abgeleitet werden.

Der Aufbau der Studie ist in insgesamt 6 Kapitel untergliedert. Im Anschluss an diese Einführung werden in **Kapitel 2** der dieser Studie zu Grunde liegende Kontraktlogistikbegriff umrissen und das Untersuchungsmodell mit seinen wesentlichen Annahmen ausführlich erläutert. In **Kapitel 3** wird das Untersuchungsdesign vorgestellt. **Kapitel 4** charakterisiert das empirische Vorgehen sowie die Fallstudiengesamtheit, während in **Kapitel 5** die daraus resultierenden Erkenntnisse und Ableitungen diskutiert werden. Diese werden in **Kapitel 6** in einer Schlussbetrachtung zusammengefasst und mit einem Ausblick auf noch zu klärende Fragen ergänzt.

## 2 Definitiorische Grundlagen

### 2.1 Zum Begriff der Kontraktlogistik

Der Blick in die einschlägige Fachliteratur verdeutlicht, dass sich bisher weder in der wissenschaftlichen Diskussion noch im praktischen Umgang eine einheitliche Definition bzw. Begriffsverwendung zur Kontraktlogistik etabliert hat. Begriffe wie z.B. *Third Party Logistics* (kurz: *3PL*), *Systemdienstleistung* oder *Lead Logistics Service* werden oft synonym im Sinne der Kontraktlogistik verwendet und unterscheiden sich bei genauerer Betrachtung nur in feinen Nuancen voneinander (vgl. z.B. Engelsleben 1999; Love 2004; Skjøtt-Larsen 2000; Lieb 1993). Diese begriffliche Fülle ist insoweit nicht weiter verwunderlich, ist doch das Geschäftsfeld hinsichtlich Vielfalt und Unterschiedlichkeit der zwischen Verladern und Logistikdienstleistern vereinbarten Leistungen bzw. Leistungsbündel ebenfalls sehr facettenreich.

Vor diesem Hintergrund bildet eine Abgrenzung des Kontraktlogistikbegriffs eine notwendige Basis für das Verständnis der nachfolgenden Untersuchung. Die Beiträge in der einschlägigen Literatur spiegeln, wie oben angedeutet, ein sehr ähnliches Grundverständnis wider. Unterschiede finden sich hier insbesondere mit Blick auf bestimmte Einzelmerkmale, die das Geschäftsfeld der Kontraktlogistik im Detail – zumeist anhand von Einzelfällen aus der Praxis – beschreiben. Einen Definitionsansatz, der das allgemeine Grundverständnis u.E. treffend widerspiegelt, liefern Weber et al. (2007, S. 38): *"Die Kontraktlogistik bezeichnet integrierte Leistungsbündel, die verschiedene, in ihrem Umfang wesentliche Logistikleistungen, ergänzbar um Zusatzleistungen, enthalten und kundenspezifisch gestaltet von einem Dienstleister für eine andere Partei wiederholt und über einen längeren Zeitraum auf Vertragsbasis erbracht werden."*

Angesichts ihres praxisorientierten Charakters wurde für die vorliegende Studie in Anlehnung an dieses Grundverständnis eine pragmatische Begriffsfassung zu Grunde gelegt, die im Rahmen der Fallstudienenerhebung eine zielführende Diskussion mit Experten aus der Unternehmenspraxis erlaubt. Folgende Kerneigenschaften zeichnen demnach die Kontraktlogistik aus:

- *Hoher Leistungsumfang:* Neben einfachen Transport-, Umschlags- und Lagerleistungen (TUL) werden in der Kontraktlogistik vom Logistikdienstleister umfangreiche Zusatzleistungen erbracht, die insgesamt eine hohe Anforderungskomplexität aufweisen. In diesem Zusammenhang wird häufig auch von 'integrierten Leistungsbündeln' gesprochen. Die Aktivitäten des Logistikdienstleisters werden dabei in die Wertschöpfungsprozesse des Verladers integriert. Hierzu gehören z.B. Montagetätigkeiten, Konfektionierungen, Ettikettierungen, dispositive Tätigkeiten oder beratende Leistungen.
- *Kundenindividueller Leistungszuschnitt:* Einfache TUL-Leistungen lassen sich i.d.R. leicht auf dem Markt einkaufen und sind daher relativ beliebig austauschbar. Kontraktlogistikleistungen hingegen zeichnen sich, nicht zuletzt aufgrund der integrierten Leistungsbündel, durch ihre spezifische Anpassung an individuelle Kundenanforderungen aus. Hierzu gehören z.B. kundenspezifisch angepasste Lagerverwaltungssysteme oder Behälterlösungen. Damit erhöht sich i.d.R. zugleich auch die Bindungsintensität in der Geschäftsbeziehung zwischen Verlager und Logistikdienstleister.
- *Langfristige Geschäftsbeziehungen:* Angesichts der zuvor dargestellten Eigenschaften des Leistungsumfangs, der Kundenindividualität und der daraus resultierenden erhöhten Bindungsintensität sind Geschäftsbeziehungen in der Kontraktlogistik typischerweise langfristiger Natur. I.d.R. wird hier von mind. 1 jährigen Bindungen und darüber hinaus ausgegangen.
- *Zusammenarbeit auf Vertragsbasis:* Wie der Begriff 'Kontraktlogistik' impliziert, basiert die Geschäftsbeziehung zwischen Verlager und Logistikdienstleister auf einem formalen, schriftlich fixierten Vertragswerk, das die Rechte und Pflichten beider Vertragspartner für den Zeitraum der Zusammenarbeit explizit und exklusiv regelt.

Aus diesen Kerneigenschaften resultieren zwei weitere ergänzende Eigenschaften der Kontraktlogistik, die insbesondere angesichts der zuvor in Abschnitt 1.3 vorgestellten Untersuchungsperspektive eine besondere Bedeutung für diese Studie

erlangen: der Kooperationscharakter und der Projektcharakter von Geschäftsbeziehungen in der Kontraktlogistik.

- *Kooperationscharakter:* Geschäftsbeziehungen in der Kontraktlogistik gelten als partnerschaftlich. Angesichts ihrer Exklusivität begeben sich Verlager und Logistikdienstleister bewusst und freiwillig in eine gegenseitige Abhängigkeitssituation, wie sie für Kooperationen typisch ist. Dem kalkulierten Abhängigkeitsrisiko steht dabei die beiderseitig höher bewertete Chance gegenüber, von der Kooperation im Sinne einer strategischen "Win-Win"-Geschäftsbeziehung zu profitieren.
- *Projektcharakter:* Der Umfang wie auch der kundenindividuelle Zuschnitt der Kontraktlogistikleistung machen das Kontraktlogistikgeschäft zu einem Geschäft mit Projektcharakter (vgl. z.B. Prockl/ Rudolph, 2007). Gerade im Zuge sich ändernder Rahmenbedingungen werden verlagerseitig immer wieder neue Anforderungen an Kontraktlogistiklösungen gestellt, die es mit neuen Ideen und Konzepten zu bewältigen gilt. Deshalb sind die Geschäftsanhaltung (Ausschreibung und Angebotserstellung) wie auch die Entwicklung und die Umsetzung von kundenspezifischen Kontraktlogistiklösungen üblicherweise in Form von Projekten organisiert.

Sowohl der Kooperationscharakter der Geschäftsbeziehung als auch der Projektcharakter in der Geschäftsanhaltung, Entwicklung und Umsetzung stellen wichtige inhaltliche Säulen der in dieser Studie eingenommenen Untersuchungsperspektive dar (vgl. Abschnitt 1.3). Die Überlegungen hierzu bilden den Dreh- und Angelpunkt für die Ableitung eines strukturierten Untersuchungsmodells als konzeptionelle Grundlage der empirischen Fallstudienhebung.

## 2.2 Ablauf von Kontraktlogistikprojekten

Dass Kontraktlogistik Projektgeschäft ist, spiegelt sich in einer Vielzahl von einschlägigen Publikationen wider, die sich mit der Abgrenzung und dem prozessualen Ablauf spezifischer Projektphasen der Kontraktlogistik beschäftigen (vgl. hierzu u.a. auch Abschnitt 1.2). Eine zusammenfassende Übersicht ausgewählter Beiträge mit ihren jeweils vorgeschlagenen Phasenabgrenzungen ist in der nachfolgenden Tabelle 1 zusammengestellt. Die Übersicht lässt erkennen, dass Phasenabgrenzungen unterschiedlicher Granularität, mit verschiedenen inhaltlichen Schwerpunkten bzgl. Geschäftsanhaltung, Entwicklung, Umsetzung und z.T. auch Beendigung von Kontraktlogistikprojekten, entwickelt worden sind. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Ausgestaltung eines solchen Phasenmodells immer auch von der individuellen Zielsetzung der jeweiligen Untersuchung abhängig ist. Allen in Tabelle 1 dargestellten Phasenabgrenzungen gemein ist, dass sie die grundlegenden Themenbereiche der *Geschäftsanhaltung*, der *Entwicklung* und der *Umsetzung* als Projektphasen thematisieren.

Auf Basis dieser Erkenntnis sowie auf der Grundlage ergänzender Expertengespräche im Vorfeld zur Sondierung des Studienfokus wurde im Rahmen der Untersuchung der idealtypische Phasenablauf eines Kontraktlogistikprojektes definiert (siehe Abbildung 2). Insbesondere der Kooperationscharakter der Kontraktlogistik legt nahe, dass die phasenabhängige Betrachtung der Zusammenarbeit von Verlager *und* Logistikdienstleister explizite Berücksichtigung finden muss.<sup>3</sup> Dadurch wird es möglich, den Verlauf bzw. die Entwicklung einer partnerschaftlichen Geschäftsbeziehung zwischen Verlager und Logistikdienstleister phasenbezogen zu erfassen und an konkreten Praxisfällen zu untersuchen, wie beide Partner im Rahmen eines Kontraktlogistikprojektes von der Anhaltung bis zur Implementierung im Zeitablauf zueinander gefunden haben.

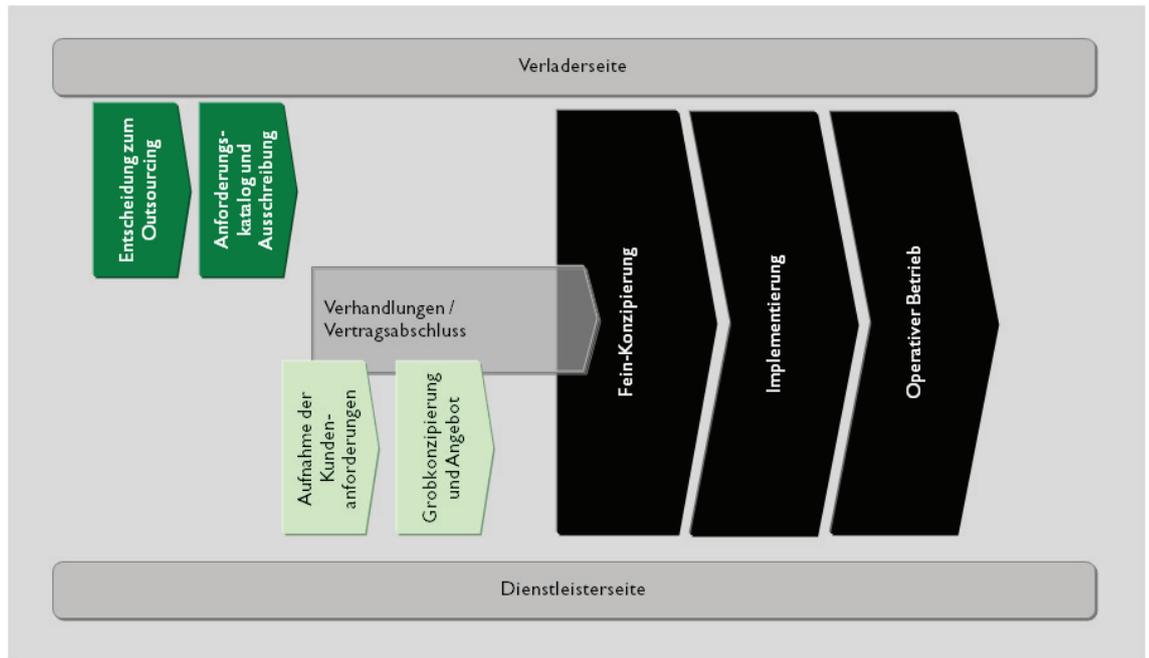
---

<sup>3</sup> Vgl. ähnlich auch Schmidt/Herr/Waibel (2007), siehe hierzu Abschnitt 1.2. dieser Studie.

Tabelle 1: Phasenmodelle der Kontraktlogistik in der Literatur

Autoren	Phasen von Kontraktlogistikprojekten							
Kleer 1991	Erkennung eines Reorganisationsbedarfs	Problemdefinition und Zielfestlegung	Ausschreibung und Partnersuche	Ist-Analyse und Soll-Konzeption	Bewertung und Auswahl	Vertragsverhandlung und Kooperationsvereinbarungen	Realisierung der Kooperation	Kontrolle der Leistungsvereinbarungen
Fischer (1994)	Analyse		Planung/ Generierung		Bewertung / Entscheidung		Realisierung der Logistikkooperation	Führung der Logistikkooperation
Skjøtt-Larsen (1995)	Preparation	Selection	Contract	Implementation	Improvement	Renegotiation		
Sink/Langley (1997)	Identify need to outsource Logistics		Develop feasible alternatives		Evaluate and select Suppliers		Implement Services	Ongoing Service Assesment
Tripp (2004)	Ausschreibung	Ist-Analyse & Grob-Konzept	Entscheidung Dienstleister	Detail-Konzept & Vertrag	Feinabstimmung		Umsetzung & After Sales	
Krupp (2006)	Ausschreibung und Entscheidung zur Beteiligung	Ist-Analyse und Erstellung eines Grobkonzepts	Präsentation der Angebote und Auswahl	Detaillierung des Konzepts und Vertragsabschluss	Implementierung des Konzepts	Laufende Abwicklung und Kontrolle	ggf. Anpassung des Kontrakts	
Müller/Ernel (2007)	Eingang und Evaluierung	Bildung des Projektteams	Kalkulation/ Konzept-, Angebots-erstellung	Abgabe des Angebots	Angebotspräsentation/ Detailbesprechnug	Vertragsverhandlung, & -unterzeichnung	Implementierung	
Prock/Rudolph (2007)	Anbahnung	Verhandlung / Lösungsmodellierung	Vertragsabschluss / Implementierung		Betriebsübergang	Betrieb	Auflösung	
Schmidt/Herr/Waibel (2007)	Anbahnung/ Zielgruppensuche	Konzeption Verlager	Ausschreibung / Information	Konzeption Dienstleister	Verhandlung	Umsetzung	Kontrolle	Exit

Abbildung 2: Idealtypische Phasen von Kontraktlogistikprojekten



Auf dieser Basis wurde ein idealtypischer Ablauf von Kontraktlogistikprojekten gebildet, welcher in der Praxis nicht zwingendermassen durchlaufen werden muss, aber einen ordnenden Rahmen für die Studie vorgibt. Zusammen mit der in Abschnitt 1.3 vorgestellten Untersuchungsperspektive bildet

der Ablauf das gedankliche Fundament für die Ableitung des strukturierten Untersuchungsmodells der Studie.

### 2.3 Untersuchungsmodell der Studie

Aufsetzend auf dem generischen Ablauf von Kontraktlogistikprojekten werden im strukturierten Untersuchungsmodell der studienspezifische Ordnungsrahmen, die inhaltliche Logik der Untersuchung wie auch wichtige Annahmen über relevante Wirkungszusammenhänge konkretisiert. Dieses Modell spiegelt sämtliche bisher vorgestellten Überlegungen wider und kanalisiert diese für die Ausrichtung der empirischen Fallstudienenerhebung (Struktur des Gesprächsleitfadens) sowie für die zielgerichtete Auswertung der gewonnenen Daten im Rahmen des qualitativen Benchmarkings.

Wie in Abschnitt 1.3 beschrieben, müssen Verlager und Logistikdienstleister in einem Kontraktlogistikprojekt geeignete partnerschaftliche Grundlagen für die längerfristige Zusammenarbeit legen. Dazu gehören sozial-zwischenmenschliche, inhaltlich-fachliche wie auch organisatorisch-strukturelle Aspekte, die in den drei Phasen 'Verstehen', 'Konzipierung' und 'Implementierung' jeweils mit unterschiedlicher Akzentuierung und Dominanz enthalten sind.

Das Untersuchungsmodell übernimmt diese logische Phasenstruktur sowie die in Abschnitt 1.3 zu den einzelnen Phasen vorgestellte Argumentationslogik. Da die Abfolge der einzelnen Phasen des Verstehens, der Konzipierung und der Implementierung in eine spezifische Kontraktlogistiklösung münden, wird im Untersuchungsmodell der situative Untersuchungskontext hinzugefügt, der durch die Komplexität einer konkreten Kontraktlogistiklösung definiert wird.

Durch die Eigenschaften der drei Phasen und der Kontraktlogistiklösung sind die vier Untersuchungsdimensionen der Studie festgelegt. Die nachfolgende Abbildung 3 gibt die Struktur des Untersuchungsmodells wider.

Im Fokus der *Verstehensphase* steht die Untersuchung der Lerninteraktion zwischen Verlager und Logistikdienstleister. Die Praxisfälle sind gezielt daraufhin erhoben und analysiert worden, wie intensiv der Lernprozess zwischen beiden Partnern von der ersten Ausschreibung über die Kontaktaufnahme, das Angebot bis hin zur Vertragsunterzeichnung inkl. Entwicklung eines ersten Grobkonzeptes ausgestaltet wird. Dieser Operationalisierung liegt die generelle Annahme zugrunde, dass ein intensiver Lernprozess dabei hilft, die Erwartungshaltungen transparent zu machen, ein gemeinsames Problemverständnis bzgl. der zu erfüllenden Anforderungen zu schaffen und damit (schwerwiegende) Missverständnisse zwischen Verlager und Logistikdienstleister zu vermeiden.

Im Fokus der *Konzipierungsphase* steht die Untersuchung der Partizipation zwischen Verlager und Logistikdienstleistern im Entwicklungsprozess. Die Praxisfälle sind gezielt daraufhin erhoben und analysiert worden, wie hoch der Partizipationsgrad bei der Konzipierung der Kontraktlogistiklösung von der Grob- bis hin zur Feinkonzipierung war.

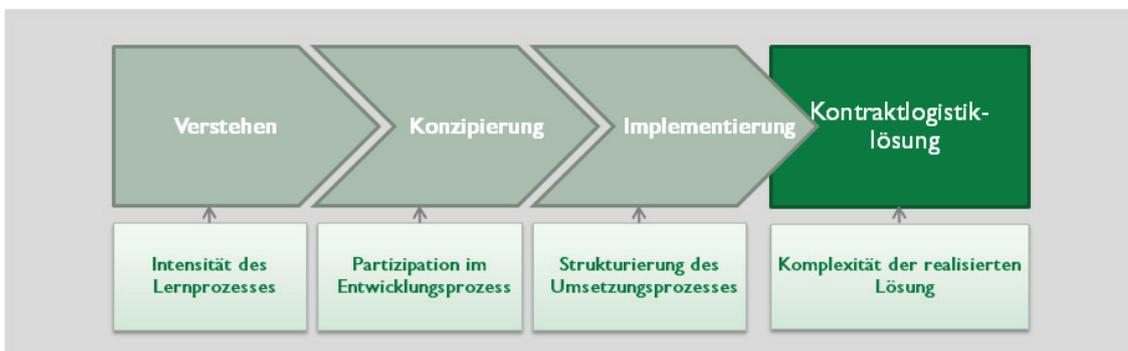


Abbildung 3: Untersuchungsmodell der Studie

Dieser Operationalisierung liegt die generelle Annahme zugrunde, dass ein hoher Partizipationsgrad massgeblich dabei hilft, die situative Passgenauigkeit der jeweiligen Kontraktlogistiklösung zu erhöhen

Im Fokus der *Implementierungsphase* steht die Untersuchung der Strukturierung des Umsetzungsprozesses. Die Praxisfälle sind gezielt daraufhin erhoben und analysiert worden, wie hoch der organisatorische Strukturierungsgrad der Implementierung war. Diese Operationalisierung basiert auf der Annahme, dass ein hoher Grad an organisatorischer Strukturierung Unterstützung leistet, die entwickelte Kontraktlogistiklösung reibungslos in den operativen Betrieb zu überführen.

Die Dimension *Kontraktlogistiklösung* erfasst den spezifischen situativen Kontext, in dem die drei zuvor beschriebenen Phasen ablaufen. Kontraktlogistiklösungen sind kundenspezifisch zugeschnitten und können daher in vielerlei Hinsicht unterschiedlich ausfallen. Um auch inhaltlich unterschiedliche Kontraktlogistiklösungen übergreifend vergleichbar zu machen, sind die Praxisfälle gezielt daraufhin erhoben und analysiert worden, wie hoch der Komplexitätsgrad der realisierten Kontraktlogistiklösung ist. Dieser Operationalisierung liegt die generelle Annahme zugrunde, dass ein vergleichsweise hoher Komplexitätsgrad der Kontraktlogistiklösung jeweils stärkere Ausprägungen bei der Lernintensität (Verstehen), dem Partizipationsgrad (Konzipierung) und dem Strukturierungsgrad (Implementierung) hervorruft.

Das Studiendesign zielt hier insbesondere auf die erfolgreiche Gestaltung der Kontraktlogistiklösung ab. Infolgedessen war es eine Grundanforderung bei der Auswahl der Referenzfälle, dass die Kontraktlogistiklösungen explizit in der Praxis nach Einschätzung der befragten Unternehmen mit gutem Erfolg betrieben werden.

### 3 Studiendesign

Das Design der Studie ist darauf ausgerichtet, die individuellen Charakteristika von Kontraktlogistiklösungen möglichst umfassend aufzunehmen und dabei die situativen Spezifika der jeweiligen Vorgehensweisen in den drei Phasen des Verstehens, der Konzipierung und der Implementierung zu identifizieren. So können Detailinformationen gezielt gesammelt und spezifische Zusammenhänge systematisch im Rahmen ihres jeweiligen Kontraktlogistikkontextes untersucht werden. Damit lassen sich trotz der Individualität der aufgezeichneten Fälle generalisierbare Erklärungsaussagen in Abhängigkeit der Komplexität der jeweils realisierten Kontraktlogistiklösung ermitteln.

Das Studiendesign folgt dabei einem qualitativ-explorativen Forschungsansatz, der in der wissenschaftlichen Diskussion insbesondere bei vergleichsweise jungen Forschungsgebieten, wie beispielsweise der Kontraktlogistik, als geeignet angesehen wird (Bortz/Döring, 2006). Für die Wahl des qualitativen Forschungsansatzes sprechen zudem die in der Praxis ausgeprägte Unterschiedlichkeit und Individualität von Kontraktlogistiklösungen, die oftmals keinen 'harten' Vergleich anhand exakter, 'objektiverer', quantitativer Kriterien auf der Basis eines statistisch signifikanten Stichprobenumfangs erlauben. Ein exploratives Forschungsdesign gewährt demgegenüber immer auch die Möglichkeit der wohl begründeten und nachvollziehbaren Interpretation der ermittelten Resultate durch die Forschungsgruppe.

Der qualitativ-explorative Forschungsansatz spiegelt sich in der angewandten Erhebungsmethode (Expertenworkshops und Fallstudien) und der Analyse-methode (qualitatives Benchmarking) wider.

#### 3.1 Erhebungsmethode – Expertenworkshops und Fallstudien

Für die Erhebung der studienrelevanten Daten wurde ein zweistufiges Vorgehen gewählt. In einer ersten Stufe wurden mit Hilfe von impulsgebenden Workshops unter Einbeziehung der Mitglieder eines Kern-Expertenteams, wichtige Themenfelder der Kontraktlogistik erhoben, die Struktur des

Untersuchungsmodells (vgl. Abschnitt 2.3) kritisch reflektiert sowie ein Gesprächsleitfaden zur Fallstudien-erhebung entworfen und getestet.

Darauf aufsetzend wurden in der zweiten Stufe konkrete Kontraktlogistiklösungen und insbesondere der Prozess ihrer Realisierung (Verstehen, Konzipierung, Implementierung) mittels strukturierter Experteninterviews (ca. 3-4 Stunden Dauer) in Form von Fallstudien<sup>4</sup> erfasst. Diese Interviews wurden persönlich vor Ort geführt. Dabei wurde Wert darauf gelegt, die Perspektiven möglichst beider Seiten, d.h. Verlager und Logistikdienstleister, zu erheben. In der Regel zeigten sich die Logistikdienstleister der Thematik gegenüber aufgeschlossener und auskunftsfreudiger als die Verlager.

In der interviewgestützten Fallstudien-erhebung wurde, neben der Erfassung allgemeiner Rahmen-daten zur Kennzeichnung der Kontraktlogistiklösung, insbesondere Wert auf die Beantwortung von 'Wie'-Fragen im Hinblick auf die Phasen des Verstehens, der Konzipierung und der Implementierung gelegt. Zur Vertiefung und Vervollständigung der Datengrundlage dienten zudem direkte Beobachtungen (z.B. Betriebsbesichtigung), persönliche Eindrücke der Interviewer sowie Sekundär-material, wie z.B. Projektpläne, -protokolle oder Organigramme.

Insgesamt wurden 13 Kontraktlogistiklösungen erhoben und 20 in deren Realisierung eingebundene Experten befragt. Sämtliche Interviews wurden von derselben Person mit wechselnder Unterstützung durchgeführt, um eine größtmögliche Konsistenz der Datenerhebung zu gewährleisten. Alle erfassten Resultate wurden von den befragten Unternehmensvertretern noch einmal gegengelesen und final bestätigt. Bei einer Kontraktlogistiklösung reichten die gelieferten Informationen für die Generierung einer Fallstudie nicht aus und eine weitere Lösung war noch nicht in der Praxis umgesetzt. Somit konnten insgesamt 11 Fallstudien in das qualitative Benchmarking einbezogen werden.

---

<sup>4</sup> Zur Fallstudienforschung vgl. z.B. Gerring (2007) oder Yin (2003).

### 3.2 Analysemethode – qualitatives Benchmarking

Der in der Individualität einzelner Kontraktlogistiklösungen begründete Situationsbezug sowie die damit einhergehende Datenerhebung über Fallstudien, erfordern ein angepasstes Vorgehen in der Datenanalyse. Hier wurde die Methode des qualitativen Benchmarking ausgewählt, die es erlaubt, neben der Generierung prozessorientierter Kenngrößen, insbesondere auch sogenanntes 'narratives Wissen' (Erzählungen über Geschehnisse und persönliche Lernerfahrungen) der Befragten explizit in die Analyse einzubeziehen.

In der Betriebswirtschaftslehre bedeutet *Benchmarking* allgemein der Vergleich von Unternehmen, Organisationsstrukturen, Prozessen oder Produkten anhand spezifischer Kriterien und Kenngrößen (Tucher von Simmeldorf, 2000). Auf Basis eines gezielten und systematischen Vergleichs sollen Ideen und konkrete Vorschläge für neue oder angepasste Prozesse und Strukturen ermittelt werden (Camp, 1994). Durch das *qualitative Benchmarking* – eine mögliche Spielart aus dem grossen Instrumentenkasten des Benchmarking – werden die ermittelten (i.d.R. sehr unterschiedlichen) Vergleichsfälle auf der Grundlage fest definierter Bestimmungsgrößen ordinalskaliert miteinander vergleichbar gemacht. Es erfolgt dabei bewusst keine wertende Beurteilung der Fallstudie in einem absoluten Sinne (gut oder schlecht bzw. besser oder schlechter). Vielmehr werden die Fallstudien durch die ordinale Skalierung miteinander vergleichbar gemacht.

Zur gezielten Aufbereitung der erhobenen Informationen für das qualitative Benchmarking wurden Techniken der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 1988) in Verbindung mit einfach strukturierten Scoringmodellen eingesetzt. Dabei galt es das erhobene Informations- und Datenmaterial systematisch zu aggregieren, indem inhaltsgleiche oder -ähnliche Aussagen identifiziert und zu einer gemeinsamen Beurteilungskategorie im Sinne des zuvor o.g. Untersuchungsmodells zusammengefasst wurden.

Auf dieser Grundlage wurde ein systematischer Vergleich der in Fallstudienform erhobenen Einzel-

fälle durchgeführt. Sämtliche in die Analyse einbezogenen Fälle waren dabei für sich gesehen erfolgreich. Es ging im Vergleich somit nicht darum, die absolut "beste" Lösung mit dem absolut "besten" Vorgehen zu finden, sondern vielmehr darum, den spezifischen Situationsbezug zusammen mit dem jeweiligen Vorgehen von der Anbahnung bis zur Implementierung einer Kontraktlogistiklösung in Beziehung zu setzen. Die verwendeten Vergleichskategorien sind dabei durch die im Untersuchungsmodell spezifizierten Phasen des Verstehens (Intensität), der Konzipierung (Partizipation), der Implementierung (Strukturierung) und der Kontraktlogistiklösung selbst (Komplexität) definiert (vgl. Abschnitte 2.3 und 1.3).

Situativer Bezugspunkt des qualitativen Benchmarkings ist die Komplexität der Kontraktlogistiklösung, anhand der die erhobenen Fälle in eine abgestufte, ordinale Reihenfolge gebracht werden konnten. In Abhängigkeit der Komplexität der Kontraktlogistiklösung wurden schliesslich die Fallstudien im Hinblick auf die Ausgestaltung der einzelnen Teilphasen genauer untersucht und jeweils ebenso bezüglich Intensität des Lernprozesses (Verstehensphase), Partizipation im Entwicklungsprozess (Konzipierungsphase) und Strukturierung im Umsetzungsprozess (Implementierungsphase) in eine ordinale Reihenfolge gebracht. Die Analyse mündet in eine systematische Gegenüberstellung der ordinalen Reihenfolgen der drei Teilphasen mit der ordinalen Reihenfolge der Kontraktlogistiklösung.

Sowohl die Datenerhebung als auch die Datenanalyse zeigen damit den ausgeprägt explorativen und qualitativen, aber zugleich systematisch ausgerichteten Charakter des Studiendesigns auf. Gerade im wenig erforschten Gebiet der Kontraktlogistik ist der hier zur Anwendung kommende explorative Ansatz eine geeignete Grundlage zur empirischen Datenerhebung und Analyse.

## 4 Fallstudienenerhebung

### 4.1 Inhalte und Aufbau des Gesprächsleitfadens

Eine interviewgestützte Fallstudienenerhebung dient als zweckmässiges Instrument zur Beschaffung der studienrelevanten Daten und Informationen. Hierzu wurde ein umfangreicher Gesprächsleitfaden entwickelt, der inhaltlich wie auch im Aufbau an dem vorgestellten Untersuchungsmodell (Kapitel 2.3.) ausgerichtet ist. Dieser Gesprächsleitfaden war die Grundlage für die Durchführung strukturierter Experteninterviews von insgesamt 20 Personen. In drei Fällen konnten Verlader und Logistikdienstleister gemeinsam zu ihrer Fallstudie befragt werden. In einem Fall wurde der Verlager, in den restlichen Fällen der Logistikdienstleister befragt. Dabei trugen ein bis zwei Gesprächspartner zum Interview bei. Diese Personen waren zum Zeitpunkt des Interviews maßgeblich an den jeweiligen Kontraktlogistikprojekten beteiligt und verfügten somit über die notwendigen Projektinformationen und reichhaltiges Erfahrungswissen aus der Kontraktlogistik.

Um die Fallstudien für die spätere vergleichende Analyse (qualitatives Benchmarking) nutzen zu können, wurde insbesondere darauf geachtet, dass die Gespräche soweit wie möglich nach dem im Gesprächsleitfaden vorgegebenen Aufbau erfolgten. Der Leitfaden wurde den Interviewpartnern im Vorfeld zugesandt, um eine möglichst hohe Auskunftsfähigkeit der Gesprächspartner im Verlauf eines 3-4 stündigen Interviews zu gewährleisten.

Entsprechend des Untersuchungsmodells wurde der Gesprächsleitfaden in die vier zentralen Themenblöcke mit Fragen (1) zur Art der Kontraktlogistiklösung, (2) zum Verstehen der Anforderungen, (3) zur Konzipierung der Lösung, (4) zur Implementierung der Lösung gegliedert. Die wichtigsten Inhalte werden im Folgenden umrissen.

#### (1) Art der Kontraktlogistiklösung

Ziel des ersten Fragenkomplexes war es, ein möglichst detailliertes Bild der jeweils in der Praxis implementierten Kontraktlogistiklösung zu erhalten. Im Hinblick auf das qualitative Benchmarking

wurden hier insbesondere solche Faktoren und Indikatoren abgefragt, die es im Rahmen der vergleichenden Analyse ermöglichen, die spezifische *Komplexität der jeweiligen Kontraktlogistiklösung* gegenüber der Komplexität der anderen erhobenen Lösungen einzuordnen und damit zugleich die spezifische Art der Kontraktlogistiklösung zu beschreiben. Neben allgemeinen kontextbezogenen Verständnisfragen, wie z.B. zur Historie der Geschäftsbeziehung, zu den spezifischen Outsourcingmotiven oder den verlader- und dienstleisterseitigen Zielsetzungen, standen hier insbesondere die charakteristischen Leistungsbestandteile wie auch die Eigenschaften der Güter im Vordergrund. Als weitere Indikatoren zur Bestimmung der Art der Kontraktlogistiklösung wurden zudem z.B. der Umfang vertraglicher Arrangements, Vereinbarungen zu Service Level Agreements (SLA), Vergütungsmodelle und IT-Strukturen abgefragt. Darüber hinaus wurden Fragen zu der Höhe eines finanziellen Investments oder Herausforderungen bei Personalübergängen diskutiert. Schliesslich wurden Einschätzungen zur persönlich empfundenen Komplexität der Kontraktlogistiklösung abgefragt.

#### (2) Verstehen der Anforderungen

Ziel dieses zweiten Fragenkomplexes war es, ein möglichst detailliertes Bild darüber zu erhalten, *wie* der Prozess des gegenseitigen Verstehens zwischen Verlager und Logistikdienstleister ausgestaltet war – mit anderen Worten, ob und auf welche Weise ein gemeinsames Problemverständnis aufgebaut werden konnte. Mit Blick auf das qualitative Benchmarking wurden hier insbesondere solche Faktoren und Indikatoren abgefragt, die es im Rahmen der vergleichenden Analyse ermöglichen, die spezifische *Intensität des jeweiligen Lernprozesses* zu erfassen und mit den Lernprozessen der anderen Fallstudien in Relation zu setzen. Gegenstand der Befragung waren hier z.B. die Detailliertheit der Ausschreibungsunterlagen, der Einsatz interaktionsfördernder Lernmethoden zur Ermittlung der verladerseitigen Anforderungen oder der Einbezug externer Moderatoren zur Erreichung eines gemeinsamen Problemverständnisses. Weitere abgefragte Indikatoren waren z.B. die Anzahl der Abstimmungsrunden, die Art der Dokumentation, der Ablage und des Zugriffs auf kritische Informations- und Wissensbestände oder die spezifischen

Rollenverteilungen zwischen Verlager und Logistikdienstleister. Schliesslich wurden persönliche Einschätzungen zur empfundenen Intensität des Lernprozesses erfragt.

### (3) Konzipierung der Lösung

Ziel dieses dritten Fragenkomplexes war es, ein möglichst detailliertes Bild darüber zu erhalten, wie der Prozess der gemeinsamen Konzeptentwicklung zwischen Verlager und Logistikdienstleister ausgestaltet war. Im Hinblick auf das qualitative Benchmarking wurden hier insbesondere solche Faktoren und Indikatoren abgefragt, die es im Rahmen der vergleichenden Analyse ermöglichen, den spezifischen *Partizipationsgrad im Entwicklungsprozess* zu erfassen und mit den Entwicklungsprozessen der anderen Fallstudien in Relation zu setzen. Gegenstand der Fragen war z.B. wie die Arbeitsteilung und die Verantwortlichkeiten zwischen Verlager und Logistikdienstleister organisiert waren oder wie viele Personen und Organisationseinheiten mit welchen Kompetenzen in den Entwicklungsprozess einbezogen wurden. Darüber hinaus wurden spezifische Themen, wie Vergütungsmodelle, Personalübergangsregelungen und Service Level Agreements im Hinblick auf ihre partizipative Entwicklung angesprochen. Schliesslich wurden persönliche Einschätzungen über die grössten Herausforderungen in der partizipativen Entwicklung der Kontraktlogistiklösung abgefragt.

### (4) Implementierung der Lösung

Ziel des vierten Fragenkomplexes war es, ein möglichst detailliertes Bild darüber zu erhalten, wie der Umsetzungsprozess vom Konzept über den Testmodus bis zum operativen Betrieb der Kontraktlogistiklösung ausgestaltet war. Im Hinblick auf das qualitative Benchmarking wurden hier insbesondere solche Faktoren und Indikatoren abgefragt, die es im Rahmen der vergleichenden Analyse ermöglichen, den spezifischen *Strukturierungsgrad im Umsetzungsprozess* zu erfassen und relativ gegenüber den Umsetzungsprozessen der anderen Fallstudien einzuordnen. Gegenstand waren z.B. Fragen nach organisatorischen Regelungen zwischen Verlager und Logistikdienstleister, der Verteilung von Verantwortlichkeiten und dem Erfahrungshorizont der verantwortlichen Personen, der Struktur und Detailliertheit von Projektplänen inkl. Art und

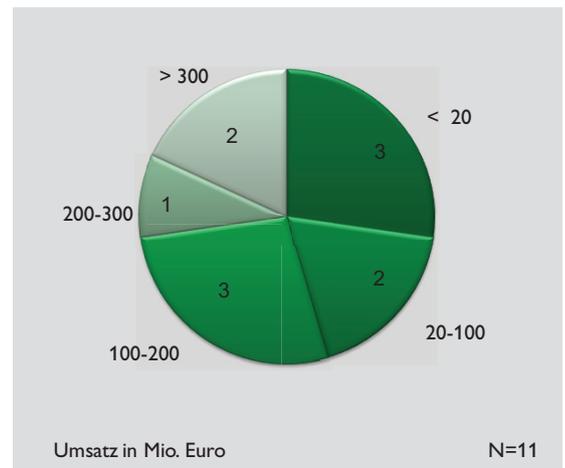


Abbildung 4: Logistikdienstleistergrössen nach Jahresumsatz

Anzahl von Meilensteinen oder der Art der eingesetzten Projektmanagementtools. Schliesslich wurden persönliche Einschätzungen über die gravierendsten Hürden einer strukturierten Umsetzung abgefragt.

Allgemein gehaltene Fragen gaben zuletzt Raum für zusammenfassende und abschliessende Stellungnahmen zur Projektzukunft zur empfundenen Güte der Geschäftsbeziehung. Zudem konnten Empfehlungen zu wichtigen "lessons learned" und generellen Erfolgsfaktoren in der Kontraktlogistik abgegeben werden.

## 4.2 Allgemeiner Überblick über die Fallstudienauswahl

Aus den im Rahmen der Expertengespräche erhobenen Informationen konnten insgesamt elf Fallstudien erstellt werden, die auch für das qualitative Benchmarking verwendbar waren. Wie oben angesprochen, konnten zwei potenzielle Fallstudien aufgrund mangelnder Datenverfügbarkeit und Praxisimplementierung nicht erstellt werden. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über den Fallstudienumfang gegeben.

Die Fallstudien weisen unterschiedliche Unternehmensgrössen bezogen auf den Jahresumsatz auf, sowohl auf Verlagerseite als auch auf Seiten der Logistikdienstleister. Abbildung 4 und Abbildung 5 geben einen Überblick hierüber.

Wenngleich die genaue Abgrenzung der relevanten Unternehmensumsätze aufgrund von konzernorganisatorischen Zuordnungsproblemen eines Geschäftsfeldes bei Verladern oder einer unklaren Abgrenzung der Sparte Kontraktlogistik bei Logistikdienstleistern nicht immer ganz einfach ist, weisen beide Abbildungen grundsätzlich darauf hin, dass die Verlager durchweg die wesentlich umsatzstärkeren Unternehmen in den erhobenen Fallstudien sind. Die Logistikdienstleistungsunternehmen sind dabei ca. jeweils zur Hälfte dem Konzern bzw. konzernartigen Unternehmenskontext und dem mittelständisch geprägten Unternehmenskontext zuzuordnen.

Betrachtet man, wie in Abbildung 6 dargestellt, die Unternehmensgrößen der Verlager und Logistikdienstleister jeweils paarweise in der betrachteten Geschäftsbeziehung, so zeigt sich für die vorliegenden Fallstudien, dass die umsatzbezogene Unternehmensgröße keine wesentliche Rolle in der Zusammenarbeit zwischen Verladern und Logistikdienstleistern spielt. In nur einem Fall hat sich ein grosser Verlager gezielt für einen ver-

gleichsweise grossen Dienstleister entschieden. Ansonsten spiegelt die Fallstudiengesamtheit ein recht durchmisches Bild bzgl. der Grössenkombinationen wider.

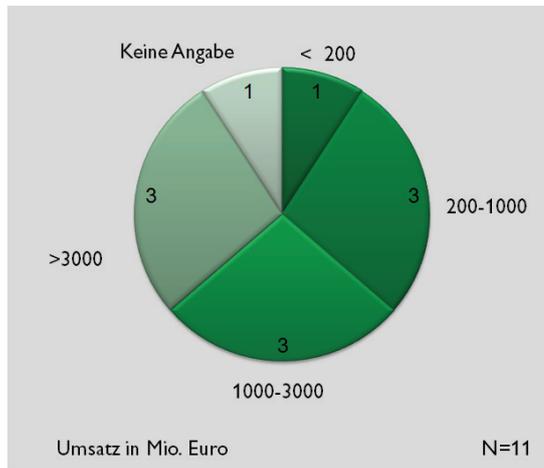


Abbildung 5: Verlagergrößen nach Jahresumsatz

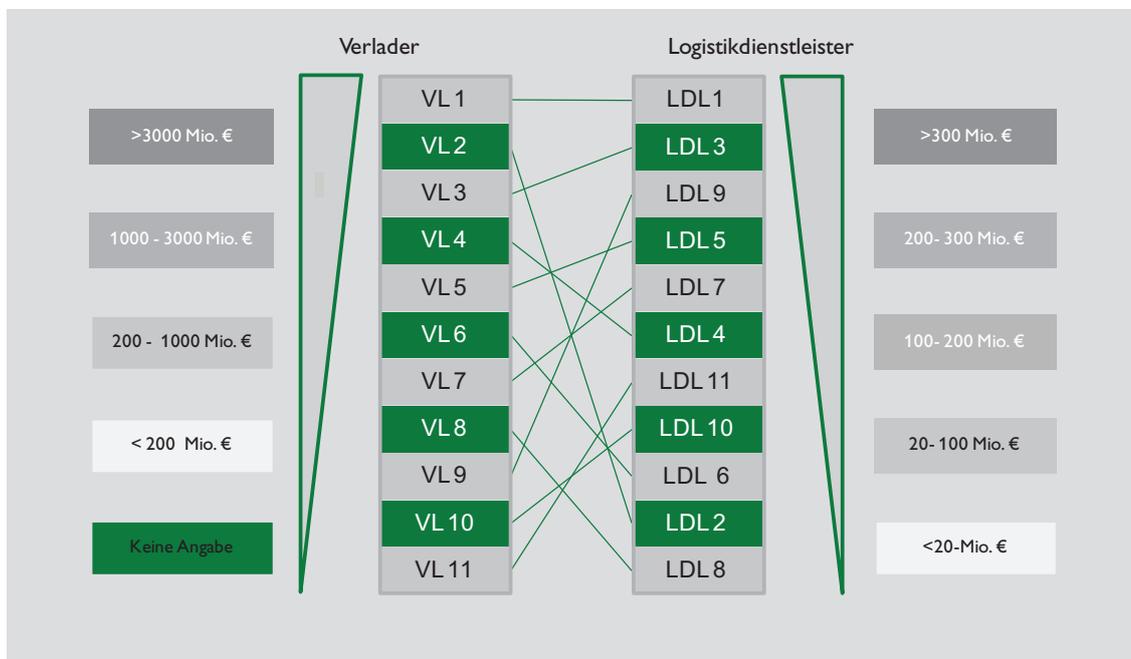
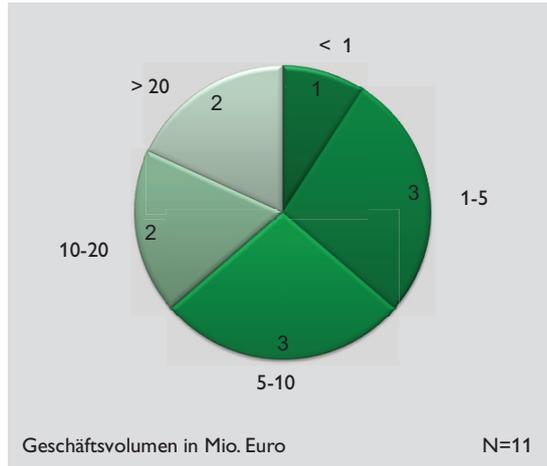


Abbildung 6: Paarweise Betrachtung von Geschäftsbeziehungen nach Unternehmensgrößen

Abbildung 7 gibt einen Überblick über die jährlichen Geschäftsvolumina der in die Analyse einbezogenen Kontraktlogistikpartnerschaften. Die Höhe der Geschäftsvolumina reicht von einem vergleichsweise kleinen Umsatzvolumen von unter 1 Mio. EUR Umsatz pro Jahr bis hin zu relativ umfangreichen Kontraktlogistiklösungen mit einem Jahresvolumen von weit über 20 Mio. EUR.

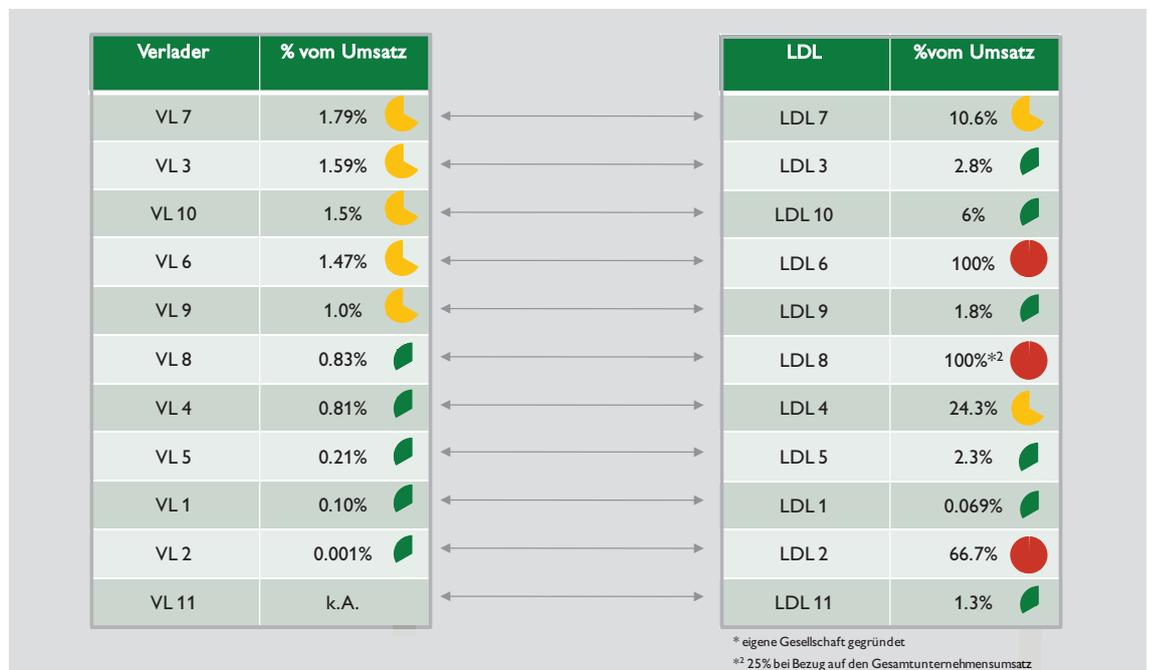
Abbildung 7: Jährliches Geschäftsvolumen der Kontraktlogistikpartnerschaft



Die jährlichen Geschäftsvolumina sowie die Unterschiede in den Unternehmensgrößen auf Verlager- und Dienstleisterseite führen zur Frage nach der jeweiligen wirtschaftlichen Bedeutung der Geschäftsbeziehung für den Verlager resp. Logistikdienstleister. Über das absolute Geschäftsvolumen der jeweiligen Kontraktlogistikpartnerschaft hinaus ist dabei die relative wirtschaftliche Bedeutung des Umsatzvolumens für die jeweiligen Partner ein relevantes Charakteristikum. Je nachdem, welchen Kostenblock die Kontraktlogistiklösung vom verladerseitigen Gesamtumsatz ausmacht, bzw. welchen Umsatzbeitrag die Kontraktlogistiklösung für den Logistikdienstleister einbringt, können spezifische wirtschaftliche Abhängigkeitskonstellationen zwischen den Partnern entstehen. Eine Übersicht hierzu findet sich in Abbildung 8.

Es zeigt sich, dass in der vorliegenden Fallstudien-gesamtheit, gerade für die Logistikdienstleister das Geschäftsvolumen einen hohen Anteil am Gesamtumsatz ausmachen kann, bis hin zu einer existenziellen wirtschaftlichen Abhängigkeit. Verlagerseitig ist diese Abhängigkeit bezogen auf den Gesamtumsatz kaum ausgeprägt

Abbildung 8: Wirtschaftliche Bedeutung des Geschäftsvolumens in % vom Gesamtumsatz



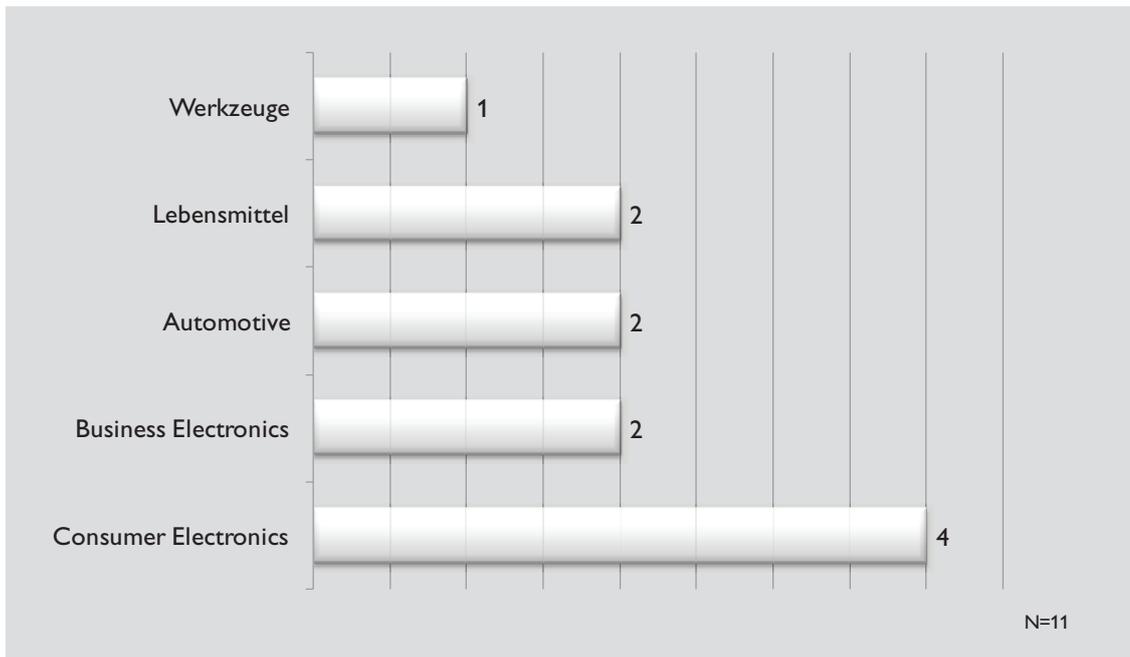


Abbildung 9: Betrachtete Verladerbranchen

Abbildung 9 vermittelt einen Überblick über die in den Fallstudien betrachteten Verladerbranchen. Typisch für das Geschäftsfeld der Kontraktlogistik stehen hier primär Branchen im Fokus, die durch für die Kontraktlogistik typische Güter mit spezifischen, kundenindividuellen Handhabungsanforderungen charakterisiert sind.

Bezogen auf die Empfängerkunden beschreiben die erhobenen Fallstudien sowohl die Belieferung von

Privatkunden/Konsumenten (B2C) als auch von Geschäftskunden (B2B), wobei der Anteil der Geschäftskunden klar überwiegt. Im Feld der Geschäftskundenbelieferung sind gleichermaßen Fälle der Konsumgüterkontraktlogistik wie auch der industriellen Kontraktlogistik enthalten. Abbildung 10 gibt Auskunft über die entsprechenden Anteile in der Fallstudiengesamtheit.

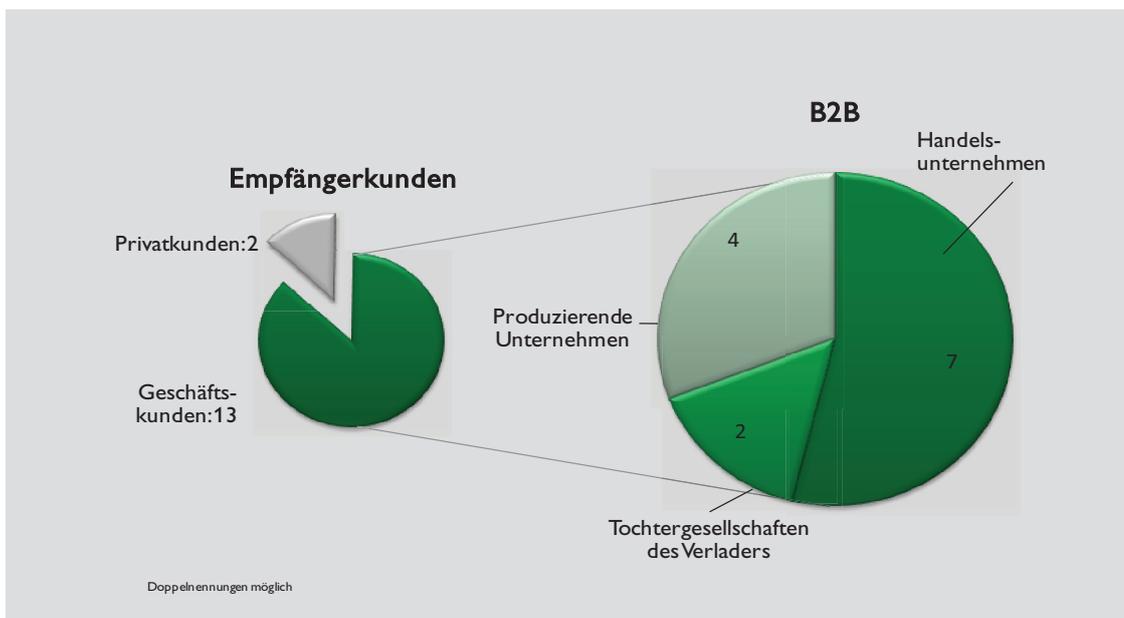
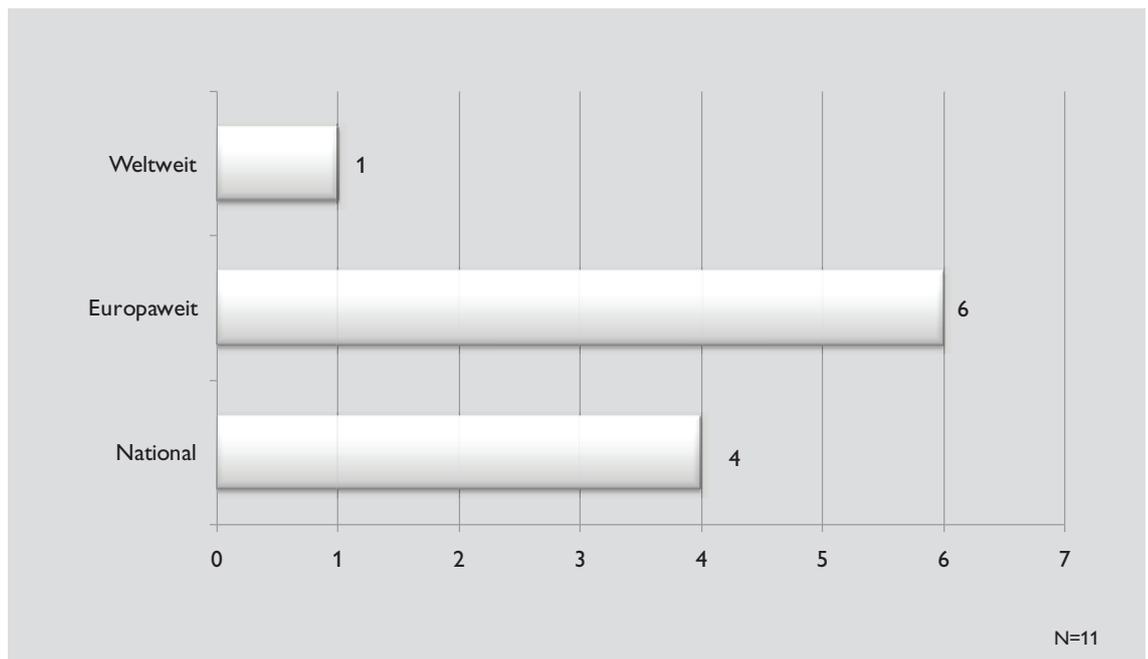


Abbildung 10: Empfängerkunden

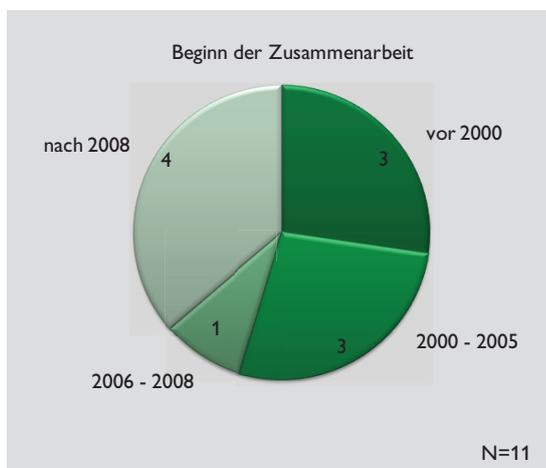
Abbildung 11: Geographische Ausrichtung der Kontraktlogistiklösungen



Hinsichtlich der geographischen Ausrichtung zeigt sich, dass nationale Lösungen (Schweiz, Deutschland), europäische Lösungen ebenso wie weltweite Lösungen in den Fallstudien enthalten sind. Abbildung 11 informiert über die geographische Ausrichtung der in den Fallstudien erfassten Kontraktlogistiklösungen.

Die in den Fallstudien reflektierte Dauer der Zusammenarbeit zwischen Verlager und Logistikdienstleister wird in Abbildung 12 aufgezeigt.

Abbildung 12: Beginn der betrachteten Kontraktlogistikpartnerschaften



Das Portfolio der erfassten Fallstudien zeigt einerseits signifikante Historien einer zufriedenstellenden und damit erfolgreichen Kooperation von mehr als 10 Jahren wie auch andererseits relativ junge Kontraktlogistikpartnerschaften, die über ca. 2 Jahre mit zur beiderseitigen Zufriedenheit laufen. Allen gemein ist dabei der Anspruch der langfristigen Ausrichtung der Zusammenarbeit.

Vor dem Hintergrund der vorgestellten Charakteristika der Fallstudiengesamtheit bleibt zusammenfassend festzustellen, dass die 11 Fallstudien die vielfältige, diverse und spezielle Welt des Kontraktlogistikgeschäfts in der Unternehmenspraxis recht treffend reflektieren. Die hohe Diversität der Fallstudiengesamtheit ermöglicht dabei trotz der vergleichsweise kleinen Fallstudienanzahl, einerseits allgemeine Ergebnisse zu gewinnen und andererseits situative Zusammenhänge aufzudecken. Gerade im Hinblick auf den in dieser Studie verfolgten explorativen Forschungsansatz mit dem Ziel der Erfassung situativer Spezifika erscheint die ermittelte Fallstudiengesamtheit damit als valide Grundlage für ein qualitatives Benchmarking.

Im Anschluss an diesen allgemeinen Überblick erfolgt im nächsten Abschnitt eine Kurzbeschreibung der 11 Fallstudien.

### 4.3 Kurzbeschreibung der einzelnen Fallstudien

Im Folgenden werden die erhobenen Fallstudien kurz charakterisiert, um eine hinreichende Verständnisgrundlage für die im Rahmen des qualitativen Benchmarkings vorgenommenen Rangfolgeeinordnungen und Tiefenanalysen zu schaffen. Die Fallstudien werden insbesondere bezüglich der Historie und dem partnerschaftlichen Charakter der Geschäftsbeziehung, dem Umfang und der Art der Logistikdienstleistungen, spezifischer organisatorischer Besonderheiten sowie hinsichtlich des IT-gestützten Informationsaustauschs charakterisiert.

#### *Fallstudie: Telekommunikation*

Die aktuelle Geschäftsbeziehung zwischen dem Verlager und dem Logistikdienstleistungsunternehmen bestand zum Zeitpunkt des Interviews in dieser Form seit sechs Jahren. In der Vorgeschichte war die Betriebsstätte des heutigen Dienstleisters Teil des Verladers, die später zunächst als eigenständiges Tochterunternehmen ausgelagert und in der Folge vom heutigen Logistikdienstleister vollständig übernommen wurde. Der Logistikdienstleister übernimmt die Versorgung der Service-Mitarbeiter des Verladers mit Ersatzteilen sowie die Auslieferung von Telekommunikationsgeräten an den Endkunden. Zudem werden Serviceleistungen und Reparaturarbeiten an defekten Geräten durchgeführt sowie einfache Montagearbeiten übernommen. Aus der gemeinsamen Historie heraus sind die 'Bande' zwischen Verlager und Logistikdienstleister vergleichsweise eng geknüpft. So legen die Partner z.B. grossen Wert darauf, ihre Geschäftsbeziehung mit Blick auf Serviceangebot, Leistungsverbesserung und Kostensenkung stetig partnerschaftlich weiter zu entwickeln. Hierfür sind zum einen Mitarbeiter des Verladers mehrere Tage pro Woche vor Ort in der Betriebsstätte und dem Lager des Dienstleisters im Einsatz. Darüber hinaus wird im operativen Geschäft Prozesseffizienz durch integrierte IT-Systeme angestrebt. Zum anderen wird operative Prozesseffizienz durch eine Integration der IT-Systeme angestrebt.

#### *Fallstudie: Getränke Logistik*

Zum Zeitpunkt der Fallstudienenerhebung arbeiteten der Verlager und der Logistikdienstleister bereits seit mehreren Jahren zusammen. Ausschlaggebend bei der Wahl des Dienstleisters war damals die Empfehlung eines Geschäftspartners des Verladers. Die Erfahrung des Logistikdienstleisters in der Getränke Logistik ermöglichte eine schnelle Etablierung der Geschäftsbeziehung, ohne dass grösser Anschaffungen getätigt werden mussten. Der Logistikdienstleister verantwortet eigenständig die Organisation des Imports von hochpreisigen Spezial-Getränken, die der Verlager vertreibt. Neben dem Import und der inländischen Distribution der Getränke nimmt der Logistikdienstleister erforderliche Aufgaben situativ wahr. Dazu gehören beispielsweise das getränkespezifische Labeldesign und die entsprechende Labelaufbringung. Beide Unternehmen entstammen klassischen KMU-Wurzeln und pflegen eine informelle Kommunikationskultur. Die Abstimmung zwischen beiden Partnern erfolgt, mit Ausnahme der operativen Ebene, sporadisch bzw. im Bedarfsfall. Der informelle Charakter der Geschäftsbeziehung wird einerseits dadurch gekennzeichnet, dass als einzige Fallstudie die "Getränke Logistik" ohne schriftlichen Vertrag auskommt. Bezüglich der IT-Systeme wurde auf eine Integration verzichtet. Vielmehr werden dem Verlager die Informationen über eine onlinebasierte Browseranwendung zur Verfügung gestellt. Nur bei Erfordernis werden ergänzende Informationen eingeholt.

#### *Fallstudie: Notebookcustomizing*

Im Rahmen des Projekts *Notebookcustomizing* arbeiten beide Wertschöpfungspartner bereits seit nahezu zwei Jahren zusammen. Der branchenerfahrene Logistikdienstleister übernahm im Anschluss an die Ausschreibung und den erteilten Zuschlag des Verladers einen Teil der Mitarbeiter sowie die verladereigenen Gebäude und Materialflusssysteme am Verlagerstandort. Dort führt der Logistikdienstleister gegenwärtig, sowohl mit übernommenen als auch neu eingestellten Mitarbeitern, die länderspezifische Anpassung von Notebooks durch. Neben hardwareseitigen Spezifikationen im Sinne ländergerechter Netzteile und Beilagematerialien, wird im Bedarfsfall spezielle Software auf-

gespielt. Defekte Notebooks werden durch den Logistikdienstleister geprüft und repariert. Vereinzelt übernimmt der Logistikdienstleister zudem die Entwicklung individueller Notebook-Software im Auftrag des Verladers. Die Geschäftsbeziehung zwischen beiden Partnern zeichnet sich durch enge Abstimmungen und intensive Diskussionen aus. In den regelmässig durchgeführten Gesprächsrunden überprüfen und diskutieren beide Partner regelmässig die Kosten und Effizienz der Kontraktlogistiklösung. Zur Überprüfung der Leistungsfähigkeit bietet die spezifisch entwickelte IT-Schnittstelle zwischen beiden Unternehmen umfassenden Einblick in die Leistungsdaten.

#### **Fallstudie: Unterhaltungselektronik**

Seit mehr als zwei Jahren arbeiteten die Partner des *Unterhaltungselektronik*-Projekts zum Zeitpunkt der Datenerhebung zusammen. Zu Beginn der Partnerschaft übernahm der Logistikdienstleister die vom Verlager als eigenständiges Unternehmen ausgegründete Logistiksparte. Aus Kostengründen beinhaltete das neu entwickelte Konzept des Logistikdienstleisters die Verlagerung der operativen Geschäftstätigkeit in das angrenzende Ausland. An diesem Standort erledigt der Logistikdienstleister für den Verlager neben der Lagerung, Kommissionierung und Transportorganisation für Receiver und Pay-TV-Produkte Reparatur- und Aufbereitungsdienstleistungen. Hinzu kommen die Montage von Marketingmaterialien, Call-Centertätigkeiten und die Durchführung der Abrechnung mit grösseren Verlagerkunden. Durch die gemeinsame Geschichte sowie die lokale Nähe der Verwaltungssitze ist die Geschäftsbeziehung zwischen Verlager und Logistikdienstleister intensiv ausgeprägt. So legen beide Unternehmen Wert auf persönliche Kommunikation und intensive Abstimmungen. Der Logistikdienstleister, ein familiengeführtes mittelständisches Unternehmen, legt dabei insbesondere Wert auf die Präsenz und den Einbezug der Unternehmenseigner in die Kommunikation. IT-seitig sind die Unternehmen über eine vom Logistikdienstleister angepasste IT-Schnittstelle verbunden.

#### **Fallstudie: Kommunikationstechnik**

Die Wertschöpfungspartner der Fallstudie *Kommunikationstechnik* konnten zur Zeit des Interviews auf eine einjährige gemeinsame Geschäftserfahrung zurückblicken. Aufgrund der erfolgreichen Zusammenarbeit wurde das Kontraktlogistikprojekt zu dieser Zeit um weitere Leistungsbereiche erweitert. Die Übernahme der ursprünglichen Leistungen wurde schrittweise vorgenommen und erfolgte gegliedert nach Belieferungsregionen. Der Logistikdienstleister erbringt derzeit für den Verlager hauptsächlich administrative bzw. organisatorische Aufgaben. Zu diesen Aufgaben gehören die Organisation der Distribution bzw. des Versands der Produkte sowie die Transportdokumenterstellung und Abrechnung inklusive der Zollmodalitäten. Die entsprechenden Lieferstati und Zolldokumente werden dazu über eine individuell angepasste IT-Schnittstelle mit dem Verlager ausgetauscht. Als weitere Leistungen kommen Monitoring- bzw. Steuerungs- sowie SCM-Beratungstätigkeiten hinzu. Zum Zeitpunkt des Interviews stand ein nächster Leistungserweiterungsschritt an. So sollten sukzessive der Kurier- und Expressdienst sowie die Luft- und Seefrachtorganisation hinzukommen. Die Partner führen regelmässige Abstimmungsrunden zur strategischen Entwicklung der Kontraktlogistiklösung und Qualitätsprüfung durch. Diese Koordination unterstreicht die Absicht beider Partner, die Lösung gemeinsam kontinuierlich weiterzuentwickeln.

#### **Fallstudie: Heimwerkerprodukte**

Das umsatzstärkste Projekt des Samples wurde Ende 1999 ausgeschrieben und begann im Jahr 2003 mit ersten operativen Tätigkeiten. Für das Projekt liess der Logistikdienstleister eigens einen Standort mit spezifischen (Hochregal-)Lager- und Kommissionierplätzen bauen. Zur Finanzierung der notwendigen Investitionen konnte der Logistikdienstleister einen Investor gewinnen der ebenfalls in die entsprechenden Materialflussanlagen investierte. Die Leistungen des Logistikdienstleisters umfassen die Aufgabenbereiche Lagerung, Kommissionierung, Packaging und Wareneingangskontrolle als Kern der Kontraktlogistiklösung. Hinzu kommen Qualitätssicherungsaufgaben und die Konfektionierung individueller Ver-

kaufseinheiten. Das Sendungsvolumen sowie die Heterogenität der Produkte erfordern intensive und fortwährende Abstimmungen zwischen beiden Partnern. Aus diesem Grund setzt der Verlager einen speziellen Partnermanager am Lagerstandort des Logistikdienstleisters ein. Neben dem Partnermanager sind weitere Mitarbeiter des Verladers permanent vor Ort. In regelmässigen Meetings entwickeln beide Partner gemeinsam die Kontraktlogistiklösung weiter. Die Kommunikationswege sind somit relativ kurz und gründen auf einer persönlichen Basis. Der vertrauensvolle Umgang zeigt sich ebenfalls in der Offenheit der IT-Systeme. Die vom Logistikdienstleister speziell angepasste IT-Schnittstelle ermöglicht es dem Verlager detaillierten Einblick in die IT des Logistikdienstleisters zu nehmen und einen Überblick über einzelne Prozessleistungen zu erhalten.

#### **Fallstudie: Motoren**

Die Zusammenarbeit zwischen dem Verlager und dem Logistikdienstleister bestand zum Zeitpunkt des Interviews bereits über 20 Jahre. Eigens für diese Kontraktlogistiklösung errichtete der Logistikdienstleister einen Standort in Verladernähe mit grossem Lagerkomplex welcher für die Bedürfnisse des Verladers ausgebaut wurde. Im Laufe der Zusammenarbeit vergab der Verlager zunehmend Bereiche an den Logistikdienstleister. Die Investitionen des Logistikdienstleisters in bspw. Lagerimmobilien belaufen sich daher mittlerweile auf einen mittleren zweistelligen Millionenbetrag. In dem speziell für den Verlager errichteten Lager ist der Logistikdienstleister neben der Lagerung von Motoren und Motorteilen für die verlässliche und pünktliche Produktionsversorgung des Verladerbetriebs und den anschliessenden Versand der Motoren zuständig. Als erweiterte Aufgaben kommen die Ersatzteilversorgung des Kundendienstes und einzelne Umpackarbeiten hinzu. Die räumliche Nähe der Niederlassung zum Produktionswerk des Verladers war entscheidend bei der Wahl des Logistikdienstleisters. Die Nähe ermöglicht zudem kurze Kommunikationswege zwischen beiden Partnern und legt die Basis für eine intensive Zusammenarbeit. Trotz des spezifisch an die Verlagerbedürfnisse angepassten Lagers sind die IT-Systeme beider Unternehmen nicht miteinander verbunden. Vielmehr arbeiten beide mit getrennter

IT. Während der Verlager SAP verwendet, nutzt der Logistikdienstleister sein individuelles Lagerverwaltungssystem (LVS). Sämtliche Daten zu Lagerbewegungen werden durch den Logistikdienstleister parallel in das Verlager-SAP und das Logistikdienstleister-LVS eingebucht.

#### **Fallstudie: Weisse Ware**

Eines der jüngsten Projekte des Samples wurde im Jahr 2009 initiiert. Durch die Zusammenlegung zweier Unternehmenssparten des Verladers wurden die vorher einzeln vergebenen Leistungen zusammengeführt und neu ausgeschrieben. Das komplexe, vom Verlager vorgegebene Konzept sieht verschiedene Distributionslösungen vor. So werden Teile der Produktion an einen Lagerstandort geliefert und mittelfristig eingelagert, während andere Teile über ein Cross-Dock direkt in den Markt gebracht werden. Um diese Lösung umzusetzen, musste der Logistikdienstleister neue Immobilien erwerben bzw. errichten. Der Logistikdienstleister übernimmt die vollständige Distribution der *Weissen Ware* an Geschäftskunden sowie die Lagerung von nicht im Cross-Dock umgeschlagener Ware für ein bestimmtes Land. Ergänzt werden diese Aufgaben durch die Kommissionierung und das Labeling sowie Customizing der Produkte. Die Geschäftsbeziehung beider Unternehmen beschränkt sich auf einen wenig intensiven Umgang miteinander. Zum Austausch von Daten und Lieferstati haben sich beide Partner für eine integrierte IT-Lösung entschieden, die über spezielle Schnittstellprogrammierung die beiden IT-Systeme der Partner verbindet.

#### **Fallstudie: Automotivzulieferteile**

Die Zusammenarbeit beider Unternehmen begann in den 70er Jahren. Seit 1998 arbeiten die Partner im Rahmen einer Kontraktlogistiklösung zusammen, die zugleich das erste Kontraktlogistikprojekt des Logistikdienstleisters war. Das Vertrauen des Verladers konnte genutzt werden, um erste Erfahrung in der Kontraktlogistik zu sammeln und diese auf zukünftige Projekte übertragen zu können. Im Rahmen des Projektes übernahm der Logistikdienstleister zwar Mitarbeiter des Verladers, erbringt die Leistungen aber weiterhin in eigenen Gebäuden des Verladers. Im *Automotivzulieferteile-*

Projekt ist der Logistikdienstleister für nahezu alle Logistikprozesse des Verladers verantwortlich. Neben der Versandlogistik werden der Wareneingang und das Warehousemanagement sowie innerbetriebliche Transporte übernommen. Beide Partner arbeiten eng zusammen, was beispielsweise aus häufigen und regelmässigen Abstimmungsmeetings erkennbar ist. Aufgrund der geringen Erfahrung in der Kontraktlogistik und um besonders auf den Kunden einzugehen, hat sich der Logistikdienstleister an die bestehende IT des Verladers angepasst.

#### ***Fallstudie: HiFi***

An diesem Projekt sind drei Partner beteiligt: der Verlager, ein koordinierend tätiger Logistikdienstleister sowie ein operativ durchführender Logistikdienstleister. Diese Konstellation wurde in der Auswertung der Fallstudien berücksichtigt. Der koordinierend tätige Logistikdienstleister arbeitet bereits seit vielen Jahren mit beiden Unternehmen – sowohl dem eigentlichen Verlager als auch dem operativen Logistikdienstleister – zusammen. Im Rahmen des gemeinsamen Projekts werden *HiFi*-Komponenten aus Übersee über einen zentralen Umschlags- und Lagerstandort europaweit distribuiert. Zu den Aufgaben des operativen Logistikdienstleisters gehören das Warehousing sowie das Zusammenstellen von Artikel-Sets und das Packaging, während der koordinierend tätige Logistikdienstleister die Steuerung des operativen Logistikdienstleisters und den Zollservice übernimmt. Im Rahmen des Projekts bedurfte es keiner grösseren spezifischen Anschaffungen, da die Leistung in einem vielseitig verwendbaren Lager – einem sog. Multi-User-Center – erbracht werden. Die Geschäftsbeziehung zwischen Verlager und dem koordinierend tätigen Logistikdienstleister ist vorrangig durch das Bestreben kosteneffiziente Leistungen zu gestalten geprägt. An der operativen Lösung arbeiten der koordinierend tätige und der operative Logistikdienstleister gemeinschaftlich. Am Standort des Multi-User-Centers hat der koordinierende Logistikdienstleister ein Büro eingerichtet, in welchem konstant Mitarbeiter vor Ort sind. So soll eine persönliche und direkte Kommunikation ermöglicht werden.

#### ***Fallstudie: Frischelogistik***

Zum Zeitpunkt des Interviews bestand die Geschäftsbeziehung zwischen beiden Partnern seit ca. 4,5 Jahren. Den Startschuss gab die Entscheidung des Verladers, seine Distributionsstruktur zu reorganisieren. Durch die Reduktion der Distributionsstufen auf zwei Verteilzentren sollten die Kosten und die Managementkomplexität der einzelnen vergebenen Leistungen reduziert werden. Der aktuelle Logistikdienstleister wurde im Anschluss aufgrund seines Preis-Leistungsverhältnisses, aber auch der vorteilhaft gelegenen Lager-Immobilie ausgewählt. Die Immobilie hatte sich der Logistikdienstleister im Zuge der Reaktion auf die Ausschreibung gesichert und nach Erteilung des Zuschlags an die Bedürfnisse des Verladers angepasst. Zentrale Aufgabe des Logistikdienstleisters ist die Lagerung und Kommissionierung von teilweise temperaturgeführter Ware. Neben der Retourenabwicklung und Tourenplanung kommen Value-Added-Services wie Displaybau und Co-Packing hinzu. Aufgrund des ausserplanmässigen Ausfalls der vorherigen Logistikdienstleister musste das "Go-Live" für die neue Lösung um zwei Monate vorgezogen werden. Durch diesen 'Gewaltakt' konnte der Logistikdienstleister bereits frühzeitig sein Engagement unter Beweis stellen. Die Weiterentwicklung der Geschäftsbeziehung und der kontinuierliche Ausbau der Leistungen führte dazu, dass aktuell insbesondere Produktionsleistungen im Vordergrund stehen. In sporadischen Kommunikationsrunden zwischen beiden Partnern wird die Weiterentwicklung der Lösung besprochen und diskutiert.

## 5 Ergebnisse

### 5.1 Fallübergreifende Erkenntnisse

Nachfolgend werden die zentralen Erkenntnisse aus den Workshops mit dem Kern-Expertenteam zusammen mit den im Rahmen der Fallstudien-erhebung erfassten Expertenmeinungen vorgestellt. Die Ergebnisse reflektieren zum einen die vielfältigen verlader- und dienstleisterseitigen Erfahrungen sämtlicher in die Studie einbezogenen Experten, welche z.T. losgelöst von der jeweils erhobenen Fallstudie geäußert wurden. Zum anderen resultieren die Ergebnisse aus Expertenaussagen, die zwar fallspezifisch genannt wurden, aber dennoch eine hohe fallstudienübergreifende Übereinstimmung aufweisen und damit unabhängig von den jeweiligen Einzelfällen der Fallstudien-gesamtheit Geltung zu haben scheinen. Insofern sind diese Ergebnisse allgemeiner Natur.

Insgesamt konnten sechs Aussagen identifiziert werden, die in ihrem Fokus wie auch ihrem inhaltlichen Charakter nach unterschiedlich sind und verschiedene Facetten von Geschäftsbeziehungen in der Kontraktlogistik beleuchten. Zusammenge-nommen zeichnen diese Aussagen ein aktuelles Bild über das Verständnis und den Umgang mit Kontraktlogistik in der Unternehmenspraxis. Ver-ständnis (Denken) und praktischer Umgang (Tun) weichen dabei häufig voneinander ab.

**Verladergetriebenes Geschäft.** Der originäre Impuls für die Neu- oder Weiterentwicklung einer Kontraktlogistiklösung kommt von der Verladerschaft. Sämtliche in der Fallstudien-gesamtheit erfassten Logistikdienstleister reagierten auf eine rein verladerseitige Ausschreibung. Der Verlader hat dabei seinen Leistungsbedarf eigenständig identifiziert, Ziele definiert und die gewünschte Kontraktlogistiklösung bereits mehr oder weniger umfassend beschrieben. Keine der untersuchten Kontraktlogistiklösungen wurde auf Basis eines kreativen (Verbesserungs)impulses eines Logistik-dienstleisters initiiert und ausgeschrieben. Dieses Ergebnis überrascht insofern nicht, als dass gerade die spezifischen Logistikanforderungen der Ver-lader die Kontraktlogistiklösungen determinieren. Gleichwohl wird von Logistikdienstleistern immer wieder verlangt resp. wird es ihnen für eine nach-

haltige Geschäftsentwicklung empfohlen, dass sie mit originärer Kreativität auf der Basis einschlä-giger Branchenerfahrung bei Verladern neue Impulse in die Entwicklung von Kontraktlogistiklösungen setzen sollten.

**Kostenziel dominiert.** Das verladerseitig dominie-rende Ziel einer Kontraktlogistiklösung ist die 'spürbare' Verbesserung der aktuellen Kostensitua-tion. Wenngleich in allen Fallstudien sowohl die Kostensenkung als auch die Qualitäts- bzw. Leis-tungsverbesserung als Zielsetzungen angestrebt wurden, so steht dennoch klar die Kostensenkung als Hauptmotiv für die Fremdvergabe von Kon-traktlogistikleistungen im Vordergrund. Idealer-weise werden dabei beide Ziele gleichzeitig reali-siert, was damit quasi einer 'zweifachen Effizienz-steigerung' gleich kommt. Eine Verbesserung der Logistikleistung bzw. -qualität bei relativ gleich-bleibender Kostensituation wird i.d.R. nicht als 'spürbare' Kostenreduktion akzeptiert und gilt vor diesem Hintergrund bei den befragten Verladern als nicht ausreichend für die Fremdvergabe von Kontraktlogistikleistungen.

**Zeitinvestment in gemeinsames Problemverständ-nis erfolgskritisch.** Von Verladern wie auch von Logistikdienstleistern wird die Schaffung eines gemeinsamen Problemverständnisses als erfolgs-kritische Grundlage für die Zusammenarbeit in der Kontraktlogistik angesehen. Um eine gemeinsame 'Sicht der Dinge' sicher zu stellen, sollte daher gerade zu Beginn der Zusammenarbeit ausrei-chend Zeit in die beiderseitige Abstimmung des Problemverständnisses und die Erarbeitung mög-licher Lösungswege sowie klarer, von beiden Seiten akzeptierter Zielsetzungen investiert werden. Auf diese Weise kann das Risiko eines fundamentalen Änderungsbedarfs deutlich reduziert werden. Auf der Grundlage eines solch robusten gemeinsamen Verständnisses fällt es nach einschlägiger Erfah-rung der befragten Experten später im Verlauf der Lösungsentwicklung auch wesentlich leichter, unvorhersehbare Anpassungen vorzunehmen. Angesichts der untersuchten Fallstudien sieht die Praxis hier jedoch (noch) etwas anders aus, denn i.d.R. nahmen sich die beteiligten Akteure gerade zu Beginn der Geschäftsbeziehung nur relativ wenig Zeit für die Entwicklung eines gemeinsamen Problemverständnisses. Dies ist insofern nachvoll-

ziehbar, als dass ein solch gezielt geführter Lernprozess oft aufwändig, mühsam und für viele Projektbeteiligte ungewohnt ist. Daraus resultieren die von den Experten dargelegten Empfehlungen, sich mehr Zeit gerade zu Beginn einer Kontraktlogistikpartnerschaft zu nehmen, aus einschlägigen Negativerfahrungen.

**Datenqualität und -wahrheit erfolgskritisch.** Eng verbunden mit der Schaffung eines gemeinsamen Problemverständnisses ist das Thema der Datenqualität und -wahrheit. Eine hohe Datenqualität (Konsistenz, Detailliertheit, Klarheit und Nachvollziehbarkeit) sowie eine wahrheitsgetreue Darstellung der relevanten Mengengerüste und -verläufe werden von Verladern und Logistikdienstleitern als erfolgskritische Komponente einer Geschäftsbeziehung gesehen. Die verladerseitig zur Verfügung gestellten Daten und Informationen sind wichtige Grundlage für eine nachvollziehbare und vor allem realistische Kosten- und Preiskalkulation der Kontraktlogistiklösung. Die dienstleisterseitig zur Verfügung gestellten Daten und Informationen bilden wiederum eine wichtige Grundlage für eine fundierte Kosten- und Leistungsbeurteilung des Logistikdienstleisters. Ungenaue oder manipulierte Daten führen zwangsläufig zu unrealistischen Erwartungshaltungen auf beiden Seiten, mit der Folge, dass die angedachte Kontraktlogistiklösung zu den jeweils kalkulierten Kosten resp. Preisen nicht umsetzbar ist. In der Praxis erfordert dies i.d.R. Nachverhandlungen, welche die Grundstimmung in der Geschäftsbeziehung unnötig belasten.

**Gemeinsame Historie und Branchenerfahrung helfen beim Akquiseerfolg.** Bei 8 der insgesamt 11 erhobenen Fallstudien spielte die Branchenkompetenz bei der Auftragsvergabe eine entscheidende Rolle (siehe Abbildung 13). Bei 6 Fallstudien waren eine bereits bestehende Geschäftsbeziehung und damit eine gemeinsame Historie ein wichtiges Entscheidungskriterium für die Leistungsvergabe. In lediglich einem der betrachteten Fälle bestand zuvor noch keine Geschäftsbeziehung und der Logistikdienstleister konnte keine einschlägige Branchenkompetenz vorweisen. Allerdings wurde in diesem Einzelfall dem Logistikdienstleister durch die Empfehlung eines externen Beraters der Einstieg massgeblich erleichtert. In Abbildung 13 sind die in der Fallstudiengesamtheit erfassten Konstellationen bezüglich der Basis einer Kontraktlogistik-Geschäftsbeziehung schematisch aufgeführt.

Die Konstellation *Idealfall* beschreibt die kontinuierliche Fortentwicklung einer bestehenden Geschäftsbeziehung. Die gemeinsame Historie und die einschlägige Branchenkompetenz verstärken sich hier auf positive Weise. Die befragten Experten bewerten diese Konstellation zugleich als 'bestmöglich' und sehr anspruchsvoll, da es hier um die kontinuierliche Entwicklung einer bestehenden Geschäftsbeziehung geht. Die Konstellation *Reputation* beschreibt die Generierung von Neugeschäft über den Ausweis einschlägiger Branchenkompetenz. Die befragten Experten bewerten dabei Reputation als sehr wichtige Eintrittskarte bei der Akquise potenzieller Neukunden im Kontraktlogistikgeschäft. Gleichwohl zeigen zwei Fälle resp. ein Fall auf, dass die Konstellation *Historie* wie auch die Konstellation *Kaltstart* zum Akquiseerfolg führen können, von den befragten Experten jedoch überwiegend als 'glückliche' Einzelfälle bewertet werden.

Vorherige Zusammenarbeit zwischen Verlader und Logistikdienstleister	ja	<b>"Historie"</b>	<b>"Idealfall"</b>
		2 Praxisfallstudien	4 Praxisfallstudien
	nein	<b>"Kaltstart"</b>	<b>"Reputation"</b>
		1 Praxisfallstudie	4 Praxisfallstudien
		nein	ja
		Erfahrung des LDL in der Verladerbranche	

Abbildung 13: Basis von Kontraktlogistik-Geschäftsbeziehungen in der Fallstudiengesamtheit

**Kontraktlogistik basiert auf Vertrauen und Kontrolle.** Geschäftsbeziehungen in der Kontraktlogistik sind durch Partnerschaft und Vertrauen geprägt. Dies ist soweit keine neue Erkenntnis, denn die Bedeutung von Vertrauen wurde von Vorgängerstudien bereits einschlägig beschrieben (vgl. Abschnitt 1.2). Entsprechend spielte das Thema Vertrauen auch unter den in der vorliegenden Studie befragten Experten eine durchaus gewichtige Rolle. Gleichwohl wurde Vertrauen immer auch im Zusammenhang mit dem Thema der Kosten- und Leistungskontrolle diskutiert jetzt mit einem neuen Aspekt versehen: Eine auf Vertrauen aufgebaute Geschäftsbeziehung in der Kontraktlogistik lässt eine partnerschaftliche Kontrolle zu, und zwar in der Verstehens-, der Konzipierungs- und der Implementierungsphase wie auch im anschließenden operativen Betrieb. Vertrauen ist somit kein 'Freifahrtschein', der Kontrolle per se ersetzt. Im Gegenteil ermöglicht Vertrauen häufig erst eine partnerschaftlich geprägte, offene und effiziente Kontrolle. In diesem Sinne schaffen klare, im gegenseitigen Einvernehmen getroffene Kontrollvereinbarungen Vertrauen und sind damit die Grundlage für eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Kontraktlogistiklösung wie auch der Geschäftsbeziehung. Gleichwohl gilt der in der Praxis weitverbreitete Tenor 'Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser'.

## 5.2 Erkenntnisse zu spezifischen Themenschwerpunkten

Im Rahmen der Fallstudienenerhebung wurden auch Fragen zu ausgewählten Themenbereichen untersucht, die von den Mitgliedern des Kern-Expertenteams für die Kontraktlogistik als besonders aktuell und relevant erachtet wurden. Die hohe Relevanz dieser Themenfelder wurde insbesondere damit begründet, dass sie kritische Konfliktfelder und Zielkonflikte zwischen Verlader und Logistikdienstleister begründen. Konkret fanden drei spezifische Themenschwerpunkte gezielt bei Erhebung und Analyse der Fallstudien Berücksichtigung: (1) die situative Ausgestaltung von *Vergütungsmodellen und Leistungsanreizen*, (2) der Umgang mit *Exklusivitätsrechten* und (3) der Einsatz von *Informationstechnologie*.

### (1) Vergütungsmodelle und Leistungsanreize

Ein Vergütungsmodell umfasst sämtliche Regelungen, die bestimmen, auf welche Weise der Logistikdienstleister vom Verlader für seine erbrachten Leistungen kompensiert wird. Diese Regelungen legen fest, auf Grundlage welcher Bedingungen sowie anhand welcher Kriterien und Methoden die Leistungsvergütung konkret zu erfolgen hat. Untrennbar damit verknüpft ist die Frage nach der situationsgerechten Setzung von Leistungsanreizen. Hier bestehen vielfältige Ausgestaltungsmöglichkeiten in einem Kontinuum zwischen den Ex-

tremformen der rein *aufwandsbezogenen* oder rein *ergebnisbezogenen* Vergütungsmodelle.

In zwei der insgesamt 11 erhobenen Fälle kommen mit der sogenannten *Cost-Plus-Methode* im Kern aufwandsbezogene Vergütungsmodelle zum Einsatz. Hierbei werden die beim Logistikdienstleister durch die Leistungserstellung effektiv verursachten Kosten zzgl. einer (prozentualen oder absoluten) Gemeinkostenpauschale vom Verlager vergütet. Charakteristisch für diese Fälle ist ein sehr breites Produktsortiment von bis zu 22.000 SKUs<sup>5</sup>, das zudem bezüglich Grösse und Gewicht heterogen ist. Entsprechend stark variieren die kostenwirksamen Prozessanforderungen der Handhabung in Lagerhaltung, Umschlag, Kommissionierung und Transport zwischen den einzelnen Produkten. Der Umfang in Verbindung mit der Handhabungsheterogenität des Produktsortiments wird auch von den fallbezogen befragten Experten als wesentliches Motiv für die Anwendung der *Cost-Plus-Methode*, resp. der aufwandsbezogenen Vergütung angeführt. Eine konsistente und transparente Umsetzung einer ergebnisbezogenen Vergütung, z.B. auf der Basis der Zahl nachweislich ausgelieferter Produkte, wäre nach Ansicht der Experten hier aus administrativen und systemtechnischen Gründen jeweils zu aufwändig. Als weitere Begründung für die Bevorzugung eines aufwandsbezogenen Vergütungsmodells wird zudem von einigen Experten angeführt, dass gerade bei neu entwickelten Kontraktlogistiklösungen i.d.R. die leistungsabhängigen Kostenwirkungen aufgrund fehlender Erfahrungswerte kaum seriös im Voraus zu bewerten und zu planen sind. Nach einer gewissen Konsolidierungsphase sollte dann aber in jedem Fall der Umstieg auf ein ergebnisbezogenes Vergütungsmodell geprüft werden.

In sieben der insgesamt 11 erhobenen Fallstudien kommen im Kern ergebnisbezogene Vergütungsmodelle zur Anwendung. Hier werden *leistungsbasierte Abrechnungsmethoden* eingesetzt, die eine Vergütung des Logistikdienstleisters in Abhängigkeit der konkret erbrachten Leistung 'pro Stück' des ausgelieferten Produktes ermöglichen. Kennzeichnend für diese Fälle ist ein in Bezug auf die Fallstudiengesamtheit vergleichsweise enges Pro-

duktsortiment von 300 bis max. 13.000 SKUs, das zugleich auch bezüglich Grösse und Gewicht relativ homogene Handlungseigenschaften aufweist. Entsprechend vermerkten die fallbezogen befragten Experten, dass die resultierenden Prozessanforderungen an die logistische Abwicklung eher gleichartig seien, so dass die Abrechnung über einen bzw. wenige pauschale 'Stückpreise' mit vergleichsweise geringem Kalkulationsaufwand in der Praxis zu realisieren sei.

In zwei der insgesamt 11 erhobenen Fälle kommen mit einer Kombination aus *prozesszeit-* und *prozessmengenbasierten* Abrechnungsmethoden *hybride Modellformen* mit Elementen der aufwands- und der ergebnisbezogenen Vergütung zur Anwendung. Diese Abrechnungsmethoden basieren auf klar definierten Prozessleistungskategorien und produktbezogenen Prozessabläufen, die jeweils mit Standardzeiten und korrespondierenden Kostenätzen hinterlegt sind. Die Vergütung erfolgt anhand der produktabhängig in Anspruch genommenen Prozessleistungen durch Multiplikation der benötigten Prozessmengen mit den definierten Prozesskosten. Je nach Prozesskostendefinition (Teil- vs. Vollkosten) wird ggf. noch eine Gemeinkostenpauschale aufgeschlagen. Kennzeichnend für diese Fälle im Vergleich zu den anderen Fallstudien ist, dass sie sich durch ein grosses Produktsortiment (16.000 bis 20.000 SKUs) wie auch eine ausgeprägte Heterogenität der logistischen Produkthandlungseigenschaften auszeichnen. Von den zu den betreffenden Fällen befragten Experten wurde als Motiv für den Einsatz dieser hybriden Vergütungsmodelle angeführt, dass die aufwandsbezogene Vergütung der Prozessleistungen in ihrer spezifischen Situation weniger aufwändig war als eine pauschale Vergütung der ausgelieferten Produkte. Auf diese Weise konnte in diesen konkreten Fällen auch bei einem recht umfangreichen Produktsortiment eine leistungsorientierte Komponente in das Vergütungsmodell eingefügt werden.

Insgesamt legt die fallstudienbezogene Analyse somit den empirisch induzierten und zugleich sachlogisch begründbaren Schluss nahe, dass der Umfang des Produktsortiments wie auch die Heterogenität der logistischen Handhabungsanforderungen zu einer logistischen Sortimentskomplexität führen. Beide Elemente gelten als wichtige si-

---

<sup>5</sup> SKU = Stock Keeping Unit = aktive Artikelnummern

tuative Bestimmungsgrößen für die Wahl eines eher aufwands- oder eines ergebnisbezogenen Vergütungsmodells. Mit anderen Worten: *eine hohe logistische Sortimentskomplexität erfordert tendenziell eine aufwandsbezogene Vergütung. Je niedriger die logistische Sortimentskomplexität der Kontraktlogistiklösung ist, desto eher werden ergebnisbezogene Vergütungsmodelle eingesetzt.*

In der Mehrzahl der Fallstudien, nämlich neun von 11 (zwei hybride und sieben rein ergebnisbezogene Vergütungsmodelle) sind modellimmanente Leistungsanreize in Form von produkt- oder prozessmengenabhängiger Vergütungen explizit vorgesehen. Der Logistikdienstleister ist hier angehalten, möglichst leistungs- und kosteneffizient zu arbeiten, da er dadurch seine eigene Ertragssituation direkt verbessern kann. Allerdings trägt er dabei auch das Auslastungsrisiko, denn sobald der Verlager nicht die vereinbarte Stückzahl abrufen, hat der Logistikdienstleister wenig Möglichkeiten, seinen kalkulierten Ertrag zu realisieren. In den beiden Fällen mit rein aufwandbezogenen Vergütungsmodellen sind Leistungsanreize explizit nicht enthalten. Der Verlager vergütet den Logistikdienstleister nach effektiv anfallendem Kostenaufwand und trägt dabei das volle Auslastungsrisiko.

Optional werden daher weitere, *ergänzende Leistungsanreize* zwischen Verladern und Logistikdienstleistern vereinbart, um zum einen die *Kontraktlogistiklösung zu verbessern* (Leistungssteigerung, Qualitätssicherung, Kostensenkung, strukturelle Weiterentwicklung/Innovation) und zum anderen, um das in Mengenschwankungen begründete *Auslastungsrisiko* zwischen Logistikdienstleister und Verlager zu regeln bzw. abzufedern. Die Ausgestaltung dieser ergänzenden Leistungsanreize wird allerdings weniger von der (sachlogisch begründbaren) logistischen Sortimentskomplexität bestimmt, sondern ist häufig vielmehr von den spezifischen wirtschaftlichen Verhandlungspositionen und den resultierenden politischen Machtkonstellationen zwischen Verlager und Logistikdienstleister abhängig. Im Rahmen der Fallstudienenerhebung wurden in diesem Zusammenhang insbesondere *Bonus-Malus-Vereinbarungen*, *Pauschale Preisreduktionsvereinbarungen*, *Savingsanreize* und *Dienstleisterwettbewerbe* erfasst sowie mit den Experten diskutiert.

*Bonus-Malus-Vereinbarungen* gibt es in den vielfältigsten Ausprägungen. Sie werden eingesetzt, um den Logistikdienstleister zur Leistungseinhaltung und -verbesserung der Kontraktlogistiklösung zu motivieren. Hier werden z.B. KPI-basierte Service Level Agreements (SLA) (z.B. Fehlerrate der Sendung, Pünktlichkeit der Belieferung, etc.) oder Prozessleistungsniveaus (z.B. Picks pro Tag in der Kommissionierung, Transportlaufzeiten, etc.) vereinbart und regelmässig ermittelt. Liegt der Dienstleister unter dem vereinbarten Zielkorridor, werden Maluszahlungen in Abzug gebracht. Ist der Dienstleister besser als vereinbart, erhält er Bonuszahlungen. Einige der Experten merkten hierzu jedoch kritisch an, dass in der Praxis die spezifischen Niveaus, ab denen Boni gewährt werden, oft unrealistisch hoch liegen, weshalb die Bonus-Malus-Regelungen dabei faktisch wie Malus-Systeme wirken.

Weiterhin können Bonus-Malus-Vereinbarungen auch dazu eingesetzt werden, um den Verlager zu verpflichten, die in Form von Mengengerüsten vereinbarten Leistungsvolumina auch tatsächlich abzurufen oder (monetär) zu kompensieren. Hier wird der Verlager mit einem Mindermengenumalus belegt, wenn die tatsächlichen Mengen unter den vereinbarten Mengen liegen. Umgekehrt kann der Verlager aber auch einen Mehrmengenbonus erhalten, wenn die Kapazitäten (in gewissen Grenzen) stärker ausgelastet werden als vereinbart. Im Hinblick auf Mengenschwankungen werden in den untersuchten Arrangements Toleranzbereiche vereinbart, bei deren Unter- oder Überschreitung Nachverhandlungen über die Vergütungshöhen geführt werden. Hierzu merkten die befragten Experten kritisch an, dass in der Praxis nicht selten auf der Basis unzutreffender, d.h. zu grosser Mengengerüste gearbeitet wird, ohne dass der Verlager die ausbleibenden Mengen und die damit einhergehenden höheren Kosten kompensiert. Dauerhaft steht dies im Widerspruch zum Verständnis einer partnerschaftlichen Geschäftsbeziehung.

*Pauschale Preisreduktionsvereinbarungen* werden getroffen, um den Logistikdienstleister durch permanenten (künstlichen) Preisdruck zu einer kontinuierlichen Verbesserung des Leistungs- und Kostenniveaus in der laufenden Kontraktlogistiklösung zu motivieren. Bei solchen Arrangements

verringert sich die zwischen Verlager und Logistikdienstleister festgelegte Vergütungshöhe pauschal um einen fest vereinbarten Prozentsatz. I.d.R. werden diese pauschalen Preisreduktionen für jeweils ein Jahr unter Einbeziehung der Inflation festgelegt. Beispiel: bei einer angenommenen Inflation von 3% p.a., um die sich die vereinbarte Vergütung nominal erhöhen würde, vergütet der Verlager nur 2% p.a. mehr. Effektiv erhält der Logistikdienstleister somit real 1% p.a. weniger. Zu solchen pauschalen Preisreduktionsvereinbarungen merkten die Experten an, dass gerade Logistikdienstleister solche Pauschalvereinbarungen als ungerechtfertigte 'Margenkürzung' verstehen. Es liegt der Anschein nahe, dass – zumindest für die erhobene Gesamtheit – vertraglich vereinbarte pauschale Vorabkürzungen dienstleisterseitig weniger als Anreiz zur kontinuierlichen Entwicklung innovativer und effizienter Lösungen denn vielmehr als pauschales Misstrauensvotum des Verlagers interpretiert werden. Interessanterweise wird diesem Misstrauen von Seiten der Logistikdienstleister häufig Rechnung getragen, indem die absehbaren Vergütungskürzungen als verdeckte Zuschläge bereits frühzeitig in das Angebot einkalkuliert werden, um später 'Spielraum' für Preisnachlässe zu haben.

Auch durch *Savingsanreize* soll der Dienstleister motiviert werden, eine kontinuierliche Verbesserung des Kosten- und Leistungsniveaus in der Kontraktlogistiklösung zu realisieren. Der Anreiz für den Logistikdienstleister besteht hier im Gegensatz zur pauschalen Preisreduktionsvereinbarung darin, dass er die z.B. durch Prozessoptimierungen oder sonstige Effizienzsteigerungen erzielten Kosteneinsparungen zunächst über einen definierten Zeitraum vollständig selbst realisieren darf, indem die Vergütungen des Verlagers vorerst auf gleichem Niveau bleiben. Nach Ablauf einer Bestandssicherungsfrist müssen die realisierten Einsparungen in Form dauerhaft reduzierter Vergütungen an den Verlager weitergegeben werden. Hier merkten insbesondere die verlagerseitig befragten Experten an, dass *Savingsanreize* nur dann

funktionieren können, wenn klare Spielregeln vereinbart werden, wie Einsparungen zu berechnen sind, und wenn Offenheit sowie Transparenz über die jeweilige Kosten- und Prozesssituation vorliegen.

Beim *Dienstleisterwettbewerb* handelt es sich zwar nach Erfahrung der Experten um eine eher seltener eingesetzte Form des Leistungsanreizes, die aber von einzelnen grösseren Verlagern, die insbesondere mit einem Portfolio mehrerer Logistikdienstleister zusammenarbeiten, angewandt wird. Ziel des Dienstleisterwettbewerbs ist es, sowohl die operative Leistung und Effizienz zu motivieren, als auch die Innovationsfähigkeit des Logistikdienstleisters zu fördern. In dem im Rahmen der Fallstudienhebung betrachteten Beispiel wird konkret ein Wettbewerb zwischen allen eingesetzten Logistikdienstleistern und den von diesen (vergleichbar) betriebenen Standorten (Lager/Cross-Docks) ausgeschrieben. Zur Bestimmung des vergleichsrelevanten Leistungsniveaus der Standorte werden ein standardisiertes Set von Leistungskennzahlen erhoben, ausgewählte Verlagerkunden befragt und vertriebsinterne Befragungen durchgeführt. Sämtliche Daten und Informationen werden in ein standardisiertes und für alle teilnehmende Logistikdienstleister transparentes Vergleichsschema überführt. Nach einer zuvor vereinbarten Vergütungsstaffelung wird an die ersten drei Logistikdienstleister, die mit ihren Standorten im Vergleich am besten bewertet werden, eine gewinnabhängige Prämie ausgezahlt. Das skizzierte Vorgehen lässt erahnen, dass eine solche, am Benchmarking angelehnte Form der Anreizsetzung relativ aufwändig ist. Dies wurde auch von den befragten Experten als besondere Herausforderung in der Praxis qualifiziert. Dies begründet sich im Vergleich mehrerer im Wettbewerb zueinander stehender Logistikdienstleister. Die Bereitschaft zum gegenseitigen Austausch und des Lernens vom 'Besten' wird von Verlagerseite eher als gering eingeschätzt. Ferner wurde von Logistikdienstleisterseite kritisch die Gefahr hervorgehoben, dass die Logistikdienstleister gegeneinander ausgespielt werden können.

Tabelle 2: Kombinationen aus Vergütungsmodellen und ergänzenden Leistungsanreizen

ergänzende Leistungsanreize Vergütungsmodell	Keine ergänzenden Leistungsanreize	Bonus-Malus-Vereinbarungen (LDL)	Bonus-Malus-Vereinbarungen (Verlader)	Bonus-Malus-Vereinbarungen (LDL & Verlader)	Bonus-Malus-Vereinbarungen (LDL) & Savingsanreize	Savingsanreize & Pauschale Preisreduktion	Bonus-Malus (LDL&Verlader), Pauschale Preisreduktion & Dienstleisterwettbewerb	Gesamt
Aufwandsbezogen	1				1			2
Ergebnisbezogen	3	1	1	1			1	7
Hybrid		1				1		2
Gesamt	4	2	1	1	1	1	1	11

Das Portfolio der vorgestellten Vergütungsmodelle und der ergänzenden Leistungsanreize spiegelt das facettenreiche Bild der Kontraktlogistikpraxis eindrücklich wider. Keines der betrachteten Praxisfallbeispiele arbeitet nach ein und demselben Vergütungsmodell. Gleichwohl scheint die logistische Sortimentskomplexität einen wesentlichen Einfluss auf die Wahl des geeigneten Vergütungsmodells im Spannungsfeld zwischen aufwands- und ergebnisbezogener Vergütung auszuüben. Die Vielfalt der möglichen Ausgestaltungen ergänzender Leistungsanreize ist allerdings in der jeweiligen Individualität der Geschäftsbeziehung selbst begründet – konkrete situative Bestimmungsgründe lassen sich hierfür aus der Fallstudienuntersuchung nicht ableiten. Die Fallstudien liefern jedoch einen Überblick über die Anwendung ergänzender Leistungsanreize in der Praxis. Wie die in Tabelle 2 wiedergegebene Übersicht verdeutlicht, schliessen sich die einzelnen Ausgestaltungsmöglichkeiten nicht gegenseitig aus, sondern werden in der Praxis auf vielfältige Weise miteinander kombiniert. Hierbei reicht das Spektrum in der erhobenen Fallstudien-gesamtheit von der Extremausprägung eines rein aufwandsbezogenen Vergütungsmodells ohne ergänzende Leistungsanreize bis hin zum anderen extremen 'Gegenpol' eines ergebnisbezogenen Vergütungsmodells, das mit Bonus-Malus-Vereinbarungen, pauschalen Preisreduktionsvereinbarungen und einem Dienstleisterwettbewerb verknüpft wird.

## (2) Exklusivitätsrechte

Ein aus Sicht des Kern-Expertenteams ebenso aktuelles und hochrelevantes Thema ist der Umgang mit sogenannten Exklusivitätsrechten an der Kont-

raktlogistiklösung. Unter Exklusivitätsrechten werden im Rahmen dieser Studie spezifische vertragliche Vereinbarungen zwischen Verlader und Logistikdienstleister verstanden, die darauf abzielen, dass die jeweils betriebene Kontraktlogistiklösung oder auch das dahinterliegende Logistikkonzept ausschliesslich dem Verlader zur Verfügung stehen und vom Logistikdienstleister, z.B. aus wettbewerblichen Geheimhaltungsgründen, keinem anderen Verladerkunden zugänglich gemacht bzw. angeboten werden dürfen. Solche Einschränkungen können sich pauschal auf das Logistikkonzept selbst (umfassende Exklusivität) oder auf einzelne operative Standorte beziehen (regionale Exklusivität). Exklusivitätsrechte kommen insbesondere (aber nicht nur) dann zum Tragen, wenn im Rahmen der Konzeptentwicklung z.B. originäre Prozess- oder Technikinnovationen erarbeitet wurden, die dem Verlader in ihrer individuellen Ausgestaltung herausragende Service- oder Kostenvorteile gegenüber den Empfängerkunden bieten. Exklusivitätsrechte spielen eine eher geringere Rolle, wenn die Kontraktlogistiklösung eher aus Standardleistungen arrangiert wird und vom Verlader vorrangig Wert auf die Generierung von Skaleneffekten gelegt wird. Hier kann sogar eine Anforderung des Verladers an den Logistikdienstleister darin liegen, weitere Verlader z.B. im Falle von 'Shared Warehouse-Lösungen' mit in die Kontraktlogistiklösung einzubeziehen, um mehr Menge und damit skalenbasierte Kosteneffizienz zu generieren. Vor diesem Hintergrund wurde im Zuge der Fallstudien-erhebung auch nach dem Umgang mit Exklusivitätsrechten gefragt.

In der erhobenen Fallstudiengesamtheit werden in fünf Fällen Exklusivitätsrechte vereinbart, während die übrigen sechs Fälle offen gestaltet sind, d.h. völlig ohne die Vereinbarung von Exklusivitätsrechten auskommen. Folgende Eigenschaften und Motive kennzeichnen den überwiegenden Teil der Kontraktlogistiklösungen der betreffenden fünf Fälle mit Exklusivitätsrechten:

- Der Logistikdienstleister hat Immobilien, Einrichtungen/Fahrzeuge und Personal vom Verlager übernommen bzw. bewirtschaftet die Infrastruktur des Verladers.
- Es wurde eigens für die Kontraktlogistiklösung eine neue Immobilie errichtet und mit entsprechenden Einrichtungen ausgestattet.
- Sensibilität des Verladers, z.B. im Hinblick auf Distributionszahlen, Lieferqualität, Rückrufaktionen, etc.
- Persönliche Präferenz der verantwortlichen Entscheider auf Seiten des Verladers zugunsten von Exklusivität.

Folgende Eigenschaften und Motive zeichnen den überwiegenden Teil der Kontraktlogistiklösungen der betreffenden sechs Fälle ohne Exklusivitätsrechte aus:

- Vorrangiges Ziel ist Kostensenkung auch durch Realisierung von Skaleneffekten.
- Kartellrechtliche Bedenken gegenüber einer Exklusivitätsvereinbarung.
- Vollständige Auslastung der Kapazitäten durch Verlager schliessen Einbezug von Wettbewerbern per se aus.
- Schwacher Wettbewerb in der Verlagerbranche.

Die explorative Analyse der Fallstudiengesamtheit zeigt, dass, trotz der – wie immer wieder betont wird – hohen kundenbezogenen Individualität der Kontraktlogistik, Exklusivitätsrechte nicht zwingend zum Einsatz kommen müssen. Dies ist sachlogisch begründet dann der Fall, wenn die mengenbedingten Kostenvorteile einer anteilig genutzten Kontraktlogistiklösung die Leistungspotenziale einer vollständig exklusiven Individuallösung überwiegen. Allerdings ist es nach Ansicht der Experten aufgrund fehlender Vorabinformationen und Erfahrungswerte i.d.R. sehr schwer, hier eine rein wirtschaftlich getriebene Abwägung vorzu-

nehmen. Einzelne Experten empfehlen, bereits während der Konzipierung darüber nachzudenken, ob es zukünftig strategisch und wirtschaftlich lohnend sein kann, die zunächst exklusiv ausgelegte Kontraktlogistiklösungen ggf. später für weitere Verlager zu öffnen. Angesichts dessen gehören Exklusivitätsvereinbarungen ebenso zum Alltag der Kontraktlogistikpraxis, insbesondere dann – so eine erste Schlussfolgerung – wenn die Kundenindividualität der Kontraktlogistiklösung wettbewerbsstrategische Bedeutung erlangt und massgebliche Investitionen in die Infrastruktur von Verlager- und/oder Dienstleisterseite getätigt werden.

Insgesamt bleibt anzumerken, dass diese Aussagen dem Charakter nach als erste handlungsleitende Erfahrungshypothesen und nicht als wissenschaftlich belegte Gestaltungsregeln zu verstehen sind, da sich – bedingt durch das Forschungsdesign – aufgrund der begrenzten Anzahl der untersuchten Fallstudien und einzelner ergänzender Expertenaussagen, keine allgemein gültigen und damit generalisierbaren Schlussfolgerungen zur situativ geeigneten Ausgestaltung von Exklusivitätsrechten ableiten lassen.

### (3) Informationstechnologie

Angesichts der in der Kontraktlogistik üblichen, engen und partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Verlager und Logistikdienstleister, geht es beim Einsatz von Informationstechnologie im wesentlichen darum, die Art des (elektronischen) Daten- und Informationsaustausches zwischen Verlager und Logistikdienstleister zu untersuchen. Dabei wurden die Experten insbesondere hinsichtlich des Integrationsgrades der eingesetzten IT-Lösungen befragt.

Aus der Fallstudiengesamtheit lassen sich diesbezüglich vier Arten von IT-Lösungen in abgestufter Reihenfolge (vollintegriert bis nicht integriert) unterscheiden, die zwischen Verlager und Logistikdienstleister eingesetzt werden. Erstens basieren diese *vollintegrierte IT-Lösungen* auf einer gemeinsamen und damit einheitlichen Systemarchitektur (1 Fall). Zweitens werden *teilintegrierte IT-Lösungen* eingesetzt, in denen separate IT-Teilsysteme von Verlager und Logistikdienstleister durch spezifische Schnittstellenprogrammierungen gezielt mi-

teinander vernetzt werden (8 Fälle). Drittens werden *parallele IT-Lösungen* betrieben, bei denen Verlager und Logistikdienstleister auf ihren jeweiligen, separaten IT-Systemen weiterarbeiten (1 Fall). Der Logistikdienstleister erhält hier zusätzlich einen Zugriff auf das IT-System des Verlagers, um die nötigen Aktualisierungen manuell vorzunehmen. Insofern sind die Systeme zwar nicht elektronisch/technisch, aber organisatorisch integriert. Viertens kommen vollständig *entkoppelte IT-Lösungen* zum Einsatz, die auf Basis einer einseitig gerichteten Kommunikation (LDL→Verlager), den Verlager mit ausgewählten Informationen versorgen (1 Fall). Eine solche Lösung wird z.B. über eine einfache onlinebasierte Browseranwendung realisiert, über die der Verlager zu jeder Zeit relevante Statusinformationen, wie z.B. Lagerbestände, Lieferstatist, Abliefernachweise abrufen kann (IT-gestützte & reaktive 'Pull-Kommunikation'). Die Übermittlung von Aufträgen erfolgt dagegen durch den Verlager klassisch per Telefon oder Fax.

Mit insgesamt acht von 11 Fällen sind die teilintegrierten IT-Lösungen die mit Abstand am häufigsten vertretene Art des Daten- und Informationsaustauschs zwischen Verlager und Logistikdienstleister. Diese praktische Dominanz ist insofern plausibel, als dass sowohl Verlager als auch Logistikdienstleister i.d.R. eigene IT-Systeme besitzen und diese auch im Rahmen der Kontraktlogistiklösung jeweils in ihrer Funktionalität weiterbetreiben möchten. Spezifisch angepasste Schnittstellenprogrammierungen ('Übersetzungsprogramme') ermöglichen es, die für die Kontraktlogistik relevanten Teilsysteme von Verlager und Logistikdienstleister direkt informationstechnisch miteinander zu vernetzen und damit auch eine Verknüpfung zu die jeweils bestehenden Systemlandschaften herzustellen. Solche Schnittstellenprogrammierungen haben den Vorteil, dass sie durch die Gewährleistung des weiteren Einsatzes bestehender Systeme nur relativ geringen oder gar keinen Anpassungsbedarf der genutzten Anwendungsprogramme erfordern. Insofern müssen sich das Personal von Verlager und Logistikdienstleister kaum umstellen, da sie mit den ihnen jeweils vertrauten Anwendungen und Routinen weiterarbeiten können. Diesen Vorteilen steht nach Ansicht der Experten jedoch die Herausforderung entgegen, dass in der Praxis eine Schnittstellenprogrammierung sehr aufwändig

werden kann. Insbesondere bei der Vernetzung von proprietären, d.h. eigenentwickelten Systemen liegen sehr oft keine klaren Übersichten über Datenstrukturen und andere Systemspezifika vor, so dass die Entwicklung einer passenden Schnittstellenprogrammierung als Kernherausforderung der Implementierung von Kontraktlogistiklösungen gesehen wird. Insofern wird die Fähigkeit, Schnittstellenprogrammierungen mit begrenztem Zeit- und Kostenaufwand zu realisieren, von der Mehrzahl der befragten Experten als kritischer Erfolgsfaktor für die Kontraktlogistik angesehen. Insbesondere große, in der Kontraktlogistik erfahrene Logistikdienstleister haben in der Vergangenheit diesbezüglich zielgerichtet IT-Kompetenzen aufgebaut und bieten neben individuellen Entwicklungen insbesondere auch Standardschnittstellen zu marktgängigen IT-Systemen an.

Mit jeweils nur einem von 11 Fällen sind vollintegrierte, parallele und entkoppelte IT-Lösungen in der Fallstudienensemble als Einzelfälle vertreten. Dennoch zeigen diese spezifischen Fälle auf, dass in der Praxis in bestimmten, meist historisch bedingten Konstellationen unterschiedlich integrierte IT-Lösungen eingesetzt werden.

In dem spezifischen Fall der vollintegrierten IT-Lösung wurden beispielsweise die beim Verlager etablierten Prozesse durch den Logistikdienstleister in den Gebäuden des Verlagers übernommen und (zunächst) in analoger Form weiterbetrieben. Dabei wurde ebenso das beim Verlager etablierte IT-System vollständig als Bestandteil der Kontraktlogistiklösung übernommen. Dies war neben der unveränderten Übernahme der Prozesse u.a. auch deshalb möglich, weil der Logistikdienstleister zum Zeitpunkt der Übernahme noch relativ unerfahren im Kontraktlogistikgeschäft war und keine eigenen IT-Lösungen für die Kontraktlogistik entwickelt hatte.

Im spezifischen Fall der parallelen IT-Lösung wurde in der Kontraktlogistik-Partnerschaft ein beim Logistikdienstleister etabliertes Lagerverwaltungssystem (LVS) auf die spezifischen Bedürfnisse des Verlagers angepasst und entsprechend weiterentwickelt. Das LVS wird von den Experten als passgenaue IT-Lösung für den Betrieb der ebenso nach Kundenbedarf angepassten Lagerinfrastruktur

bewertet. In der Frage nach der informationstechnischen Vernetzung mit den Systemen des Verladers kam man zu dem Schluss, dass die Spezifika des LVS so umfangreich seien, dass die Entwicklung einer Schnittstellenprogrammierung zu aufwändig wäre. Aufgrund dessen wurde – trotz möglicher Fehlerquellen und zusätzlichem Arbeitsaufwand – die manuelle Übertragung einer begrenzten Auswahl relevanter Daten zwischen zwei separaten Parallelsystemen favorisiert.

Im spezifischen Fall der entkoppelten IT-Lösung schliesslich handelt es sich um eine relativ einfache Distribution palettierte Ware im deutschsprachigen Raum. Ein mittelständischer Logistikdienstleister arbeitet für ein kleines vertriebsorientiertes Handelsunternehmen, das keine eigene Logistik betreibt. In diesem Fall wurde angesichts der relativ einfachen Verladeranforderungen auch eine einfache und entsprechend kostengünstige IT-Lösung angestrebt, die dem Verlager die benötigten Funktionalitäten über eine onlinebasierte Browseranwendung zur Verfügung stellt.

Die Analyse der Fallstudien zeigt auf, dass Kontraktlogistiklösungen in der Praxis mit unterschiedlichen Integrationsgraden der IT-Lösungen betrieben werden. Der Schwerpunkt liegt dabei auf teilintegrierten IT-Lösungen, was u.E. treffend die gängige Kontraktlogistikpraxis widerspiegelt. Die im Rahmen der Fallstudien angegebenen Gründe sind vielfältig und zumeist vom Zusammenspiel unterschiedlichster Faktoren abhängig. Auch hier reicht die Zahl der untersuchten Praxisfälle nicht aus, um wissenschaftlich abgesicherte, situative Gestaltungsaussagen treffen.

Generell kommt der IT in der Kontraktlogistik und hier insbesondere der informationstechnischen Vernetzung zwischen Logistikdienstleister und Verlager eine immer höhere Bedeutung zu. Von manchen Experten wird IT sogar zukünftig eher als Hygienefaktor denn als Differenzierungsmerkmal in der Kontraktlogistik angesehen. Unsere Fallstudiengesamtheit zeigt auf, dass es zwar grundsätzlich möglich ist, mit verschiedenen hohen Integrationsgraden der IT-Vernetzung Kontraktlogistiklösungen mit Erfolg zu betreiben. Aus der Betrachtung der Einzelfälle kann hier der Schluss gezogen werden, dass IT-Lösungen abseits der Teilintegra-

tion durch Schnittstellenprogrammierung insbesondere für erstmalige Kontraktlogistik-Anbieter oder kleine Logistikdienstleister Sinn machen können. Gleichwohl weist der hohe Anteil der teilintegrierten IT-Lösungen darauf hin, dass informationstechnische Vernetzung durch intelligente Schnittstellenprogrammierungen ein wichtiges Kompetenzfeld für die Kontraktlogistik darstellt, denen sich über kurz oder lang alle in der Kontraktlogistik aktiven Logistikdienstleistungsunternehmen stellen müssen.

### 5.3 Erkenntnisse aus dem qualitativen Benchmarking

Im Folgenden werden die Erkenntnisse vorgestellt, die sich aus einer *systematisch vergleichenden Untersuchung* der Fallstudiengesamtheit ergeben.

Diese vergleichende Untersuchung erfolgte auf Grundlage des in Kapitel 2.3 beschriebenen Untersuchungsmodells (vgl. nochmals Abbildung 3) und mit Hilfe der in Kapitel 3.2 vorgestellten Analyse-methode des qualitativen Benchmarkings.

Der nachfolgenden Analyse liegen somit explizit die in Kapitel 1.3 erläuterte Untersuchungsperspektive ('partnerschaftliche Geschäftsbeziehung und erfolgskritische Bedeutung eines beiderseitig akzeptierten Beziehungsfundaments') und das korrespondierende 3-Phasen-Denkmodell (Verstehen → Konzipierung → Implementierung) (vgl. nochmals Abbildung 1) zu Grunde.

Für die entsprechenden Details sei auf die relevanten Kapitel 1.3 (Untersuchungsperspektive), Kapitel 2.3 (Untersuchungsmodell), Kapitel 3 (Studien-design) und Kapitel 4.1 (Inhalt und Aufbau Gesprächsleitfaden) verwiesen.

#### 5.3.1 Aufbau der Benchmarking-Analyse

Vor dem Hintergrund der in Kapitel 2.3 zum Untersuchungsmodell dargelegten Operationalisierungen und Annahmen, erfolgte die vergleichende Analyse der elf Fallstudien in den drei Stossrichtungen *vertikale, phasenspezifische Analyse, horizontale, phasenübergreifende Analyse* und *Analyse von Sonderfällen* (siehe hierzu Abbildung 14).

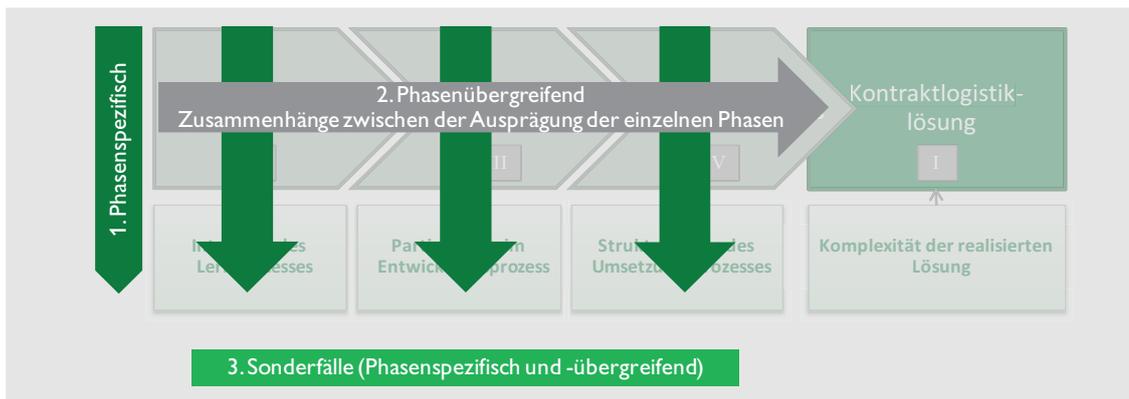


Abbildung 14: Vertikale und horizontale Analyse

### Vertikale, phasenspezifische Analyse

Zunächst wurden im Rahmen einer vertikalen Analyse die Phasen des Untersuchungsmodells 'Verstehen', 'Konzipierung' und 'Implementierung' separat voneinander auf den jeweils (als positiv angenommenen) Zusammenhang zwischen der Komplexität der Kontraktlogistiklösung und der *Intensität des Lernens* (Verstehensphase), dem *Partizipationsgrad* (Konzipierungsphase) und dem *Strukturierungsgrad* (Implementierungsphase) analysiert. Es wurde die Fallstudiengesamtheit somit gezielt daraufhin untersucht, ob sich ein höherer Komplexitätsgrad einer Kontraktlogistiklösung in Form einer höheren Lernintensität (Verstehensphase), eines höheren Partizipationsgrades (Konzipierungsphase) und eines höheren Strukturierungsgrades (Implementierungsphase) widerspiegelt.

Hierzu wurden die elf erfassten Fallstudien anhand der abgefragten Indikatoren (siehe hierzu Kapitel 4.1) hinsichtlich der Komplexität der jeweiligen Kontraktlogistiklösung mittels eines einfachen Scoring-Verfahrens bewertet und in eine ordinal abgestufte Reihenfolge gebracht. Analog wurde in den Bewertungen der Verstehens-, der Konzipierungs- und der Implementierungsphase verfahren. Hier wurden die Fallstudien bezüglich der Intensität des Lernprozesses, des Partizipationsgrades im Entwicklungsprozess und des Strukturierungsgrades im Umsetzungsprozess ebenfalls in eine ordinale Reihenfolge gebracht.

In Abbildung 15 sind die im Rahmen der vertikalen Gegenüberstellung ermittelten Reihenfolgen

widergegeben. Diese sind wie folgt zu lesen bzw. zu verstehen: Je weiter oben eine Fallstudie in einer der aufgeführten Rangfolgen aufgelistet ist, desto komplexer ist die jeweilige Kontraktlogistiklösung, desto intensiver wurde ein Lernprozess (Verstehensphase) durchlaufen, desto partizipativer wurde das Lösungskonzept entwickelt (Konzipierungsphase) und desto strukturierter wurde die Kontraktlogistiklösung umgesetzt (Implementierungsphase). Damit wurden die nötigen Grundlagen für einen systematischen, paarweisen Fallstudienvergleich innerhalb der einzelnen Phasen des Untersuchungsmodells geschaffen. Die Details und Erkenntnisse aus der vertikalen Analyse finden sich in Kapitel 5.3.2.

Methodisch sei an dieser Stelle folgendes angemerkt: Um angesichts der subjektiven Interpretationsspielräume, die mit einem qualitativ-explorativen Forschungsansatz zwangsläufig einhergehen (vgl. Kapitel 3), dennoch eine möglichst objektive Bewertung der Fallstudien zu erhalten, wurde ein strikter Validierungsprozess durchlaufen. Dabei wurden die beim Scoring-Verfahren vorgenommenen Faktorengewichtungen zunächst unabhängig von zwei verschiedenen Personen durchgeführt. Die Resultate der Fallstudienbewertungen wurden miteinander verglichen, signifikante Bewertungsunterschiede gezielt hinterfragt und in Einklang gebracht. Zuletzt wurden die resultierenden Gewichtungen durch eine Sensitivitätsanalyse auf ihre Robustheit überprüft, in einzelnen Fällen nochmals hinterfragt und ggf. angepasst.

Abbildung 15: Rangfolge der Kontraktlogistiklösungen nach Massgabe der betrachteten Dimensionen

Komplexität der Kontraktlogistiklösung	Intensität des Lernprozesses	Partizipation im Entwicklungsprozess	Strukturierung des Umsetzungsprozesses
1 Heimwerkerprodukte	1 Heimwerkerprodukte	1 Heimwerkerprodukte	1 Heimwerkerprodukte
2 Motoren	2 Motoren	2 Motoren	2 Telekommunikation
3 Telekommunikation	3 Telekommunikation	3 Telekommunikation	3 Motoren
4 Unterhaltungselektronik	4 Notebookcustomizing	4 Unterhaltungselektronik	4 Unterhaltungselektronik
5 Frischelogistik	5 Unterhaltungselektronik	5 Automotivzulieferteile	5 Notebookcustomizing
6 Notebookcustomizing	6 Frischelogistik	6 Frischelogistik	6 Weisse Ware
7 Weisse Ware	7 HiFi	7 Kommunikationstechnik	7 Frischelogistik
8 HiFi	8 Automotivzulieferteile	8 HiFi	8 HiFi
9 Automotivzulieferteile	9 Kommunikationstechnik	9 Notebookcustomizing	9 Kommunikationstechnik
10 Kommunikationstechnik	10 Weisse Ware	10 Weisse Ware	10 Automotivzulieferteile
11 Getränkelogistik	11 Getränkelogistik	11 Getränkelogistik	11 Getränkelogistik

### Horizontale, phasenübergreifende Analyse

Als zweite Stossrichtung wurde im Zuge einer horizontalen Analyse eine phasenübergreifende Perspektive eingenommen. Aufsetzend auf den Resultaten der vertikalen, phasenbezogenen Analyse wurde die Untersuchung hier gezielt auf mögliche kausale Verbindungen zwischen den Phasen des Untersuchungsmodells und der Komplexität der Kontraktlogistiklösung gerichtet. Die Details und Erkenntnisse aus der horizontalen Analyse werden in Kapitel 5.3.3 vorgestellt.

### 5.3.2 Vertikale Ergebnisbetrachtung

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf den jeweils separaten Rangfolgenvergleich zwischen der Kontraktlogistiklösung und der Verstehensphase (Kapitel 5.3.2.1), der Konzipierungsphase (Kapitel 5.3.2.2) sowie der Implementierungsphase (Kapitel 5.3.2.3). Ferner werden die Rückschlüsse aus der Analyse der jeweils identifizierten Sonderfälle vorgestellt. Eine Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse aus der vertikalen Analyse findet sich in Kapitel 5.3.2.4.

#### 5.3.2.1 Verstehensphase

Den Ausgangspunkt der Analyse zur Verstehensphase bildet die grundlegende Vermutung, dass ein vergleichsweise hoher Komplexitätsgrad der Kontraktlogistiklösung stärkere Ausprägungen bei der Lernintensität in der Verstehensphase induziert et vice versa (vgl. Kapitel 2.3). Dieser Vermutung liegt der Gedanke zugrunde, dass ein intensiver Lernprozess dabei hilft, die Erwartungshaltungen transparent zu machen, ein gemeinsames Problemverständnis bzgl. der zu erfüllenden Anforderungen zu schaffen, Wissensdifferenzen abzubauen und damit (schwerwiegende) Missverständnisse zwischen Verlager und Logistikdienstleister zu vermeiden. Je geringer solche Wissensdifferenzen zwischen Verlager und Dienstleister ausfallen, desto besser sind demnach die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Konzipierung und Implementierung des Kontraktlogistikprojektes.

Entsprechend der gewählten Methodik wurden die ermittelten Reihen bzw. Rangfolgen zur Komplexität der Kontraktlogistiklösung und der Intensität des Lernprozesses in der Verstehensphase miteinander verglichen (siehe Abbildung 16).

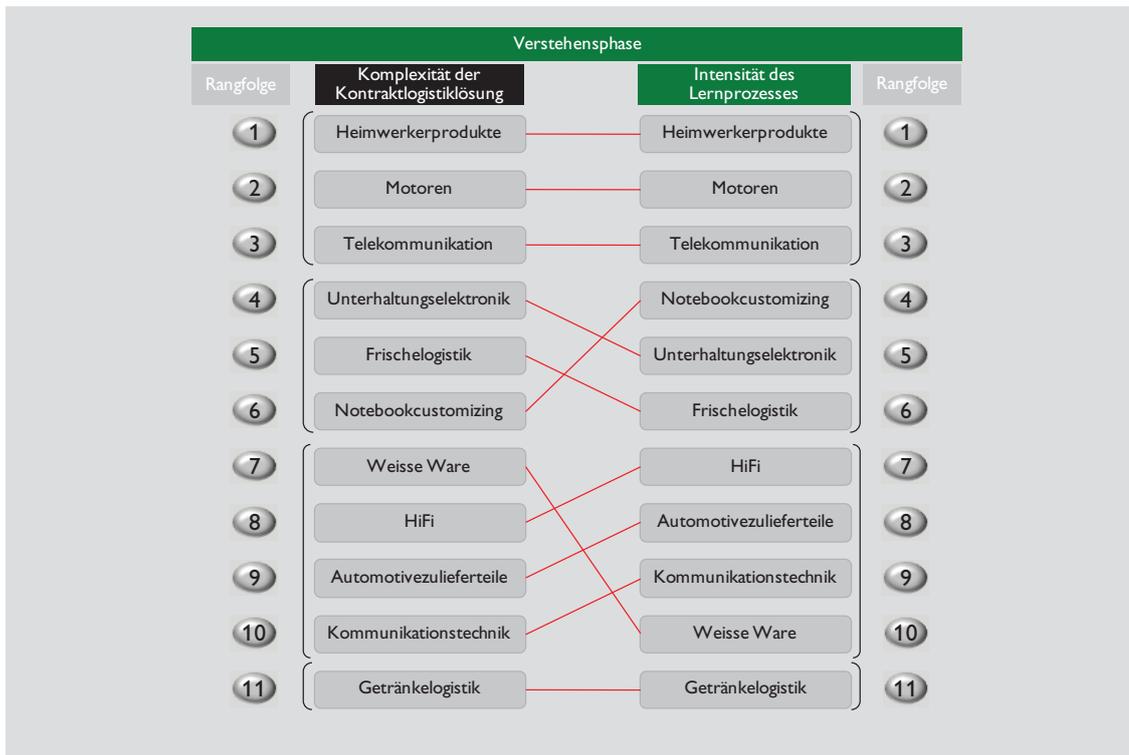


Abbildung 16: Gegenüberstellung der Rangfolgen in der Verstehensphase

Die Gegenüberstellung der beiden Rangfolgen veranschaulicht, dass die drei bezüglich der Komplexität der Geschäftsbeziehungen zuoberst eingeordneten (Heimwerkerprodukte, Motoren, Telekommunikation) wie auch der zuunterst eingeordnete Fall (Getränkelogistik), analog bezüglich der jeweiligen Intensität des Lernprozesses eingeordnet worden sind. Fünf weitere Fälle (Unterhaltungselektronik, Frischelogistik, HiFi, Automotivezulieferteile und Kommunikationstechnik) weisen lediglich eine Abweichung von max. 1 Rangplatz auf. Zwei Fallstudien sind mit einer Rangabweichung von mehr als 1 Platz bewertet worden (Notebookcustomizing 6:4 und Weisse Ware 7:10) – diese stellen sogenannte 'Sonderfälle' dar und werden am Ende dieses Kapitels genauer betrachtet. Werden diese zwei Sonderfälle jedoch gedanklich aus der vergleichenden Analyse ausgeblendet, so ergibt sich in der Gegenüberstellung der verbleibenden Reihenfolgen eine Analogie in den Bewertungen. Als wichtiges Zwischenergebnis des qualitativen Benchmarking bleibt daher zunächst festzuhalten, dass die explorative Analyse der vorliegenden Fallstudiengesamtheit mit 9 aus 11 Fällen somit grundsätzlich die Vermutung bekräftigt, dass ein hoher Komplexitätsgrad der Kontraktlogistiklösung

stärkere Ausprägungen bei der Lernintensität in der Verstehensphase induziert et vice versa.

Über diese Bekräftigung des vermuteten Zusammenhanges hinaus lieferte das qualitative Benchmarking weitere interessante Erkenntnisse, die gerade durch den expliziten Einbezug der beiden Sonderfälle offenbar wird. Wie Abbildung 16 durch Klammern verdeutlicht, können die 11 Fallstudien in vier Cluster gruppiert werden, die sich nach genauerer Betrachtung der jeweiligen Fallstudien und einem gezielten Vergleich innerhalb des jeweiligen Gruppenclusters durch charakteristische Gemeinsamkeiten bezüglich des Vorgehens resp. Verhaltens im Lernprozess innerhalb einer Gruppe auszeichnen. Auf dieser Grundlage lassen sich vier sogenannte **Lerntypen** in kontraktlogistischen Geschäftsbeziehungen identifizieren: (1) der Wissensmanager, (2) der pragmatische Lerner, (3) der erprobende Lerner und (4) der Autodidakt. Diese bewusst einfach und plakativ gehaltenen Bezeichnungen umschreiben das Verhalten von Verlager und Logistikdienstleister in der Verstehensphase der Geschäftsbeziehung.

### *(1) Lerntyp: Wissensmanager*

Der Lerntyp des Wissensmanagers beschreibt die charakteristischen Gemeinsamkeiten der drei sowohl hinsichtlich Komplexität der Kontraktlogistiklösung als auch bezüglich der Intensität des Lernens am höchsten bewerteten Fallstudien. Entsprechend ist die zum Lerntyp des Wissensmanagers passende Kontraktlogistiklösung vergleichsweise komplex und stellt umfangreiche Anforderungen an die Konzeptentwicklung ebenso wie an die Implementierung. In der Verstehensphase werden die verladerseitigen Logistikanforderungen präzise definiert, nachvollziehbar dokumentiert und dem Kontraktlogistikdienstleister die vergleichsweise hohen Anforderungen eindeutig verständlich gemacht.

Sowohl Verlader als auch Logistikdienstleister sind sich des Zeitaufwandes bewusst, den es sinnvollerweise braucht, um die Ziele für die angestrebte Kontraktlogistiklösung zu definieren, gegenseitige Erwartungshaltungen abzuklären und denkbare Lösungsskizzen zu diskutieren. In den betreffenden Fallstudien zeigt sich dies insbesondere dadurch, dass grosser Wert darauf gelegt wurde, im Rahmen der Verstehensphase genügend Zeit für die Klärung der wichtigsten Voraussetzungen der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zu haben.

Der Verlader bringt sein Know-How aus seinen bisherigen Aktivitäten aktiv in die Entwicklung ein, anerkennt und verlässt sich aber auch gezielt auf die einschlägigen Erfahrungen und fachlichen Kompetenzen des Kontraktlogistikdienstleisters. Dabei überlässt der Verlader dem Kontraktlogistikdienstleister bewusst kreative Spielräume für neue, erfolgversprechende Lösungsvorschläge. Die betreffenden Fallstudien spiegeln dies u.a. durch relativ offen gehaltene Ausschreibungsunterlagen und einer sehr frühen, engen, persönlichen Austausch zwischen verlader- und logistikdienstleisterseitigen Entwicklungsteams wider. Hier arbeiten erfahrene Mitarbeiter des Verladers direkt vor Ort mit den Mitarbeitern des Kontraktlogistikdienstleisters zusammen. Dabei werden z.B. bestehende Aktivitäten und Einrichtungen z.T. mehrfach gemeinsam in Augenschein genommen

und gezielt auf Verbesserungsmöglichkeiten untersucht.

Der Logistikdienstleister besitzt ausgewiesene Kompetenzen in der Kontraktlogistik inkl. der betreffenden Verladerbranche. Die Fallstudien zeigen, dass gezielt spezialisierte Entwicklungsteams formiert und eingesetzt werden, deren Mitglieder einschlägiges Erfahrungs- und Fachwissen aus verschiedenen, bereits realisierten Kontraktlogistiklösungen mitbringen. Vereinzelt besitzenden Mitglieder des Entwicklungsteams Erfahrung in der Moderation und im Einsatz von Lernmethoden (Workshops etc.). Teilweise wird hier externe Beratungskompetenz hinzugezogen.

Beim Lerntyp des Wissensmanagers ist die Verstehensphase organisatorisch durch häufige Meetings, Vor-Ort-Rundgänge, Konzeptworkshops und Feedbackabstimmungen gekennzeichnet. Dabei kann die Federführung bei der organisatorischen Steuerung des gegenseitigen Austauschs sowohl beim Kontraktlogistikdienstleister, als auch beim Verlader liegen. Charakteristisch für die Verstehensphase des Wissensmanagers ist ein professioneller, interaktiv gestalteter und zielgerichtet organisierter Lernprozess, dessen Resultate in Form von Protokollen, Fachdokumentationen und Erfahrungsaufzeichnungen systematisch dokumentiert und als gemeinsame Wissensbasis für die Konzipierungs- und Implementierungsphase in geeigneter Form (i.d.R. elektronisch) gespeichert werden.

### *(2) Lerntyp: pragmatischer Lerner*

Der Lerntyp des pragmatischen Lerners beschreibt die charakteristischen Gemeinsamkeiten der drei sowohl hinsichtlich Komplexität der Kontraktlogistiklösung als auch bezüglich der Intensität des Lernens auf den Rängen vier, fünf und sechs, d.h. der im oberen Mittelfeld gruppierten Fallstudien (siehe Abbildung 16). Damit zeichnet sich die mit diesem Lerntyp korrespondierende Kontraktlogistiklösung durch eine vergleichsweise geringere Komplexität aus. Dies zeigt sich in der Verstehensphase durch eine entsprechend abgestufte Intensität des Lernprozesses, der sich dabei auch durch eine geringere Ergebnisoffenheit auszeichnet.

Der Verlader besitzt einschlägiges Know-How aus dem bisher von ihm selbst realisierten Logistik-konzept und hat darauf aufsetzend konkrete Vorstellungen über die operative Ausgestaltung der vom Logistikdienstleister zu betreibende Kontrakt-logistiklösung. Gleichwohl gibt es eine Bereitschaft, in gewissen Grenzen auch Verbesserungsvorschläge vom Logistikdienstleister zuzulassen. Dies zeigt sich in den betrachteten Fallstudien darin, dass die verladerseitigen Ausschreibungen<sup>6</sup> mit vergleichsweise detaillierten und formalisierten Anforderungskategorien bzgl. z.B. Leistungsgrößen und Infrastrukturausstattung erfolgen, ohne diese jedoch bis auf die Prozessebene herunter zu brechen. Rückfragen des Logistikdienstleisters zu den Vorgaben werden z.B. standardisiert per Fragenkatalog oder im Rahmen spezifischer Workshops zugelassen. Fallweise werden auch Vor-Ort-Besichtigungen durchgeführt, in denen die bestehenden Abläufe in Augenschein genommen werden können. Insgesamt wird dabei verladerseitig zunächst weniger Wert auf den frühzeitigen, engen Erfahrungs- und Wissensaustausch, als vielmehr auf eine klare Kommunikation der Anforderungen an den Kontraktlogistikdienstleister Wert gelegt. Sobald sich die Zusammenarbeit mit einem bestimmten Kontraktlogistikdienstleister im Zeitablauf weiter konkretisiert, wird der Prozess des gegenseitigen Lernens auf pragmatische Weise intensiviert.

Der Kontraktlogistikdienstleister besitzt einschlägige Erfahrungen in der Verladerbranche wie auch nachweisliche Kompetenzen und Referenzen in den verladerseitigen Logistikanforderungen. Diese Erfahrungen und Kompetenzen ermöglichen es dem Logistikdienstleister vom Verlader einen Zuschlag zu erhalten. In den untersuchten Fallstudien handelt es sich um Logistikdienstleister<sup>7</sup>, die sich mit ihren Lösungsangeboten in den jeweiligen Branchen bereits einen Namen gemacht und sich strategisch gezielt branchenorientiert entwickelt haben. Zunächst werden einzelne erfahrene Experten des Logistikdienstleisters mit der Evaluierung der vorgegebenen Logistikanforderungen und der Erarbeitung einer ersten Angebotsskizze beauf-

tragt. Sobald sich eine engere Zusammenarbeit mit dem Verlader abzeichnet, werden die personellen Kapazitäten je nach Bedarf angepasst.

Beim Lerntyp des pragmatischen Lerners ist die Verstehensphase aufgrund der konkreteren Anforderungsvorgaben des Verladers durch einen anfänglich vergleichsweise formalen Beziehungsauf-takt und einen in der Folge zunehmend enger werdenden, pragmatischen Lernprozess geprägt, wobei die Übergänge zur Konzipierungsphase fließend und schwer abgrenzbar sind. Es steht weniger ein systematisches Wissensmanagement mit Dokumentation der Lernergebnisse als vielmehr ein pragmatisches Vorgehen zur Förderung des Verständnisses des Logistikdienstleisters im Vordergrund. Die Fallstudien zeigen, dass im Zuge einer fortschreitenden, engeren Zusammenarbeit organisatorisch Teams aus den Linienmitarbeitern beider Unternehmen mit verantwortlichen Ansprechpartnern gebildet werden, um die gegenseitige persönliche Abstimmung im Lernprozess zu vereinfachen. Z.T. werden in diesem Zusammenhang auch gemeinsame Projektbüros vor Ort eingerichtet, um eine schnelle Kommunikation und einen effizienten, persönlichen Wissensaustausch unter den beteiligten Personen ganz pragmatisch zu fördern. Eine weitere pragmatische Herangehensweise ist die direkte Übernahme eines oder mehrerer leitender Logistikmitarbeiter des Verladers durch den Logistikdienstleister. Da diese Mitarbeiter mit den Verladeranforderungen im Detail vertraut sind, werden sie idealerweise auch mit Leitungsaufgaben betraut.

### *(3) Lerntyp: erprobender Lerner*

Der Lerntyp des erprobenden Lerners beschreibt die charakteristischen Gemeinsamkeiten der vier sowohl hinsichtlich Komplexität der Kontrakt-logistiklösung, als auch bezüglich der Intensität des Lernens auf den Rängen sieben, acht, neun und zehn, d.h. der im unteren Mittelfeld gruppierten Fallstudien (siehe Abbildung 16). Die mit diesem Lerntyp korrespondierende Kontraktlogistiklösung zeichnet sich durch eine im Vergleich zum pragmatischen Lerner noch weiter abgestufte Komplexität aus. Dies zeigt sich in der Verstehensphase durch eine entsprechend noch geringer bewertete Intensität des Lernprozesses, der sich durch eine erprobende, auf Versuch und Irrtum

<sup>6</sup> Hier handelt es sich in allen drei untersuchten Fällen um grosse, multinational tätige Verladerunternehmen.

<sup>7</sup> Dabei sind jeweils grosse, mittelständische Logistikdienstleistungsunternehmen adressiert.

beruhende Herangehensweise von Verlager und Logistikdienstleister auszeichnet.

In allen betreffenden Fallstudien gelingt es dabei nur schwer, die Verstehensphase von der Konzipierungs- und Implementierungsphase zu trennen, da das probierende Lernen, aufgrund notwendiger Rückkopplungen und etwaiger Kurskorrekturen in allen drei Modellphasen (Verstehen, Konzipierung und Implementierung) eine wesentliche Rolle spielt. Für das Verhalten des erprobenden Lerners ist somit kennzeichnend, dass der Lernprozess insgesamt kaum systematisch und zielgerichtet organisiert wird, sondern mehr oder weniger willkürlich aus dem jeweils gewählten Vorgehen resultiert. Insbesondere eine der Konzipierung und Implementierung explizit vorausgehende, bewusst durchlaufende Verstehensphase kommt bei allen in dieser Gruppe betrachteten Fallstudien eine nur geringe bis gar keine Bedeutung zu. Dies wird insbesondere auch dadurch unterstrichen, dass es für die gesamte Fallstudiengruppe charakteristisch ist, dass Projektpläne zur gezielten Strukturierung des Lernprozesses nur rudimentär bzw. gar nicht eingesetzt werden.

Eher unterschiedlich sind allerdings die in der betreffenden Fallstudiengruppe identifizierten Startpunkte und Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit zwischen Verlager und Logistikdienstleister. Diese finden sich in einem Kontinuum aus zwei Extremen. Zum einen sind Fälle dokumentiert, in denen die Vorstellungen und Anforderungen des Verlagers in detaillierten Ausschreibungsunterlagen und Pflichtenheften exakt bis auf die Prozess- und Infrastrukturanforderungen dokumentiert sind. Zum anderen finden sich ebenso Fälle in der Gruppe, in denen der Verlager nur grobe Anforderungen, z.B. in Form von allgemeinen Zielgrößen, vorgibt. Dabei wird in der vergleichenden Betrachtung der Fallstudien deutlich, dass gerade in den Fällen mit detaillierten Vorgaben erprobende Lern-, bzw. Versuchs- und Irrtums-Schleifen weniger häufig durchlaufen werden als in den Fällen ohne detaillierte Vorgaben. Gerade bei letzteren wurden zudem Fehlentwicklungen i.d.R. mit hohem zeitlichem und finanziellem Aufwand korrigiert, indem z.B. das verantwortliche Personal ausgetauscht wurde. Je detaillierter der Verlager seine Vorgaben im Voraus

spezifiziert, desto eher können der im Zeitablauf insgesamt anfallende Änderungsbedarf und die damit einhergehenden Änderungs- oder Fehlerkosten reduziert werden. Anders formuliert: Beim Lerntyp des probierenden Lerners lässt sich durch spezifische und detaillierte Vorgaben des Verlagers der Lernprozess gezielt verkürzen und vereinfachen, so dass ein systematisches Management des Lernprozesses im Rahmen einer der Konzipierung und Implementierung vorgeschalteten Verstehensphase nicht mehr zwingend notwendig ist.

#### **(4) Lerntyp: Autodidakt**

Der vierte und letzte Lerntyp, der Autodidakt, wird durch die Charakteristika der sowohl hinsichtlich der Komplexität der Kontraktlogistiklösung als auch bezüglich der Intensität des Lernens auf Rang 11. Rang eingeordneten Praxisfallstudie beschrieben (vgl. Abbildung 16). Die durch diesen Fall repräsentierte Kontraktlogistiklösung zeichnet sich durch eine vergleichsweise geringere Komplexität aus, was sich auch in den Charakterzügen des Lernverhaltens in der kontraktlogistischen Geschäftsbeziehung zeigt.

Der Verlager besitzt nämlich keine Erfahrung in der Logistik, d.h. er kann weder spezifisches Logistik-Know-How noch praktische Vorerfahrungen oder eigene logistische Ressourcen (z.B. Infrastruktur, Personal, etablierte Prozesse) in die Kontraktlogistiklösung einbringen. Entsprechend werden verlagerseitig lediglich Rahmeninformationen und Serviceanforderungen, z.B. in Form von Kundenstandorten, Lieferfenstern oder Mengengerüsten vorgegeben, ohne auf die operative Abwicklung im Kern gestaltend Einfluss zu nehmen. Hier verlässt sich der Verlager voll und ganz auf die operative Lösungs- und Abwicklungskompetenz des Logistikdienstleisters.

Der Kontraktlogistikdienstleister entwickelt die Kontraktlogistiklösung autodidaktisch, d.h. selbständig und eigenverantwortlich, ohne einen intensiven Lernaustausch mit dem Verlager. Die angestrebte Kontraktlogistiklösung basiert dabei massgeblich auf den etablierten Logistikstrukturen und -prozessen des Logistikdienstleisters. Hierfür fragt der Logistikdienstleister gezielt die nötigen Informationen beim Verlager ab, berät ggf. in wichtigen Logistikfragen und nimmt leichte kundenspezifische

sche Anpassungen sowie Erweiterungen der etablierten Systeme vor. Ohne Einbezug des Verladers in die Lösungsentwicklung, garantiert der Logistikdienstleister dem Verlager eine anforderungsgerechte Leistungserfüllung und eine entsprechend kontrolltaugliche Informationsversorgung.

Beim Lerntyp des Autodidakten fällt die Verstehensphase vergleichsweise kurz aus und ist vorrangig durch das gezielte Abfragen der gewünschten Leistungsziele durch den Logistikdienstleister charakterisiert. Der Lernprozess besteht dabei primär aus informell gehaltenen Informationsgesprächen zwischen den Partnern, um die ergebnisbezogenen Anforderungen des Verladers klar zu definieren und zu dokumentieren. Grundlage hierfür ist ein hohes Mass an Vertrauen des Verladers in die eigenständige Lösungs- und Leistungskompetenz des Logistikdienstleisters. Ermöglicht wird diese kurze Verstehensphase durch die beim Logistikdienstleister bereits existierenden Logistikressourcen und -systeme, auf welche die für den Verlager zu erbringenden, relativ einfachen Logistikdienstleistungen 'aufgeschaltet' werden.

In der Abfolge der erfolgten Darstellung reflektieren die vier Lerntypen Wissensmanager, pragmatischer Lerner, erprobender Lerner und Autodidakt grundsätzlich die abnehmende Lernintensität zwischen Verlager und Logistikdienstleister in Abhängigkeit der Komplexität der Kontraktlogistiklösung. Es zeigt sich, sozusagen im Sinne einer einfachen Gestaltungsregel, dass dem Lernprozess in kontraktlogistischen Geschäftsbeziehungen je nach angestrebter Kontraktlogistiklösung eine unterschiedliche Bedeutung zukommt. Die Typen geben hier eine erste strukturierende Orientierung zur situativen Ausgestaltung von Geschäftsbeziehungen. Gleichwohl gibt es zwei Ausnahmen von dieser Regel, die als Sonderfälle für sich genommen ergänzende Erkenntnisse versprechen. Im Folgenden werden diese beiden Sonderfälle mit erhöhter bzw. niedrigerer Lernintensität kurz erläutert.

## Erkenntnisse aus der Analyse von Sonderfällen

### *Sonderfall 'erhöhte Lernintensität'*

Der erste Sonderfall weist eine Rangabweichung um zwei Stufen zwischen der Komplexität der Kontraktlogistiklösung (Rang 6) und der Intensität des Lernprozesses (Rang 4) auf (vgl. Notebook-customizing in Abbildung 16). Diese Rangabweichung zeigt an, dass hier der Lernprozess intensiver ausgestaltet war, als dies angesichts der Komplexität der Kontraktlogistiklösung im Vergleich zu den übrigen Fallstudien zu erwarten gewesen wäre. Mit anderen Worten: in der Verstehensphase wurde der Lernprozess intensiver als bei den anderen Fallstudien durchlaufen.

Bei genauerer Betrachtung dieses Falles zeigt sich, dass der Logistikdienstleister sehr früh – und zwar bereits vor der eigentlichen Auftragsvergabe – einen intensiven Lernprozess mit dem Verlager forciert und in weiteren Verlauf zunehmend intensiviert hat. Bereits in der Akquise führte der Logistikdienstleister mehrere (kostenlose) Workshops mit dem Verlager durch, um die spezifischen Anforderungen und Erwartungen an die Kontraktlogistiklösung möglichst klar zu definieren. Im Zuge einer sich immer weiter konkretisierenden Zusammenarbeit zwischen Logistikdienstleister und Verlager wurde dann ein Vorausteam des Logistikdienstleisters an den Standort des Verladers entsandt, das 'on the job' (Lerntyp pragmatischer Lerner) unter Anleitung von Mitarbeitern des Verladers die Prozesse der zu übernehmenden Logistikleistungen näher kennenlernen und aufnehmen konnte.

Als wesentliches Motiv für die im Vergleich zur Komplexität der Kontraktlogistiklösung erhöhte Lernintensität sind strategische, in der Akquise begründete Motive des Logistikdienstleisters zu nennen. Durch den gezielten und sehr frühzeitigen Einsatz von geeigneten Lerninstrumenten wie Workshops zur klaren Problem- und Anforderungsidentifikation und durch das 'Stellen richtiger Fragen' konnten dem Verlager die vorhandene Branchenerfahrung und Logistikkompetenz vermittelt werden. Dies erfolgte mit dem Ziel, frühzeitig Vertrauen durch persönliche Beziehungen aufzubauen und damit letztlich einen strategischen

Wettbewerbsvorteil gegenüber möglichen Mitbewerbern zu erlangen.

Die Detailanalyse dieses Sonderfalls zeigt die Bedeutung von *Lernkompetenzen des Logistikdienstleisters* im Kontraktlogistikgeschäft der Gestalt auf, *dass insbesondere in einem frühen Entwicklungsstadium der Geschäftsbeziehung ein vom Logistikdienstleister gesteuerter, gezielter und systematischer Lernprozess dazu beitragen kann, Reputation und Vertrauen beim Verlager zu schaffen und damit insgesamt positiv zum Akquiseerfolg des Logistikdienstleisters beiträgt.*

*Sonderfall 'niedrigere Lernintensität'*

Der zweite Sonderfall weist eine Rangabweichung um drei Stufen zwischen der Komplexität der Kontraktlogistiklösung (Rang 10) und der Intensität des Lernprozesses (Rang 7) auf (vgl. Weisse Ware in Abbildung 16). Diese Rangabweichung zeigt an, dass in diesem Praxisfall der Lernprozess weniger intensiv ausgestaltet war, als dies angesichts der Komplexität der Kontraktlogistiklösung im Vergleich zu den übrigen Fallstudien zu erwarten gewesen wäre. Mit anderen Worten: in der Verstehensphase wurde der Lernprozess weniger intensiv als bei den anderen Fallstudien durchlaufen.

Die genauere Betrachtung dieses Falles zeigt, dass der Verlager über fundierte Logistikexpertise verfügt und angesichts dessen konkrete Leistungs- und Prozessanforderungen vorlagen. Daher wurden bereits früh sehr detaillierte Ausschreibungsunterlagen (inkl. Prozessbeschreibungen, Service Level Agreements und Vergütungsmodell) durch den Verlager erstellt, die dem Logistikdienstleister wenig Raum für Eigeninitiative liessen. Die Akzeptanz dieser detaillierten Vorgaben und Bedingungen war Grundvoraussetzung für jeden Logistikdienstleister, um in der Ausschreibung berücksichtigt zu werden.

Aufgrund der detaillierten Vorgaben wurde verlagerseitig wenig Wert auf eine intensive Erörterung mit den an der Ausschreibung beteiligten Logistikdienstleistern gelegt. Nachfragen der Logistikdienstleister waren im Rahmen von zwei persönli-

chen Ausschreibungstreffen zugelassen. Die Angebote der final ausgewählten Logistikdienstleister wurden zuletzt in einem halbtägigen Workshop diskutiert, um das Verständnis der Prozessabläufe bei den Dienstleistern zu überprüfen. Der gesamte Lernprozess hatte somit den Charakter einer verlagerseitig gesteuerten Wissensvermittlung auf der Basis klarer Vorgaben.

Die Detailanalyse dieses Sonderfalls zeigt die Bedeutung von *Lernkompetenzen des Verlagers* im Kontraktlogistikgeschäft dergestalt auf, *dass auch bei relativ komplexen Kontraktlogistiklösungen durch die Ausarbeitung detaillierter Ausschreibungsunterlagen der Lernprozess zwischen Verlager und Logistikdienstleister systematisch verschlankt und verkürzt werden kann.* Als Voraussetzung hierfür bedarf es jedoch der einschlägigen Fachexpertise auf Seiten des Verlagers.

### 5.3.2.2 **Konzipierungsphase**

Den Ausgangspunkt der separaten Analyse zur Konzipierungsphase bildet die Vermutung, dass ein vergleichsweise hoher Komplexitätsgrad der Kontraktlogistiklösung stärkere Ausprägungen beim Partizipationsgrad in der Konzipierungsphase induziert et vice versa (vgl. Kapitel 2.3). Dieser Vermutung liegt der Gedanke zugrunde, dass ein hoher Partizipationsgrad massgeblich dabei hilft, die situative Passgenauigkeit der jeweiligen Kontraktlogistikleistung zu erhöhen und die Verlageranforderungen in ein beiderseitig tragfähiges Logistikkonzept zu überführen. Je mehr es durch ein partizipatives Vorgehen gelingt, die konkreten Anforderungen, Ideen und Erwartungen beider Geschäftspartner im Entwicklungsprozess zu berücksichtigen, desto besser sind demnach die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung der entwickelten Kontraktlogistiklösung.

Analog zum Vorgehen in der Analyse der Verstehensphase sind in der nachfolgenden Abbildung die Rangfolgen zur Komplexität der Kontraktlogistiklösung und zum Partizipationsgrad im Entwicklungsprozess einander direkt gegenübergestellt.

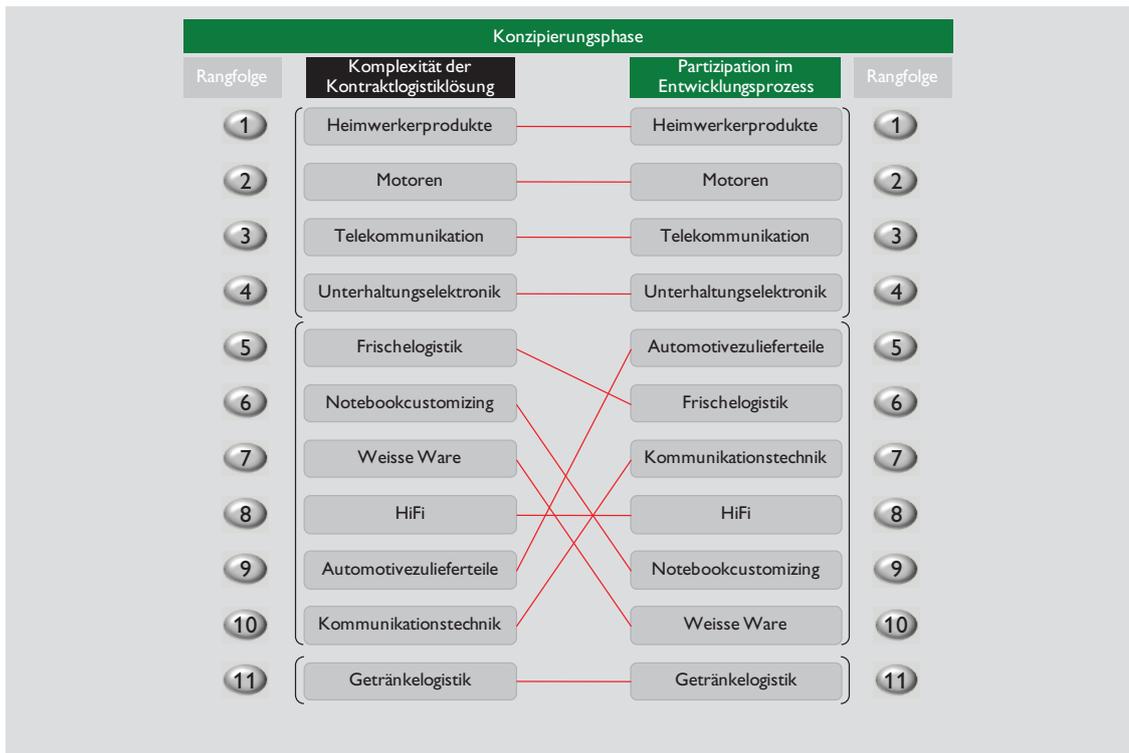


Abbildung 17: Gegenüberstellung der Rangfolgen in der Konzipierungsphase

Die Gegenüberstellung der Rangfolgen verdeutlicht, dass die vier bezüglich der Komplexität der Kontraktlogistiklösung zuoberst eingeordneten Geschäftsbeziehungen (Heimwerkerprodukte, Motoren, Telekommunikation und Unterhaltungselektronik), der auf Rang 8 (HiFi) sowie der zuunterst auf Rang 11 eingeordnete Fall (Getränkelogistik) bezüglich des jeweiligen Partizipationsgrades im Entwicklungsprozess jeweils gleich bewertet wurden. Ein weiterer Fall (Frischelogistik) zeigt lediglich eine Abweichung von einem Rangplatz. Vier Fallstudien zeigen eine Rangabweichung von mehr als einem Platz auf (Notebookcustomizing 6:9, Weisse Ware 7:10, Automotivezulieferteile 9:5 und Kommunikationstechnik 10:7). Diese stellen 'Sonderfälle' in der Konzipierungsphase dar und werden am Ende dieses Kapitels betrachtet. Werden diese vier Sonderfälle aus der Gegenüberstellung ausgeblendet, so ergibt sich eine Deckungsgleichheit in den Rangfolgebewertungen bei 7 Fällen. Als wichtiges Zwischenergebnis des qualitativen Benchmarking bleibt festzuhalten, dass mit 7 aus 11 Fällen – zwar etwas schwächer ausgeprägt als in der Verstehensphase – die Vermutung bekräftigt wird, dass ein hoher Komplexitätsgrad der Kontraktlogistiklösung stärkere Ausprägungen beim

*Partizipationsgrad in der Konzipierungsphase induziert et vice versa.*

Wiederum lassen sich, wie in Abbildung 17 durch die Klammern angedeutet, Fallstudiencluster mit gleichartigen Charakteristiken abgrenzen. Für die Konzipierungsphase konnten die 11 Fallstudien in 3 Cluster gruppiert werden. Diese zeigen charakteristische Eigenschaften bezüglich des Vorgehens resp. Verhaltens der Partner im Entwicklungsprozess auf. Auf dieser Grundlage können drei **Entwicklungstypen** in kontraktlogistischen Geschäftsbeziehungen identifiziert werden: (1) der Vernetzer, (2) der Auftragsausführer und (3) der Problemlöser. Diese gezielt einfach und plakativ gehaltenen Bezeichnungen umschreiben das Verhalten von Verlager und Logistikdienstleister in der Konzipierungsphase der Geschäftsbeziehung.

#### (1) Entwicklungstyp: Vernetzer

Der Entwicklungstyp des Vernetzers beschreibt die charakteristischen Gemeinsamkeiten der vier bezüglich Komplexität der Kontraktlogistiklösung und Partizipationsgrad im Entwicklungsprozess

am höchsten eingeordneten Fallstudien (vgl. Abbildung 17).

Die Fallstudien spiegeln in ihrem Vorgehen insgesamt wider, dass die vergleichsweise hohe Komplexität der angestrebten Kontraktlogistiklösung die gezielte, persönliche und informatorische Vernetzung aller relevanten Fachstellen und Entscheider auf Verlader- und Logistikdienstleisterseite erfordert, um eine grösstmögliche Partizipation im Entwicklungsprozess zu gewährleisten. Dabei ist es unerheblich, ob der Entwicklungsprozess vom Verlader oder vom Logistikdienstleister angeführt wird. Wichtig ist vielmehr die Sicherstellung eines engen Austausches zwischen den beteiligten Akteuren, um die Entwicklung einer passgenauen Kontraktlogistiklösung sicherzustellen und mögliche Fehlentwicklungen zu vermeiden.

Beim Vernetzer ist der Entwicklungsprozess durch eine enge Kooperation zwischen Verlader und Logistikdienstleister geprägt, die sich auch in der Organisation der Zusammenarbeit zeigt. Diese weist partizipationsfördernde Elemente auf, um kurze und direkte Abstimmungswege zwischen allen Beteiligten zu gewährleisten. So werden z.B. Entwicklungsteams mit ausgewählten Mitarbeitern aus beiden Partnerunternehmen aufgesetzt und Projektbüros vor Ort eingerichtet. Darüber hinaus werden relativ häufig strukturierte Entwicklungswerkshops und regelmässige Abstimmungsmeeetings (z.B. als Jour Fixe) durchgeführt, um gemeinsame Lösungen zu entwickeln bzw. erarbeitete Lösungsvorschläge mit allen relevanten Fachbereichen und Entscheidern zu diskutieren, abzustimmen und eine Entscheidung herbeizuführen. Bei für beide Seiten neuartigen Themenstellungen wird im Bedarfsfall auch gezielt das Spezialwissen und der Rat externer Berater hinzugezogen.

### *(2) Entwicklungstyp: Auftragsausführer*

Der Entwicklungstyp des Auftragsausführers wird durch die gemeinsamen Eigenschaften der sechs auf den Rängen 5 bis 10 eingeordneten Fallstudien beschrieben (vgl. Abbildung 17). Da sich in diesem Gruppencluster auch die Sonderfälle befinden, sind die Gemeinsamkeiten im Entwicklungsprozess für den Auftragsausführer jedoch vergleichsweise weniger präzise als für die beiden anderen Entwicklungstypen. Gleichwohl lassen sich aus

dieser heterogenen Fallstudiengruppe einige gemeinsame Eigenschaften bzgl. des Vorgehens und der Rahmenbedingungen im Entwicklungsprozess erkennen.

Charakteristisch für den Typ des Auftragsausführers ist, dass der Entwicklungsprozess in grossem Masse vom Logistikdienstleister verantwortet wird. Dieser führt die Entwicklung der Kontraktlogistiklösung sozusagen im 'Auftrag des Verladers aus'. Die enge Zusammenarbeit und persönliche Vernetzung zwischen Logistikdienstleister und Verlader spielen beim Entwicklungsprozess im Vergleich zum Vernetzer eine eher geringe Rolle. Dies liegt insbesondere darin begründet, dass die Erarbeitung der Kontraktlogistiklösung anhand von Grundsatzvorgaben (Zielgrössen/Servicelevel/Kosten, oder Prozess- und Infrastrukturvorgaben) erfolgt, die im Zuge der Verstehensphase gemeinsam mit dem Verlader ermittelt wurden oder direkt vom Verlader vorgegeben werden. Je nachdem, wie detailliert diese Vorgaben sind, werden Mitarbeiter des Verladers in der Konzipierungsphase fallweise zur Abstimmung wichtiger inhaltlicher Aspekte und Entscheidungen konsultiert und in die Entwicklung einbezogen.

Diese Charakteristika spiegeln sich auch in organisationalen Unterschieden im Entwicklungsprozess zwischen den Fällen wider. In Abhängigkeit der Detailliertheit der Grundsatzvorgaben werden z.B. Projektbüros oder Entwicklungsteams eingerichtet (wenig detaillierte Vorgaben) oder lediglich fallweise Abstimmungstreffen durchgeführt (sehr detaillierte Vorgaben).

### *(3) Entwicklungstyp: Problemlöser*

Der dritte und letzte Entwicklungstyp, der Problemlöser, wird, wie auch schon in der Verstehensphase, durch die Fallstudie mit der niedrigsten Komplexität der Kontraktlogistiklösung beschrieben (vgl. Abbildung 17).

Die Leitung und Durchführung des Entwicklungsprozesses obliegt hier vollumfänglich dem Logistikdienstleister. Die partizipative Zusammenarbeit zwischen Logistikdienstleister und Verlader im Entwicklungsprozess beschränkt sich auf die Abstimmung von kosten- und leistungsbezogenen Zielgrössen für die Kontraktlogistiklösung. Inso-

weit löst der Logistikdienstleister mit einem in weitestgehender Eigenregie entwickelten Logistik-konzept ein konkretes Logistikproblem des Ver-laders. Dabei bringt sich der Verlader in den Ent-wicklungsprozess nicht selbst ein, sondern verlässt sich voll auf das Entwicklungs-Know-how und die Leistungsfähigkeit des Logistikdienstleisters. Or-ganisatorisch zeigt sich dieses Vorgehen in Form von wenigen, i.d.R. recht spontan vereinbarten Abstimmungstreffen.

In der Reihenfolge der Darstellung zeigen die drei Entwicklungstypen Vernetzer, Auftragsausführer und Problemlöser eine graduell abnehmende Par-tizipation zwischen Verlader und Logistik-dienstleister in Abhängigkeit von der Komplexität der Kontraktlogistiklösung. Es kann demnach vermutet werden, dass der Entwicklungsprozess in kontraktlogistischen Geschäftsbeziehungen je nach Kontraktlogistiklösung variiert. Die Typen geben hier eine erste strukturierende Orientierung. Gleichwohl gibt es vier Ausnahmen, die als Son-derfälle weitere Erkenntnisse versprechen.

### **Erkenntnisse aus der Analyse von Sonderfällen**

#### *Sonderfälle 'erhöhter Partizipationsgrad'*

Zwei Fallstudien weisen einen gegenüber der Komplexität der Kontraktlogistiklösung (Ränge 9 und 10) höheren Partizipationsgrad (Ränge 5 und 7) auf, als angesichts der aufgestellten Zusammen-hänge zu erwarten gewesen wäre (vgl. Abbildung 17 Automotivzulieferteile und Kommunikationstechnik). In diesen Fällen konnte in der Konzipie-rungsphase ein jeweils stärker partizipativ gepräg-tes Vorgehen im Entwicklungsprozess beobachtet werden, als es die Komplexität der Kontraktlogis-tiklösung nahelegt.

Der erhöhte Partizipationsgrad im Entwicklungs-prozess zeigt sich in beiden Fällen auf ähnliche Weise, nämlich in häufigen Entwicklungswork-shops und Abstimmungsmeetings sowie weiteren ergänzenden partizipationsfördernden Organisati-onsarrangements (z.B. gemischte Teams). Die kon-kreten Motive für diesen engen Austausch zwi-schen den beteiligten Mitarbeitern der Logistik-dienstleister und der Verlader sind in den beiden Fällen jedoch unterschiedlich.

In dem einen Fall waren sowohl Logistik-dienstleister als auch Verlader zur Zeit der Konzi-pierung noch unerfahren bzgl. der Ausgestaltung und des Outsourcings kontraktlogistischer Dienst-leistungen. Der Entwicklungsprozess erfolgte zu-dem in einer Zeit, in der das Outsourcing logisti-scher Leistungen in Form von Kontraktlogistiklö-sungen in der betreffenden Branche noch wenig verbreitet war. Es fehlte zudem an geeigneten Referenzbeispielen, die als konkrete Orientierung hätten dienen können. Beiden Seiten war an einem intensiven, partizipativen Austausch und gemein-samer Entscheidungsfindung gelegen, um ange-sichts der fehlenden Erfahrungshintergründe die neuen, z.T. als innovativ empfundenen Entwick-lungsherausforderungen gemeinsam in einer en-gen, partnerschaftlichen Zusammenarbeit zu be-wältigen. Die genauere Analyse dieses Sonderfalls zeigt die Bedeutung des partizipativen Vorgehens im Entwicklungsprozess vor dem Hintergrund der spezifischen Erfahrungshintergründe der Kontrakt-logistikpartner auf: *je innovativer und herausfordern-der die Kontraktlogistiklösung von den Kontraktlogis-tikpartnern (gemeinsam) empfunden wird, desto stärker ausgeprägt ist das partizipative Vorgehen im Entwick-lungsprozess.*

In dem anderen Fall liegt das Motiv für den erhöh-ten Partizipationsgrad in einem verladerseitigen Geheimhaltungsanspruch gegenüber den eigenen Mitarbeitern begründet, die potenziell von der Kontraktlogistiklösung betroffen gewesen wären. Hierdurch wurden die relevanten Informationsträ-ger des Verladers zunächst bewusst vom Entwick-lungsprozess ausgeschlossen. Dieses Vorgehen stellte sich als ungeeignet heraus, da kritische In-formationen fehlten und insbesondere die vom Verlader für die Entwicklung abgestellten Perso-nen mit ihrer Aufgabe überfordert waren. In der Folge wurden die Geheimhaltung aufgehoben und die Zusammensetzung des Entwicklungsteams geändert. Angesichts der bis dato initiierten Aktivi-täten hatte dies intensive Überzeugungsarbeit und Abstimmungen mit den betreffenden Personen zur Folge. Insofern führte der Geheimhaltungsan-spruch des Verladers zu Ineffizienzen im Entwick-lungsprozess, da eine hohe Anzahl von Abstim-mungsmeetings weniger auf die konstruktive Ent-wicklung der Kontraktlogistiklösung und der Ent-scheidungsfindung ausgerichtet waren, als viel-

mehr dem nachträglichen Akzeptanzaufbau dienen. Die genauere Betrachtung dieses Sonderfalls zeigt somit auf, dass die frühzeitige und gezielte Einbindung relevanter Informationsträger dazu beiträgt, das partizipative Vorgehen auf die Entwicklung der Kontraktlogistiklösung zu fokussieren und akzeptanzbedingte Ineffizienzen in der Konzipierungsphase zu verringern

#### *Sonderfälle 'niedrigerer Partizipationsgrad'*

Die zwei weiteren Sonderfälle wurden im Vergleich zur Komplexität der Kontraktlogistiklösung mit einem niedrigeren Partizipationsgrad bewertet (vgl. Abbildung 17, Notebookcustomizing und Weisse Ware). Hier wurde in den Praxisfällen ein weniger partizipativ geprägtes Vorgehen gewählt, als es angesichts der Komplexität der Kontraktlogistiklösung zu erwarten gewesen wäre.

Der niedrigere Partizipationsgrad im Entwicklungsprozess zeigt sich in beiden Fällen darin, dass in der Konzipierungsphase wenige oder keine Entwicklungsworkshops und Abstimmungsm Meetings selten und unregelmässig durchgeführt wurden. Die individuellen Gründe hierfür sind in beiden Fällen verschieden.

Im ersten Fall wurde die verladerseitig bestehende Logistiklösung im Zuge eines relativ zügig durchgeführten 'operativen Switch' vom Kontraktlogistikdienstleister in den bestehenden Infrastrukturen, zunächst ohne relevante Prozessmodifikationen, übernommen. Mögliche Verbesserungen und Anpassungen wurden im Anschluss vom Logistikdienstleister kontinuierlich in Eigenregie, d.h. ohne enge Zusammenarbeit mit dem Verlader, vorgenommen. Auf diese Weise wurde die Konzipierungsphase verkürzt und als Optimierungsauftrag an den Logistikdienstleister auf einen späteren Zeitpunkt verschoben. Wichtige Voraussetzung hierfür war, dass der Logistikdienstleister bereits einschlägige Erfahrungen in diesem spezifischen Bereich vorweisen konnte. Diese Zusammenhänge zeigen, dass es insbesondere bei verladerseitig etablier-

*ten Logistiklösungen möglich ist, die Konzipierungsphase durch einen operativen Switch erheblich abzukürzen und den Entwicklungsprozess alternativ auf einen späteren Zeitpunkt zu verschieben.*

Im zweiten Fall lag ein vom Verlader vollständig entwickeltes und detailliert dokumentiertes Konzept für eine Kontraktlogistiklösung vor, dass von einem Logistikdienstleister in der Praxis realisiert wurde. Da hier bereits alle wichtigen Details vorab durch den Verlader definiert waren, beschränkte sich die Aufgabe des Logistikdienstleisters auf die konkrete Ausführung der Verladervorgaben. Die Konzipierungsphase war hier zeitlich vorgezogen und klar vom Verlader dominiert. Dieser Sonderfall zeigt, dass der Verlader durch detaillierte Vorgaben die Notwendigkeit zur Partizipation im Entwicklungsprozess abschwächen und damit die Konzipierungsphase insgesamt verkürzen kann.

#### **5.3.2.3 Implementierungsphase**

Die Basis zur separaten Analyse der Implementierungsphase ist die Vermutung, dass ein hoher Komplexitätsgrad der Kontraktlogistiklösung stärkere Ausprägungen beim Strukturierungsgrad in der Implementierungsphase bewirkt et vice versa (vgl. Kapitel 2.3). Grundlage dieser Vermutung ist der Gedanke, dass ein hoher organisatorischer Strukturierungsgrad beim Vorgehen hilft, die entwickelte Kontraktlogistiklösung reibungslos im praktischen, operativen Betrieb umzusetzen. Ein diszipliniertes und strukturiertes Vorgehen schafft bessere Voraussetzungen für die Implementierung dahingehend, dass eine situativ geeignete Kontraktlogistiklösung am Ende auch tatsächlich realisiert wird und nicht aufgrund von Implementierungsfehlern scheitert.

In der folgenden Abbildung sind die Rangfolgen zur Komplexität der Kontraktlogistiklösung und zum Strukturierungsgrad im Umsetzungsprozess einander direkt gegenübergestellt.

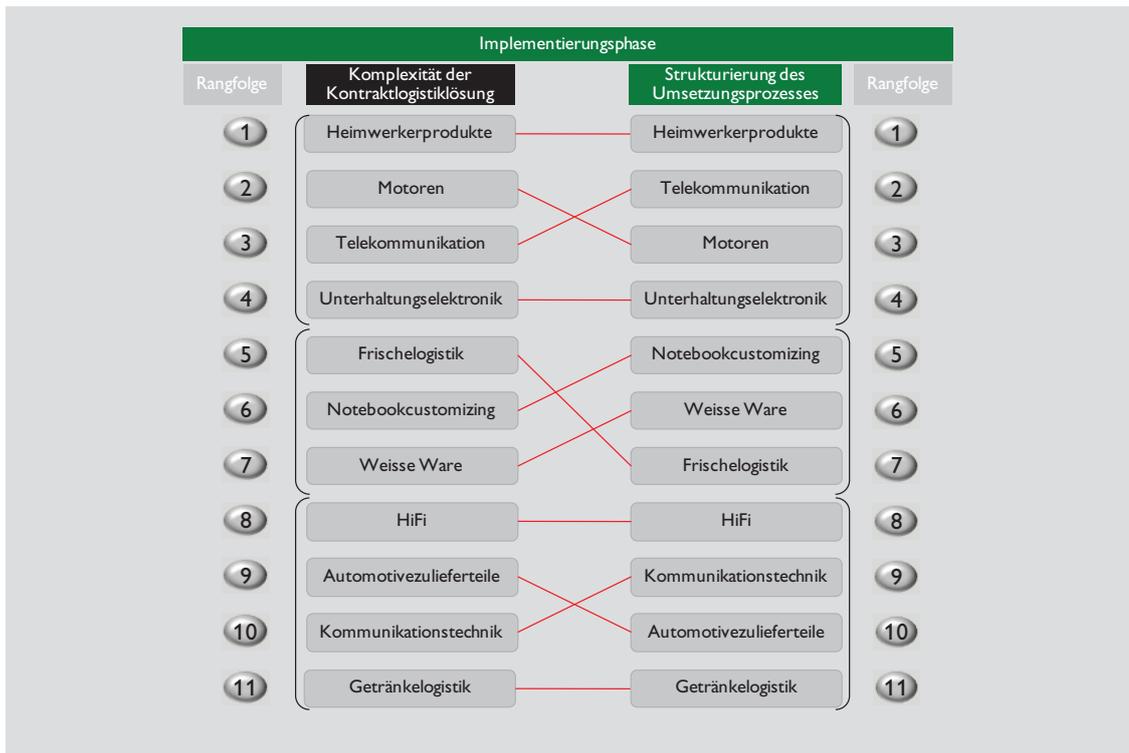


Abbildung 18: Rangfolge zur Strukturierung im Umsetzungsprozess

Der direkte Vergleich der Rangfolgen veranschaulicht, dass insgesamt vier Fallstudien deckungsgleich eingeordnet worden sind (Heimwerkerprodukte - 1, Unterhaltungselektronik - 4, HiFi - 8 und Getränkelogistik - 11). Sechs weitere Praxisfälle (Motoren, Telekommunikation, Notebookcustomizing, Weisse Ware, Automotivezulieferteile und Kommunikationstechnik) weisen lediglich eine Abweichung von max. 1 Rangplatz auf. Eine Fallstudie ist mit einer Rangabweichung von mehr als einem Platz bewertet worden (Frischelogistik 5:7) – diese wird als Sonderfall am Ende dieses Kapitels genauer betrachtet. Blendet man diesen Sonderfall aus dem Vergleich aus, so ergibt sich in der verbleibenden Gegenüberstellung eine Deckungsgleichheit bei insgesamt 6 Bewertungen. Vier Fälle weisen dann noch eine Abweichung von einem Rangplatz auf. Als Zwischenergebnis des qualitativen Benchmarking bleibt daher für die Implementierungsphase festzuhalten, dass in den vorliegenden Fallstudien mit 6 von 11 Fällen klar, und dazu mit 4 aus 11 Fällen leicht abgeschwächt, die Vermutung bekräftigt wird, dass ein hoher Komplexitätsgrad der Kontraktlogistiklösung stärkere Ausprägungen beim Strukturierungsgrad in der Implementierungsphase induziert et vice versa.

Auch für das Vorgehen resp. Verhalten im Umsetzungsprozess lassen sich, wie in Abbildung 18 durch die Klammern illustriert, drei Fallstudiencluster mit gleichartigen Eigenschaften identifizieren. Diese bilden die Grundlage für die Abgrenzung **Umsetzungstypen**: (1) der Profi, (2) der Planer und (3) der Macher. Diese wiederum einfach und plakativ gehaltenen Bezeichnungen umschreiben das Verhalten von Verlager und Logistikdienstleister in der Implementierungsphase der Geschäftsbeziehung.

#### (1) **Umsetzungstyp: Profi**

Der Umsetzungstyp des Profis beschreibt die gemeinsamen Eigenschaften der vier bezüglich Komplexität der Kontraktlogistiklösung und Strukturierung im Umsetzungsprozess am höchsten eingeordneten Fallstudien (vgl. Abbildung 18). Die betreffenden Fallstudien spiegeln insgesamt ein in hohem Masse strukturiertes und diszipliniertes Vorgehen in der Implementierungsphase wider, wofür zudem auch Personalressourcen in relativ grossem Umfang bereitgestellt werden.

Der Profi wendet Instrumente und Methoden des Projektmanagements im Rahmen des Umsetzungsprozesses konsequent an und schafft zudem geeignete organisatorische Rahmenbedingungen, die es insgesamt ermöglichen, sehr komplexe Kontraktlogistiklösungen zielstrebig, zuverlässig und in relativ kurzer Zeit zu implementieren. Beim Profi werden spezialisierte Implementierungsteams eingesetzt (z.B. IT-Konzept, Transportkonzept, Lagerkonzept), die sich aus Personal des Verladers und des Logistikdienstleisters rekrutieren. Die betreffenden Personen werden dabei i.d.R. vorübergehend von ihren üblichen Aufgaben im operativen Tagesgeschäft freigestellt. Die Teams werden von branchen- und projekterfahrenen Mitarbeitern (Seniors) geführt (Teilprojektleiter). Eine ebenso projekt- und umsetzungserfahrene Gesamtprojektleitung stellt die übergreifende Koordination der einzelnen Teams mit ihren Teilprojekten sicher und steuert den Umsetzungsprozess mit Hilfe eines detaillierten Projektplans, der teilprojektbezogene Inhalte inkl. Zeitbudgets, Meilensteine und regelmässige übergreifende Abstimmungsmeetings (Jour Fix) vorgibt. Insgesamt existiert eine explizite Projektorganisation mit klaren Projektplänen, organisatorischen Zuständigkeiten, Ansprechpartnern und Eskalationsstufen. In regelmässigen, terminierten Abständen berichtet die Gesamtprojektleitung an einen Lenkungskreis, der sich aus leitenden Mitarbeitern des Verladers und des Logistikdienstleisters (Ebene Geschäftsführer/ Bereichsleiter) zusammensetzt und als letzte Instanz bei kritischen Umsetzungsfragen entscheidet.

Charakteristisch für den Umsetzungstyp des Profis ist weiterhin der reichhaltige Erfahrungsschatz des Logistikdienstleisters in der Implementierung von Kontraktlogistiklösungen, der systematisch gepflegt, erweitert und dokumentiert wird. Dazu werden einschlägige Erfahrungen aus vergangenen Projekten systematisch aufbereitet und in Form von interaktiven Foren, Erfahrungsberichten, Checklisten, oder Expertenverzeichnissen für zukünftige Implementierungsprojekte nutzbar gemacht.

### *(2) Umsetzungstyp: Planer*

Der Umsetzungstyp des Planers charakterisiert die gemeinsamen Eigenschaften der drei auf den Rängen fünf bis sieben, d.h. im Mittelfeld der Fallstu-

diengesamtheit eingeordneten Fallstudien (vgl. Abbildung 18). Die Fallstudien zeigen ein z.T. intensiv vorbereitetes planerisches und strukturiertes Vorgehen mit mehrfachen pragmatischen Plananpassungen, bei einem im Vergleich zum Profi reduzierten Einsatz von Personalressourcen.

Auch der Planer wendet Instrumente und Methoden des Projektmanagements im Umsetzungsprozess an und schafft geeignete organisatorische Rahmenbedingungen in Form von detaillierten Projektplänen, gemischten Teilprojektteams (Verlader und Logistikdienstleister), einer Gesamtprojektleitung und einer klaren Projekthierarchie. Allerdings werden im Unterschied zum Umsetzungstyp des Profis die Projektmitarbeiter nicht oder nur zu einem gewissen Anteil von ihren sonstigen Aufgaben im Tagesgeschäft freigestellt. Die Umsetzung der Kontraktlogistiklösung wird somit i.d.R. als Zusatzaufgabe neben dem eigentlichen Tagesgeschäft an die Projektmitarbeiter übertragen. Als Folge sind die jeweiligen Teammitglieder zwei leitenden Instanzen gleichzeitig unterstellt, nämlich der Projektleitung und der Leitung einer Linien- oder Stabsabteilung. Der geteilte und damit begrenzte Zugriff auf die Projektmitarbeiter führt zu ressourcenbedingten Unwägbarkeiten im Implementierungsplan, worauf von der Gesamtprojektleitung mit intensiven Kontrollmassnahmen vor Ort und regelmässigen, pragmatischen Plananpassungen reagiert wird, um ein schnelles und flexibles Nachsteuern im Umsetzungsprozess zu ermöglichen.

Beim Umsetzungstyp des Planers kann der Logistikdienstleister ebenso einen Erfahrungsschatz in der Implementierung von Kontraktlogistiklösungen vorweisen. Allerdings ist dieser Erfahrungsschatz personengebunden in den Köpfen der umsetzungsverantwortlichen Projektleiter und -mitarbeiter 'gespeichert' und wird i.d.R. nicht systematisch dokumentiert und gepflegt.

### *(3) Umsetzungstyp: Macher*

Der Umsetzungstyp des Machers charakterisiert die gemeinsamen Eigenschaften der vier auf den Rängen acht bis elf, d.h. im unteren Bereich der Fallstudiengesamtheit eingeordneten Fallstudien (vgl. Abbildung 18). Angesichts der geringeren Komplexität der Kontraktlogistiklösung zeigen die

Fallstudien insgesamt eine im Vergleich zu den anderen Fallstudien deutlich geringer strukturierte und wenig planerisch geprägte Vorgehensweise im Umsetzungsprozess.

Der Macher zeichnet sich weniger durch eine detaillierte planerischer Vorbereitung und Strukturierung des Umsetzungsprozesses, sondern vielmehr durch ein relativ einfaches und unkonventionelles Vorgehen aus. Die vom Macher eingeleiteten Umsetzungsmaßnahmen sind auf direkte Machbarkeit in der operativen Praxis ausgerichtet. Entsprechend werden einzelne Massnahmen je nach Bedarf auch sehr kurzfristig (Ad hoc) entworfen, anhand ihrer unmittelbaren Anwendungstauglichkeit bewertet, priorisiert und z.T. gemeinsam mit dem Verlager zur (sofortigen) Umsetzung beschlossen. Die unmittelbare Umsetzbarkeit wie auch die Kurzfristigkeit der Implementierung erleichtern dabei die Kontrolle des jeweiligen Realisierungsstandes, um ggf. schnelle Korrekturmaßnahmen einzuleiten.

Organisatorisch werden keine umfangreichen Projektstrukturen geschaffen. Die Umsetzung ist zum grössten Teil in das normale operative Geschäft des Logistikdienstleisters integriert, dessen Mitarbeiter die Umsetzung massgeblich in eigener Verantwortung z.B. in Form einer 'Task Force' vorantreiben. Projektpläne werden z.T. gar nicht oder in rudimentärer, d.h. sehr einfacher Form als Massnahmenlisten ('Excel-Pläne') geführt. Projektmeetings mit dem Verlager finden zum grössten Teil auf einer Ad-hoc-Basis statt. Mit dem Verlager gemeinsam beschlossene Massnahmen werden in einfach gehaltenen Besprechungsprotokollen festgehalten.

Der Macher plant den Umsetzungsprozess somit nicht lange und detailliert im Voraus. Vielmehr arbeitet er die jeweils anfallenden Aufgaben ab und stellt sich schrittweise den einzelnen Herausforderungen, die sich im Zuge der Implementierungsphase ergeben. Die aus der Implementierung resultierenden Erfahrungen werden vom Macher nicht systematisch dokumentiert und abgelegt. Häufig beschränkt sich die Dokumentation auf die im Umsetzungsprozess erstellten Protokolle und Massnahmenlisten, die nach Beendigung der Implementierung i.d.R. keine Verwendung mehr

finden. Das Erfahrungswissen verbleibt somit bei den beteiligten Mitarbeitern.

### **Erkenntnis aus der Analyse des Sonderfalls mit 'niedrigerem Strukturierungsgrad'**

Eine Fallstudie weist gegenüber der Komplexität der Kontraktlogistiklösung (Rang 5) einen geringeren Strukturierungsgrad des Umsetzungsprozesses (Rang 7) auf, als angesichts der vermuteten Zusammenhänge zu erwarten gewesen wäre (siehe 'Frischelogistik' in Abbildung 18).

Der relativ gering bewertete Strukturierungsgrad des Umsetzungsprozesses hat zwei wesentliche Ursachen. Erstens wurde die Implementierung anfänglich von einem Mitarbeiter geleitet, der sich nach einiger Zeit als überfordert herausstellte. Es fehlten daher zu Beginn der Implementierung eine adäquate Projektplanung und -organisation. Der betreffende Mitarbeiter wurde daraufhin durch einen erfahrenden 'Senior'-Projektleiter ersetzt. Zweitens stand der neu eingesetzte Projektleiter – neben der Aufgabe, das bisher Versäumte möglichst schnell aufzuholen – vor der grossen Herausforderung, aufgrund des frühzeitigeren Ausfalls des bisher vom Verlager eingesetzten Logistikdienstleisters, den ursprünglich geplanten Go-Live-Termin früher zu realisieren. Aus dieser Konstellation resultierte die Notwendigkeit einen vergleichsweise unkonventionellen Weg im Umsetzungsprozess einzuschlagen und angesichts zeitlicher Restriktionen auf bestimmte Elemente der Projektplanung und -organisation zu verzichten, sowie den Fokus auf die schnelle und direkte Umsetzbarkeit relevanter Massnahmen zu legen. Um die Abstimmungs- und Entscheidungswege kurz zu gestalten, wurden für die Dauer der Implementierung dem Projektleiter zwei Mitarbeiter des Verlagers zur Seite gestellt. Die insgesamt vergleichsweise geringe Strukturierung im Umsetzungsprozess wurde in diesem Fall massgeblich durch die einschlägige Erfahrung und Seniorität des neuen Projektleiters ermöglicht.

Die Detailbetrachtung dieses Sonderfalls zeigt die *Bedeutung von Projektkompetenzen, Umsetzungserfahrung und Belastbarkeit des verantwortlichen Projektleiters in der Implementierungsphase auf. Insbesondere bei zeitlich herausfordernden Umsetzungsplänen spielen*

*diese Aspekte im Kompetenzprofil des Projektleiters eine herausragende Rolle.*

#### **5.3.2.4 Zusammenfassung**

Die vertikale, phasenspezifische Analyse bekräftigt die im Rahmen des Untersuchungsmodells aufgestellte, generelle Vermutung (vgl. Kapitel 2.3), dass ein vergleichsweise hoher Komplexitätsgrad von Kontraktlogistiklösungen jeweils stärkere Ausprägungen bei der Lernintensität (Verstehensphase), dem Partizipationsgrad (Konzipierungsphase) und dem Strukturierungsgrad (Implementierungsphase) induziert. Diese Ergebnisse wurden durch ein konzeptionell geleitetes und ein empirisch gestütztes Vorgehen gewonnen.

Darüber hinaus konnten je Phase spezifische Lernstypen (Wissensmanager, pragmatischer Lerner, erprobender Lerner, Autodidakt), Entwicklungstypen (Vernetzer, Auftragsausführer, Problemlöser) und Umsetzungstypen (Profi, Planer, Macher) identifiziert werden, welche die Geschäftsbeziehungen zwischen Verlager und Logistikdienstleister in differenzierter Weise charakterisieren. Zudem konnten aus der gezielten Analyse von Sonderfällen zusätzliche Erkenntnisse für das Management von Geschäftsbeziehungen in der Kontraktlogistik gewonnen werden. Diese Ergebnisse wurden durch ein rein empirisch gestütztes Vorgehen gewonnen.

Aus praktischer Sicht bieten die gewonnenen Erkenntnisse wichtige Hinweise zur situativen Gestaltung von Geschäftsbeziehungen in der Kontraktlogistik im Sinne von Daumenregeln. Aus wissenschaftlicher Sicht sind diese Aussagen als erste wohl begründete Wirkungszusammenhänge zu betrachten, die es im Zuge zukünftiger Forschungsarbeiten weiter zu untersuchen und zu validieren gilt.

Sämtliche Erkenntnisse sind in der nachfolgenden Tabelle 3 zusammengefasst aufgeführt.

Tabelle 3: Ergebniszusammenfassung der horizontalen Analyse

Verstehensphase	Konzipierungsphase	Implementierungsphase
(1) Allgemeine Erkenntnisse (konzeptionell deduktiv und empirisch explorativ gewonnen)		
Ein hoher Komplexitätsgrad der Kontraktlogistiklösung induziert stärkere Ausprägungen bei der Lernintensität in der Verstehensphase et vice versa.	Ein hoher Komplexitätsgrad der Kontraktlogistiklösung induziert stärkere Ausprägungen beim Partizipationsgrad in der Konzipierungsphase et vice versa.	Ein hoher Komplexitätsgrad der Kontraktlogistiklösung induziert stärkere Ausprägungen beim Strukturierungsgrad in der Implementierungsphase et vice versa.
(2) Unterscheidung von (phasenspezifischen) Typen kontraktlogistischer Geschäftsbeziehungen (empirisch explorativ gewonnen)		
Lerntypen	Entwicklungstypen	Umsetzungstypen
<b>Wissensmanager</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeit für Lernprozess in der Verstehensphase explizit eingeplant</li> <li>• Verlager bringt eigenes Know-How ein und verlässt sich zugleich auch auf Kompetenzen des Logistikdienstleisters</li> <li>• Logistikdienstleister besitzt ausgewiesene Fachkompetenz in der Kontraktlogistik und einschlägige Erfahrungen in der Verlagerbranche</li> <li>• Lernprozess ist professionell, interaktiv gestaltet und zielgerichtet organisiert.</li> <li>• Lernergebnisse werden systematisch in Form von Projektplänen und Protokollen dokumentiert und (elektronisch) mit offenem Zugriff abgelegt.</li> </ul>	<b>Vernetzer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche und informatorische Vernetzung der beteiligten Fachstellen und Entscheider haben hohe Priorität in der Konzipierungsphase</li> <li>• Enge Entwicklungskooperation zwischen Verlager und Logistikdienstleister</li> <li>• Partizipationsfördernde Organisation des Entwicklungsprozesses, um kurze und direkte Abstimmungswege zwischen den Beteiligten sicherzustellen, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Entwicklungsteams mit ausgewählten Mitarbeitern aus beiden Partnerunternehmen,</li> <li>– Projektbüros vor Ort,</li> <li>– häufige Entwicklungsworkshops,</li> <li>– regelmäßige Abstimmungsmeetings.</li> </ul> </li> </ul>	<b>Profi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsequente, professionelle Anwendung von Methoden und Instrumenten des Projektmanagements</li> <li>• Schaffen von organisatorischen Rahmenbedingungen zur Umsetzung komplexer Kontraktlogistiklösungen</li> <li>• Spezialisierte Implementierungsteams aus Personal von Verlager und Logistikdienstleister, die vorübergehend von ihren sonstigen Aufgaben entbunden werden</li> <li>• Branchen- und projekterfahrene Projektleiter</li> <li>• Projektorganisation aus Teilprojekten, Gesamtprojektleitung und Lenkungsreis</li> <li>• Systematische Pflege, Erweiterung, Dokumentation und Nutzbarmachung des Erfahrungswissens (Foren, Erfahrungsberichte, Checklisten, Expertenverzeichnisse, etc.)</li> </ul>
<b>Pragmatischer Lerner</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verstehensphase durch formalen Beziehungsauftritt geprägt, gefolgt von einem pragmatischen Vorgehen zur Förderung des Verständnisses beim Logistikdienstleister.</li> <li>• Verlager hat klare Vorstellungen zur operativen Ausgestaltung der Kontraktlogistiklösung, räumt dem Logistikdienstleister aber begrenzte Spielräume für Verbesserungsvorschläge ein</li> <li>• Logistikdienstleister hat ausgewiesene Branchenerfahrungen und Kontraktlogistikkompetenz</li> <li>• Lernprozess ist pragmatisch geprägt, insbes. durch direkte persönliche Abstimmung, Mitarbeiterübernahme, Teams und 'vor Ort' Aktivitäten.</li> <li>• Schnelle, i.d.R. mündliche Kommunikation der Lernergebnisse ist wichtiger als die disziplinierte Dokumentation in Form von Protokollen, o.ä..</li> </ul>	<b>Auftragsausführer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logistikdienstleister verantwortet Entwicklungsprozess und steuert diesen im Auftrag des Verlagers</li> <li>• Entwicklungskooperation ist geringer ausgeprägt als beim Vernetzer</li> <li>• Je nach Detailliertheit der Vorgaben variiert die Notwendigkeit, relevante Mitarbeiter des Verlagers konsultativ in den Entwicklungsprozess einzubeziehen</li> <li>• Persönliche und informatorische Vernetzung hat geringere Priorität</li> </ul>	<b>Planer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwendung von Methoden und Instrumenten des Projektmanagements, insbesondere detaillierte Pläne</li> <li>• Schaffen von organisatorischen Rahmenbedingungen in Form von detaillierten Projektplänen, gemischten Teilprojektteams (Verlager und Logistikdienstleister) und Gesamtprojektleitung</li> <li>• Projektmitarbeiter werden nicht oder nur zu einem begrenzten Anteil von ihren operativen Aufgaben zu Gunsten der Projektarbeit freigestellt. → begrenzter Zugriff auf Mitarbeiterressourcen</li> <li>• Unwägbarkeiten durch begrenzte Ressourcenzugriff werden durch intensive Plankontrolle vor Ort und pragmatische Plananpassungen gehandhabt</li> <li>• Erfahrungswissen wird nicht systematisch dokumentiert, sondern verbleibt in den Köpfen der Projektleiter und -mitarbeiter.</li> </ul>
<b>erprobender Lerner</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verstehensphase kaum ausgeprägt</li> <li>• Lernprozess ist durch Versuch und Irrtum, d.h. ständige Rückkopplungen, und Korrekturen geprägt und durchzieht gleichermassen die Konzipierungs- und Implementierungsphase</li> <li>• Durch detaillierte Ausschreibungsunterlagen können Fehler vermieden, und Lernschleifen gezielt verringert und der Lernprozess verkürzt werden.</li> </ul>	<b>Problemlöser</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logistikdienstleister löst in Eigenregie Logistikproblem für den Verlager</li> <li>• Es werden nur Service- und Kostenziele mit dem Verlager definiert, keine operativen Rahmenbedingungen.</li> <li>• Der Verlager ist nicht in die Konzeptentwicklung einbezogen – Entwicklungskooperation findet nicht statt.</li> <li>• Leitung und Durchführung des Entwicklungsprozesses obliegt vollumfänglich dem Logistikdienstleister</li> </ul>	<b>Macher</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfaches, unkonventionelles Vorgehen, Massnahmen sind auf direkte Machbarkeit in der operativen Praxis ausgerichtet</li> <li>• keine lange Vorlaufzeit für Planung sondern Abarbeitung der jeweils anfallenden Implementierungsaufgaben (Ad-Hoc Vorgehen)</li> <li>• Umsetzung in das normale Tagesgeschäft des Logistikdienstleisters integriert, Task Forces</li> <li>• Kein oder rudimentärer Einsatz von Projektplänen in Form von Massnahmenlisten, Projektmeetings mit Verlager auf Ad-hoc-Basis.</li> <li>• Dokumentation der gemeinsam mit dem Verlager getroffenen Entscheidungen in einfach gehaltenen Besprechungsprotokollen.</li> <li>• Erfahrungswissen wird nicht dokumentiert und verbleibt in den Köpfen der jeweiligen Mitarbeiter.</li> </ul>
(3) Erkenntnisse aus Sonderfällen (empirisch explorativ gewonnen)		
<b>Lernkompetenzen des Logistikdienstleisters:</b> Ein vom Logistikdienstleister gesteuerter, gezielter und systematischer Lernprozess kann dazu beitragen, Reputation und Vertrauen beim Verlager zu schaffen und damit insgesamt positiv zum Akquisserfolg des Logistikdienstleisters beitragen.	<b>Erfahrungshintergründe von Verlager und Logistikdienstleister:</b> Je innovativer und herausfordernder die Kontraktlogistiklösung von den Kontraktlogistikpartnern empfunden wird, desto stärker ausgeprägt ist das partizipative Vorgehen im Entwicklungsprozess.	<b>Seniorität der Projektleitung:</b> Bei zeitlich herausfordernden Umsetzungsplänen spielen Projektmanagementkompetenzen, Umsetzungserfahrung und Belastbarkeit des verantwortlichen Projektleiters eine herausragende Rolle.
<b>Lernkompetenzen des Verlagers:</b> Durch die Ausarbeitung detaillierter Ausschreibungsunterlagen kann der Lernprozess zwischen Verlager und Logistikdienstleister systematisch verschlankt und verkürzt werden.	<b>Akzeptanz der betroffenen Mitarbeiter:</b> Die frühzeitige und gezielte Einbindung relevanter Informationsträger trägt dazu bei, das partizipative Vorgehen auf die Entwicklung der Kontraktlogistiklösung zu fokussieren und akzeptanzbedingte Ineffizienzen in der Konzipierungsphase zu verringern.	
	<b>Operativer Switch von laufenden Logistiklösungen:</b> Bei verlagerseitig etablierten Logistiklösungen ist es möglich, die Konzipierungsphase durch einen operativen Switch abzukürzen und den Entwicklungsprozess alternativ auf einen späteren Zeitpunkt zu verschieben.	
	<b>Detaillierte Verlagervorgaben:</b> Der Verlager kann durch detaillierte Vorgaben die Notwendigkeit zur Partizipation im Entwicklungsprozess abschwächen und damit die Konzipierungsphase insgesamt verkürzen.	

### 5.3.3 Horizontale Ergebnisbetrachtung

Im Folgenden wird, aufsetzend auf den Resultaten der vertikalen, phasenbezogenen Analyse, eine phasenübergreifende Perspektive zur Identifikation von Zusammenhängen zwischen den Phasen des Untersuchungsmodells eingenommen. Damit erweitert sich der Blick von einzelnen Teilphasen auf die gesamte Geschäftsbeziehung in der Kontraktlogistik.

Angesichts des für alle drei Phasen separat bekräftigten, positiven Zusammenhangs zwischen der Komplexität einer Kontraktlogistiklösung und der Intensität des Lernprozesses, dem Partizipationsgrad im Entwicklungsprozess sowie dem Strukturierungsgrad im Umsetzungsprozess, liegt die Vermutung nahe, dass auch phasenübergreifend komplexitätsabhängige Zusammenhänge bestehen, die sich in spezifischen Kombinationen der phasenbezogenen Lern-, Entwicklungs- und Implementierungstypen äussern. Einen ersten Eindruck hierzu vermittelt die Tabelle 4.

Es zeigt sich, dass insbesondere zwei der insgesamt sechs möglichen Kombinationen solche von der Komplexität der Kontraktlogistiklösung abhängigen Konstellationen recht klar widerspiegeln. Diese begrenzen als Extremausprägungen die Kombinationsmöglichkeiten in den jeweils aufgestellten Rangfolgen klar nach 'oben' (höchste Komplexität der Kontraktlogistiklösung) und nach 'unten' (niedrigste Komplexität der Kontraktlogistiklösung). Es handelt sich um die Kombinationen aus (1) *Wissensmanager–Vernetzer–Profi* und (2) *Autodidakt–Problemlöser–Macher*. Zwischen diesen beiden Extremausprägungen sind die Abgrenzungen angesichts vielfältiger Zuordnungsüberlappungen der Einzelfälle allerdings nicht mehr eindeutig

möglich. Gleichwohl scheinen die Kombinationen aus (3) *pragmatischer Lerner–Auftragsausführer–Planer* und (4) *erprobender Lerner–Auftragsausführer–Macher* aufgrund der ausgeprägten Überlappungen zwischen den phasenbezogenen Typen eine gewisse Relevanz in der Fallstudiengesamtheit zu besitzen. Die Tabelle zeigt auf, dass nicht alle theoretisch denkbaren Kombinationen durch die Fallstudienanalyse gestützt werden.

Die Kombination aus *Wissensmanager–Vernetzer–Profi* ist in der Abbildung 19 als Ausschnitt dargestellt. Es zeigt sich, dass sich insbesondere die drei Fallstudien 'Heimwerkerprodukte', 'Motoren' und 'Telekommunikation' in allen drei phasenbezogenen Typen wiederfinden. Die im Vergleich zu den anderen Fallstudien hohe Eindeutigkeit dieser spezifischen Kombination bekräftigt die eingangs geäußerte Vermutung, dass es im Hinblick auf die Realisierung komplexer Kontraktlogistiklösungen von Bedeutung ist, eine sehr hohe Lernintensität in der Verstehensphase (*Wissensmanager*), einen sehr ausgeprägten Partizipationsgrad in der Konzipierungsphase (*Vernetzer*) sowie einen sehr hohen Strukturierungsgrad in der Implementierungsphase (*Profi*) anzustreben.

In ihrer Kombination beschreiben diese drei Typen einen auf Gemeinsamkeit, starke Interaktion und Professionalität im Vorgehen ausgerichteten 'Geist' der Geschäftsbeziehung' zwischen Verlager und Logistikdienstleister. Entsprechend sollte sich die Geschäftsbeziehung zwischen Verlager und Logistikdienstleister durch ein *Zusammenspiel der spezifischen Charakteristika des Wissensmanagers, des Vernetzers und des Profis* auszeichnen, um die geeigneten Rahmenbedingungen für die Realisierung sehr komplexer Kontraktlogistiklösungen zu schaffen (siehe hierzu Kapitel 5.3.2. und Tabelle 3).

Tabelle 4: Kombinationen der phasenspezifischen Typen in Abhängigkeit der Komplexität der Kontraktlogistiklösung

Komplexität der Kontraktlogistiklösung	Verstehensphase	Konzipierungsphase	Implementierungsphase
Hoch	<i>Wissensmanager</i> →	<i>Vernetzer</i> →	<i>Profi</i>
Mittel	<i>Pragmatischer Lerner</i> →	<i>Auftragsausführer</i> →	<i>Planer</i>
	<i>Erprobender Lerner</i> →		<i>Macher</i>
Niedrig	<i>Erprobender Lerner</i> →	<i>Problemlöser</i> →	<i>Macher</i>

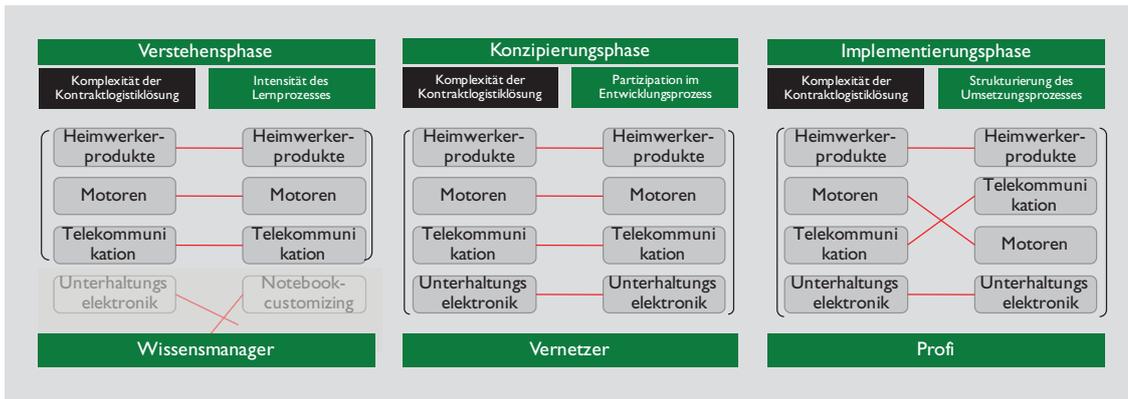


Abbildung 19: Gegenüberstellung der phasenspezifischen Typen bei hoher Komplexität der Kontraktlogistiklösung

Die Kombination aus *Autodidakt-Problem-löser-Macher* ist in der Abbildung 20 in Form einer Ausschnittsbetrachtung dargestellt. Hier ist es der Fall der Getränke-logistik, der die Fallstudien-gesamtheit bzgl. einer vergleichsweise sehr geringen Komplexität der Kontraktlogistiklösung nach unten begrenzt.

Die im Vergleich zu den übrigen Fallstudien ausgeprägte Einfachheit der Kontraktlogistiklösung führt hier zu der spezifischen Kombination aus einer sehr geringen Lernintensität in der Verstehensphase (Autodidakt), einer kaum vorhandenen Partizipation in der Konzipierungsphase (Problem-löser) und einem sehr geringen Strukturierungsgrad in der Implementierungsphase (Macher).

Zusammengenommen beschreiben diese drei Typen eine Geschäftsbeziehung zwischen Ver-lader und Logistikdienstleister, die durch informelles Vorgehen, Pragmatismus und durch die Lösungs-kompetenz des Logistikdienstleisters geprägt ist. Entsprechend legen die Analyseergebnisse den Zusammenhang nahe, dass sich die Geschäfts-beziehung zwischen Ver-lader und Logistikdienst-leiter durch *ein Zusammenspiel der spezifischen Charakteristika des Autodidakten, des Problem-lösers und des Machers auszeichnen sollte, um die geeigneten Rahmenbedingungen für die Realisierung vergleichsweise einfacher Kontraktlogistiklösungen zu schaffen* (siehe hierzu Kapitel 5.3.2. und Tabelle 3).

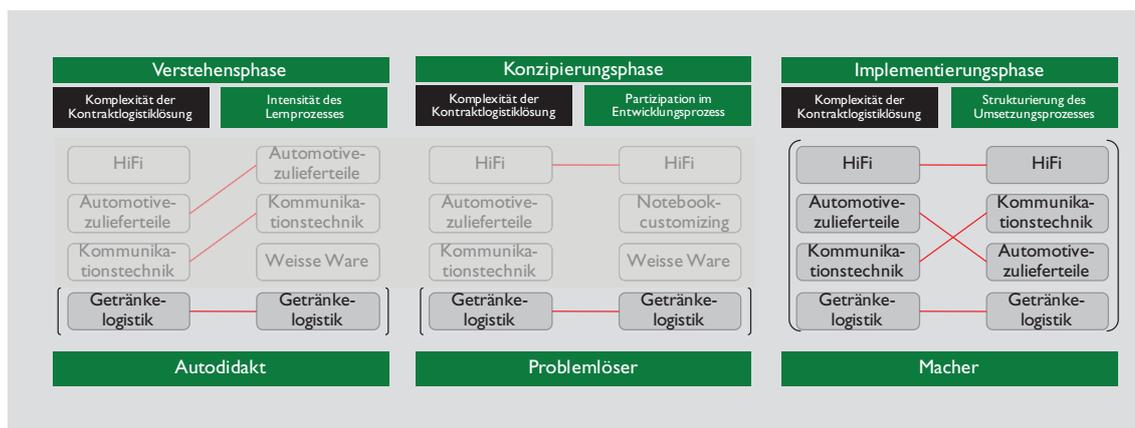


Abbildung 20: Gegenüberstellung der phasenspezifischen Typen bei geringer Komplexität der Kontraktlogistiklösung

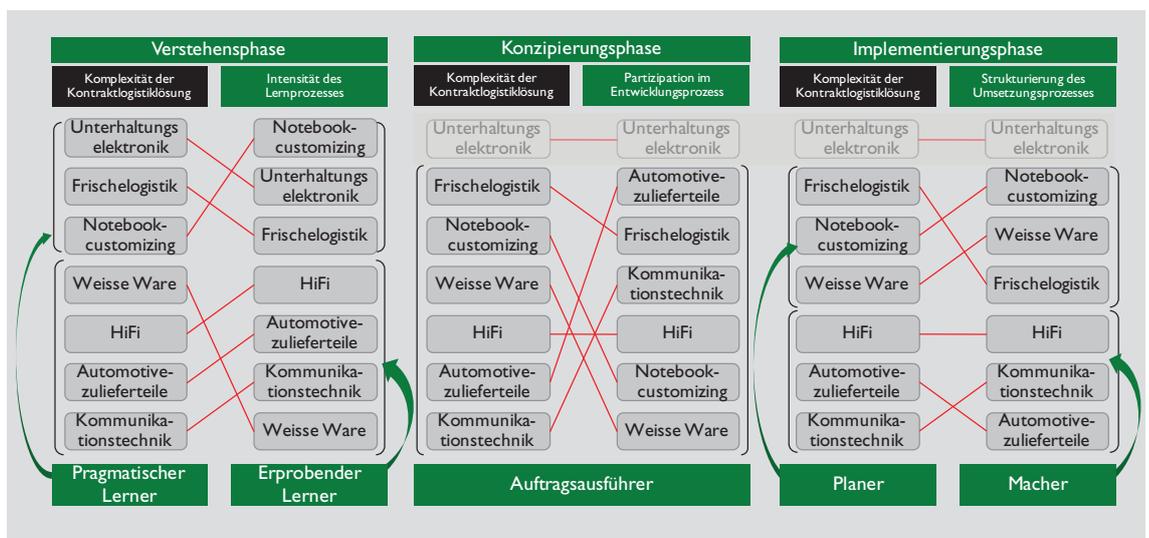
Die verbleibenden Kombinationen beschreiben die Vorgehensweisen bei Kontraktlogistiklösungen mittlerer Komplexität in der Fallstudiengesamtheit. Die in Abbildung 21 dargestellte Ausschnittsbetrachtung gibt dazu einen Überblick. Offenbar sind die Kombinationen hier weniger eindeutig abgrenzbar. Bei genauerer Betrachtung wird allerdings deutlich, dass sich die betreffenden Fallstudien insbesondere bezüglich des Vorgehens in der Konzipierungsphase ähneln, da sie dem Entwicklungstyp des Auftragsausführers stark entsprechen. In der Verstehensphase wie auch in der Implementierungsphase hingegen sind die Typen Pragmatischer und Erprobender Lerner bzw. Planer und Macher zu finden. Diese Lern- und Umsetzungstypen werden massgeblich durch dieselben Fallstudien geprägt (*Pragmatischer Lerner-Planer*: Frischelogistik und Notebookcustomizing; *Erprobender Lerner-Macher*: HiFi, Automotive-zulieferteile und Kommunikationstechnik). Eine klare Ausnahme ist der Sonderfall Weisse Ware, der im Fallstudiencluster des Erprobenden Lerners und im Fallstudiencluster des Planers zu finden ist. Es lassen sich somit im Zuge der horizontalen Analyse die nach der Komplexität der Kontraktlogistiklösung abgestuften Kombinationen *pragmatischer Lerner-Auftragsausführer-Planer* und *erprobender Lerner-Auftragsausführer-Macher* als mögliche Vorgehensweisen bei Kontraktlogistiklösungen mittlerer Komplexität identifizieren. Diese erkennbaren Kombinationen markieren jeweils die Über-

gänge zu den beiden zuvor betrachteten Extremausprägungen *Wissensmanager-Vernetzer-Profi* und *Autodidakt-Problemlöser-Macher*. Letztlich reflektiert sich auch in dieser Abstufung der Kombinationen der Einfluss der Komplexität der Kontraktlogistiklösung.

Insgesamt spiegeln die Ergebnisse die Vielfältigkeit der in der Praxis zu beobachtenden Vorgehensweisen wider, die in einer weniger klar definierbaren 'Grauzone' zwischen hoch komplexen und eher einfachen Kontraktlogistiklösungen angesiedelt sind. Im Zuge der horizontalen Analyse konnten gleichwohl situative, d.h. von der Komplexität der Kontraktlogistiklösung abhängige Vorgehensweisen identifiziert werden, die sich mit Hilfe der zuvor in Kapitel 5.3.2 vorgestellten Lern-, Entwicklungs- und Implementierungstypen beschreiben lassen. Die Kombinationen dieser Typen finden sich in Tabelle 4.

Einen tieferen Einblick in Lösungen mit mittlerer Komplexität ermöglicht die genauere Analyse von Sonderfällen. In der horizontalen Betrachtung treten hier angesichts der z.T. signifikanten Rangfolgeabweichungen innerhalb und zwischen den Phasen insbesondere die Fallstudien 'Notebookcustomizing' und 'Weisse Ware' hervor.

Abbildung 21: Gegenüberstellung der phasenspezifischen Typen bei mittlerer Komplexität der Kontraktlogistiklösung



## Betrachtung von Sonderfällen

### Sonderfall Notebookcustomizing

Der Fall Notebookcustomizing zeigt eine spezifische Besonderheit: im Hinblick auf die Komplexität der Kontraktlogistiklösung ist dieser Fall durch einen vergleichsweise intensiven Lernprozess (Rangfolgenabweichung um +2 Stufen), einen vergleichsweise geringen Partizipationsgrad im Entwicklungsprozess (Abweichung um -3 Stufen) und einen vergleichsweise angemessenen Strukturierungsgrad im Umsetzungsprozess (Abweichung um +1 Stufe) charakterisiert (siehe Abbildung 22).

Offenbar folgt auf eine im Vergleich zu den übrigen Fallstudien erhöhte Intensität im Lernprozess eine relativ stark reduzierte Partizipation im Entwicklungsprozess. Eine Analyse der Ursachen für diese abweichende Abfolge zeigt, dass im Zuge der Lernphase alle relevanten Informationen (Daten,

Anforderungen, etc.) vom Logistikdienstleister ermittelt und in enger Abstimmung mit dem Verlager im Detail dokumentiert wurden. Dies mündete in klare Vorgaben für den Entwicklungsprozess in der Konzipierungsphase. Auf dieser Grundlage konnte die Partizipation im Entwicklungsprozess klar reduziert werden. Im vorliegenden Fall war es sogar ein expliziter Wunsch des Verladers, nicht weiter in den Entwicklungsprozess eingebunden zu werden. Auf den Strukturierungsgrad des Umsetzungsprozesses hatte dieses Vorgehen insgesamt keinen Einfluss.

Die Detailanalyse dieses Sonderfalls weist somit darauf hin, dass *durch einen intensivierten Lernprozess mit dem Ziel einer detaillierten Dokumentation und Abstimmung klarer Vorgaben die Partizipation im Entwicklungsprozess gezielt verringert werden kann.*

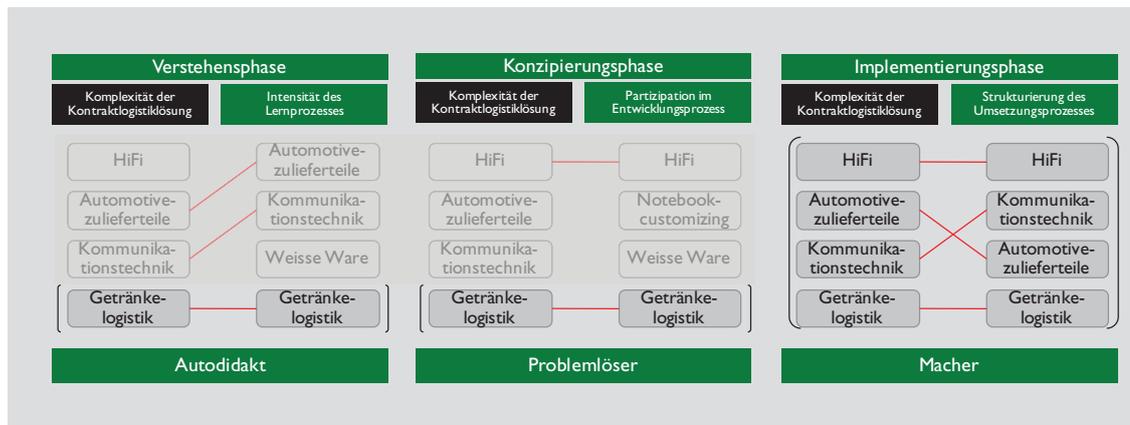


Abbildung 22: Sonderfall 'Notebookcustomizing'

### Sonderfall Weisse Ware

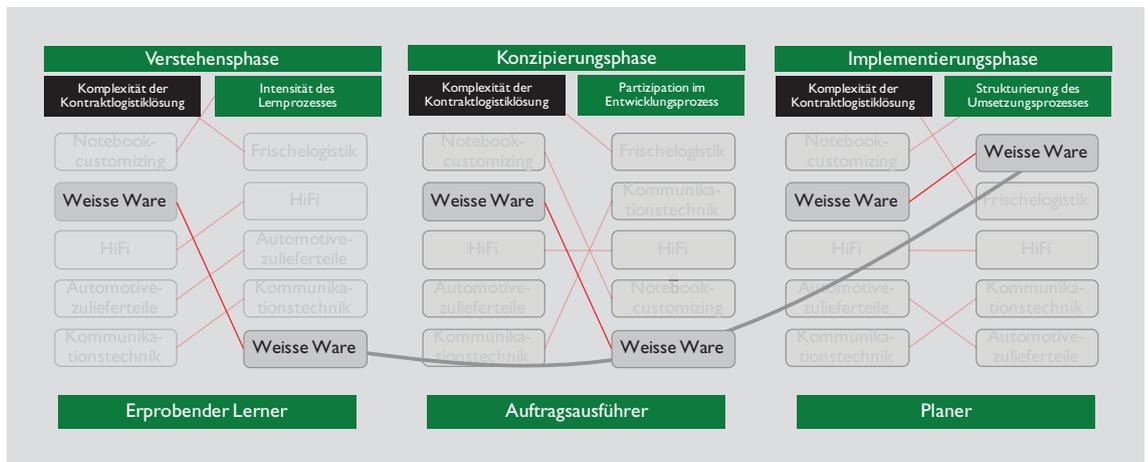
Der Fall 'Weisse Ware' enthält eine im Hinblick auf die Komplexität der Kontraktlogistiklösung jeweils erheblich schwächer ausgeprägte Intensität sowie einen geringeren Strukturierungsgrad im Lern- bzw. Entwicklungsprozess (Abweichung je -3 Stufen) als die Vergleichsfälle (vgl. Abbildung 23). Auf einen vergleichsweise wenig intensiven Lernprozess folgt ein gering ausgeprägtes partizipatives Vorgehen im Entwicklungsprozess.

Die genauere Analyse dieses Sonderfalls offenbart die Hintergründe und Ursachen dieses Vorgehens. Der Verlader besitzt einschlägiges Logistik-Know-How sowie die Fähigkeit, aussagekräftige Ausschreibungsunterlagen professionell zu erstellen. Hierfür existiert eine auf die Ausschreibung von Kontraktlogistikleistungen spezialisierte Abteilung. Durch die Professionalität und Erfahrung der Logistikabteilung kann der Verlader auf die Kompetenzen der eigenen Mitarbeiter in der Gestaltung von Kontraktlogistiklösungen bauen, als sich auf die Kompetenzen der Dienstleister zu verlassen.

Der Verlader geht davon aus, dass er seine eigenen Prozesse und Produkthanforderungen beherrsche und somit die bestmöglichen Voraussetzungen mitbringe, um das Konzept der Kontraktlogistiklösung zu entwerfen. Das 'fertige' Konzept wird somit den potenziellen Logistikdienstleistern in Form der Ausschreibungsunterlagen vorgegeben. Aufgrund dieser Vorgehensweise sind die Intensität des Lernprozesses und der Partizipationsgrad im Entwicklungsprozess erheblich geringer ausgeprägt, als dies im Vergleich zu den anderen Fallstudien zu erwarten gewesen wäre. In der Implementierungsphase ist die Professionalität des Logistikdienstleisters gefragt.

Dieser Sonderfall zeigt auf, dass es *durch detaillierte verladerseitige Vorgaben möglich ist, die Intensität des Lernprozesses und die Notwendigkeit zur Partizipation im Entwicklungsprozess erheblich abzumildern und damit insgesamt die Verstehens- und die Lernphase zusammen zu verkürzen.*

Abbildung 23: Sonderfall 'Weisse Ware'



Die aus beiden Sonderfällen gewonnenen Erkenntnisse verstärken und erweitern somit die Ergebnisse zu den 'Lernkompetenzen des Verladers' (siehe Kapitel 5.3.2.1 und Tabelle 3) und zu 'Detaillierten Vorgaben' (5.3.2.2 und Tabelle 3). Es wird deutlich, dass durch detaillierte und klar definierte Vorgaben gezielt Einfluss auf den Lernprozess ebenso wie auf den Entwicklungsprozess genommen wer-

den kann. Der Umsetzungsprozess bleibt davon jedoch unberührt.

## 6 Schlussbetrachtung und Ausblick

Die Kundenindividualität macht Kontraktlogistik zu einem interessanten und profitablen, aber zugleich auch anspruchsvollen Geschäftsfeld in der Logistikbranche. Wie die insgesamt 11 im Rahmen dieser Studie untersuchten Praxisfälle widerspiegeln, zeichnet sich die Kontraktlogistik dabei angesichts der grossen Leistungsvielfalt logistischer Lösungen insbesondere auch durch ausgeprägte partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen zwischen Verladern und Logistikdienstleistern aus. In diesem Zusammenhang zeigen die Ergebnisse des qualitativen Benchmarkings, dass solche partnerschaftlichen Geschäftsbeziehungen, je nach Komplexität der angestrebten Kontraktlogistiklösung, individuell sehr unterschiedlich ausgestaltet sind.

Vor diesem Hintergrund gilt die Identifikation und detaillierte Beschreibung von Lern-, Entwicklungs- und Umsetzungstypen von Kontraktlogistiklösungen sowie ihres spezifischen Zusammenspiels vor dem Hintergrund der Komplexität als zentrales Ergebnis der Studie. Damit wird es erstmalig möglich, Geschäftsbeziehungen in der Kontraktlogistik bezüglich ihrer konkreten Ausgestaltung in der Verstehens-, der Konzipierungs- und der Implementierungsphase systematisch einzuordnen und im Hinblick auf die Komplexität der Kontraktlogistiklösung strukturiert zu beurteilen. Verlader und Logistikdienstleister erhalten mit den Typen ein Instrumentarium, um ihre spezifische Geschäftsbeziehung einzuordnen und in Abhängigkeit von der Komplexität der angestrebten Kontraktlogistiklösung anhand der beschriebenen Charakteristika gezielt zu gestalten. Folgende Kriterien können bei der individuellen Qualifizierung der jeweiligen Komplexität der Kontraktlogistiklösung – sozusagen als einfache Checkliste – herangezogen werden:

- *Geschäftsvolumen*
- *Umfang/Vielfalt der Leistungen*
- *Anspruchsniveau der Aufgaben*
- *Heterogenität des Produktspektrums bzw. Heterogenität der produktspezifischen Handlungsanforderungen*
- *Geographischer Umfang/Vielfalt*
- *Sonstige besondere Anforderungen des Verladers*

Weitere interessante Ergebnisse liefert die fallstudienübergreifende Betrachtung zum Charakter der Kontraktlogistik.

Über alle Fallstudien hinweg zeigt sich, dass das Kontraktlogistikgeschäft aktuell (immer noch) massgeblich von der Verladerseite getrieben wird. In allen Fällen gab der Verlader den Impuls zur Zusammenarbeit, auf den die Logistikdienstleister mehr oder weniger intensiv reagierten. Angesichts des zunehmenden Wettbewerbsdrucks werden daher gerade die Logistikdienstleister in Zukunft immer mehr gefragt sein, aktiv auf die Verlader zuzugehen und mit neuen Ideen sowie innovativen Konzepten eigene Impulse im Kontraktlogistikmarkt zu setzen.

Als wichtiges Ergebnis zeigt sich weiterhin, dass die Kostensenkung als Hauptmotiv für das Outsourcing von Kontraktlogistikleistungen im Vordergrund steht. Dabei möchten Verlader mit einer umfassenden Fremdvergabe i.d.R. zugleich auch Qualitätsverbesserungen und Leistungssteigerungen erzielen, was einer zweifachen Effizienzsteigerung gleichkommt. Kontraktlogistikdienstleister sind daher gut beraten, wenn sie diesbezüglich systematisch 'Produkt- bzw. Serviceentwicklung' betreiben, um mit innovativen Konzepten sowohl Kostensenkungseffekte als auch Qualitätsverbesserungen und Leistungssteigerungen zu realisieren, um damit gegenüber Verladern überzeugende Differenzierungsargumente im Wettbewerb zu haben.

Weiterhin ist festzuhalten, dass ein gemeinsames Problemverständnis grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung in der Kontraktlogistik ist. Für die Schaffung einer gemeinschaftlichen 'Sicht der Dinge' sollten sich Verlader wie auch Logistikdienstleister ausreichend Zeit nehmen. Gleichwohl zeigen die Ergebnisse des qualitativen Benchmarkings auf, dass das Zeitinvestment in die Verstehensphase je nach Komplexität der Kontraktlogistiklösung und in Abhängigkeit der Vorstrukturierung der Anforderungen durch den Verlader variieren kann.

Eine hohe Datenqualität (Konsistenz, Detailliertheit, Klarheit und Nachvollziehbarkeit) sowie eine wahrheitsgetreue Darstellung der relevanten Mengengerüste und -verläufe gelten als erfolgskritische Komponente von Geschäftsbeziehungen in der

Kontraktlogistik. Verlader und Logistikdienstleister sind gut beraten, gleich zu Anfang der Geschäftsbeziehung offen und transparent mit den notwendigen Daten umzugehen. Datenfehler sind menschlich, sollten aber transparent gemacht und gemeinsam beseitigt werden.

Kontraktlogistik ist ein vertrauensbasiertes, auf persönlichen Beziehungen aufbauendes Geschäft. Die Studie zeigt, dass eine gemeinsame Kontakt-Historie von Logistikdienstleister und Verlader wie auch einschlägige Branchenerfahrung des Logistikdienstleisters massgebliche Erfolgstreiber der Geschäftsbeziehung sind. Um nachhaltig im Geschäftsfeld der Kontraktlogistik erfolgreich zu sein, sind Logistikdienstleister gut beraten, ihre Branchenkompetenzen systematisch zu entwickeln, bestehende Geschäftskontakte intensiv zu pflegen sowie kontinuierlich und aktiv daran zu arbeiten, auf Basis bestehender Kompetenzen neue Geschäftskontakte aufzubauen.

Als übergreifendes Ergebnis ist festzuhalten, dass der Erfolg von Geschäftsbeziehungen in der Kontraktlogistik auf Vertrauen und Kontrolle zugleich beruht. Eine auf Vertrauen aufgebaute Geschäftsbeziehung in der Kontraktlogistik lässt eine partnerschaftliche Kontrolle zu, und zwar in der Verstehens-, der Konzipierungs- und der Implementierungsphase wie auch im operativen Betrieb. Verladern und Logistikdienstleistern sei empfohlen, eine offene und im gegenseitigen Einvernehmen gestaltete, transparente Kontrollkultur in ihrer Geschäftsbeziehung zu etablieren.

Die gezielte Untersuchung spezifischer Themenschwerpunkte liefert folgende Ergebnisse:

*Vergütungsmodelle und Leistungsanreize:* Insbesondere die logistische Sortimentskomplexität übt einen wesentlichen Einfluss auf die Wahl des geeigneten Vergütungsmodells im Spannungsfeld zwischen aufwands- und ergebnisbezogener Vergütung aus. Als einfache Handlungsregel kann empfohlen werden: eine hohe logistische Sortimentskomplexität erfordert tendenziell eine aufwandsbezogene Vergütung. Je niedriger die logistische Sortimentskomplexität der Kontraktlogistiklösung ist, desto eher sollten ergebnisbezogene Vergütungsmodelle eingesetzt werden.

*Exklusivitätsrechte:* Die Vereinbarung von Exklusivitätsrechten gehört zum Alltag der Kontraktlogistikpraxis, gerade dann, wenn die Kundenindividualität der Kontraktlogistiklösung wettbewerbsstrategische Bedeutung erlangt und hohe Investitionen in die Infrastruktur von Verlader- und/oder Dienstleisterseite getätigt werden. Bezüglich solcher Exklusivitätsvereinbarungen sollte aber bereits während der Konzipierungsphase intensiv darüber nachgedacht werden, ob es strategisch sinnvoll und wirtschaftlich attraktiv sein kann, eine zunächst exklusiv ausgelegte Kontraktlogistiklösung ggf. später für weitere Verladern zu öffnen.

*Informationstechnologie:* Der informationstechnischen Vernetzung kommt in der Kontraktlogistik eine hohe Bedeutung zu. Es ist zwar grundsätzlich möglich, mit verschiedenen hohen Integrationsgraden der IT-Vernetzung Kontraktlogistiklösungen zu betreiben. Einfache IT-Lösungen können für Kontraktlogistik-Neulinge oder kleine Logistikdienstleister Sinn machen – insbesondere bei sehr einfachen Kontraktlogistiklösungen. Die informationstechnische Vernetzung durch intelligente Schnittstellenprogrammierungen ist ein wichtiges Kompetenzfeld für die Kontraktlogistik, denen sich alle in der Kontraktlogistik aktiven Logistikdienstleistungsunternehmen stellen müssen. Um in der Kontraktlogistik langfristig erfolgreich zu sein, ist die Entwicklung dieses Kompetenzfeldes von strategischer Bedeutung.

Die Untersuchung der 11 Fallstudien vermittelt wichtige Erkenntnisse und Handlungsimpulse zur Gestaltung von Geschäftsbeziehungen in der Kontraktlogistik – und zwar sowohl für Verladern als auch für Logistikdienstleister. Dazu wurden ein Untersuchungsmodell entworfen, ein Analyseinstrument des qualitativen Benchmarkings entwickelt sowie ein erster Datenpool von Fallstudien aufgebaut. Zusammengenommen finden sich in der Studie damit vielfältige Ansatzpunkte zur weitergehenden Erforschung der Kontraktlogistik.

Als wichtiges Fundament für die weitere Forschung sollten die bisher erfassten Fallstudien nun in eine Benchmarking-Datenbank überführt werden, die es in Zukunft weiterhin systematisch aufzubauen, kontinuierlich mit weiteren Praxisfällen zu erweitern und auch konzeptionell weiterzuentwickeln gilt. Eine solche Datenbank

bietet die Möglichkeit, neue, aktuell in der Anbahnung befindliche Geschäftsbeziehungen im Vergleich zu den bisher erfassten Fällen hinsichtlich der Komplexität der Kontraktlogistiklösung zu beurteilen und mit Hilfe der entwickelten Typologie gezielte Gestaltungsempfehlungen abzuleiten.

Darüber hinaus bilden die bisherigen Erkenntnisse und Methoden eine gute Grundlage, um ein modifiziertes Konzept zur Untersuchung bereits bestehender Geschäftsbeziehungen in der Kontraktlogistik zu entwickeln. Diesen massgeblich aus den Reihen der Praxis initiierten Forschungsimpuls greifen wir gerne auf und laden alle an der Kontraktlogistik interessierten Unternehmen herzlich ein, uns bei der nächsten St.Galler Kontraktlogistik-Studie tatkräftig zu unterstützen.

## Literaturverzeichnis

- Bortz, J. / Döring, N. (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler*. 4. Auflage. Heidelberg 2006.
- Camp, R. (1994): *Benchmarking*. München/Wien 1994.
- Engelsleben, T. (1999): *Marketing für Systemanbieter: Ansätze zu einem Relationship Marketing-Konzept für das logistische Kontraktgeschäft*. Wiesbaden 1999.
- Gerring, J. (2007): *Case Study Research: Principles and Practices*. New York 2007.
- Klaus, P. (2008): *Märkte und Marktentwicklung der weltweiten Logistikdienstleistungswirtschaft*. In: Baumgarten, H. (Hrsg.): *Das Beste der Logistik: Innovation, Strategien, Umsetzungen*. Berlin 2008, S. 344-350.
- Klaus, P. / Kille, C. (2008): *Die Top 100 der Logistik*. Ausgabe 2008/2009. Hamburg 2008.
- Lieb, R.C. / Millen, R.A. / Van Wassenhove, L. N. (1993): *Third-party logistics: A comparison of experienced American and European manufacturers*. In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 23(1993)6, S. 35 - 44.
- Love, J. (2004): *3PL/4PL- Where next?*. In: *Logistics & Transport Focus* 6(2003)3, pp. 18-21.
- Mayring, P. (1988): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim.
- Prockl, G. / Rudolph, T. (2007): *Implementierung von Kontraktlogistiklösungen – Projektanlauf und Gestaltung von Betriebsübergängen*. In: Stölzle, W. / Weber, J. / Hofmann, E. / Wallenburg, C.M. (Hrsg.): *Handbuch Kontraktlogistik*, Weinheim 2007, S. 369-385.
- Schmidt, N. / Herr, S. / Waibel, F. (2007): *„Ramp up“ in der Kontraktlogistik: Eine Untersuchung zu den Fallstricken und „Best Practices“ des Anlaufmanagements von komplexen Kontraktlogistik-Projekten*. Nürnberg 2007.
- Skjøtt-Larsen, T. (1999): *Third party logistics – from an interorganizational point of view*. In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 30(2000)2, pp. 112-127.
- Stenger, R. / Fellbaum, K. / Dollmann, M. (2008): *Status und Perspektiven von partnerschaftlichen Kooperationen für Logistikleistungen*, Berlin 2008.
- Stölzle, W. / Hofmann, E. / Gebert, K. (2010): *Logistikmarktstudie Schweiz 2010*. Bern 2010.
- Tripp, C. (2004): *Mittelstand und Kontraktlogistik: Chancen und Risiken mittelständischer Logistikdienstleister in der Kontraktlogistik*. Nürnberg 2004.
- Tucher von Simmeldorf, F.W. (2000): *Benchmarking von Wissensmanagement: Eine Methode des ressourcenorientierten strategischen Managements*. Wiesbaden 2000.
- von Randow, M. (2008): *Güterverkehr und Logistik als tragende Säulen der Wirtschaft zukunftssicher gestalten*. In: Baumgarten, H. (Hrsg.): *Das Beste der Logistik: Innovationen, Strategien, Umsetzungen*. Heidelberg 2008, S. 47-53.

Weber, J. / Stölzle, W. / Wallenburg, C.M. / Hofmann, E. (2007): *Einführung in das Management der Kontraktlogistik*. In: Stölzle, W. / Weber, J. / Hofmann, E. / Wallenburg, C.M. (Hrsg.): *Handbuch Kontraktlogistik: Management komplexer Logistikdienstleistungen*. Weinheim 2007, S. 37.

Weber, J. / Bahke, A. / Lukassen, P. / Wallenburg, C.M. (2008): *Erfolg in der Logistik: Beziehungen mit Logistikdienstleistern richtig gestalten*. Vallendar 2008.

Wrobel, H. / Klaus, P. (2009): *Projektanbahnung in der Kontraktlogistik: Eine empirische Studie zum Status Quo und zu den Erfolgsfaktoren im Vertrieb und im Einkauf von Kontraktlogistikdienstleistungen*. Nürnberg 2009.

Yin, R. (2003): *Case Study Research: Design and Methods*. 5<sup>th</sup> Edition. Thousand Oaks 2003.





