



Ruprecht Lindemann-Berk (Autor)

Wolfgang Stölzle (Autor)

Aktuelle Vergütungssysteme zwischen Logistikdienstleistern und ihren Kunden

Auf dem Weg zu stabilen Geschäftsbeziehungen



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/8197>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen, Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: info@cuvillier.de, Website: <https://cuvillier.de>



I Einleitung

1.1 Relevanz und Handlungsbedarf in der Praxis

Die Fremdvergabe von Leistungen entlang der logistischen Wertschöpfungskette gewinnt nach wie vor an Bedeutung und beschränkt sich längst nicht mehr nur auf die reine Transportabwicklung oder den Warenumsatz. Verstärkt werden auch komplexe Leistungen (z.B. Value-Added-Services) und integrierte Leistungsbündel (z.B. die gesamte Distributionslogistik) von vielen Industrie- und Handelsunternehmen nicht mehr eigenständig ausgeführt, sondern an spezialisierte Logistikdienstleister (LDL) fremdvergeben. Die kunden-seitigen Beweggründe sind dabei vielfältig und können auf den Wunsch nach einer Realisierung von Kosteneinsparungspotentialen, Leistungssteigerungen, Qualitätsverbesserungen, Flexibilitätssteigerungen sowie eine verstärkte Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen zurückgeführt werden. Den Rahmen für die fremdvergebene Leistungserstellung bilden dabei zunehmend kontraktbasierte und individuell ausgestaltete Geschäftsbeziehungen zwischen LDL und Kunden (Weber, Stölzle, Wallenburg, & Hofmann, 2007, S. 35 ff.).

Einhergehend mit der Verbreitung kontraktbasierter Geschäftsbeziehungen steigen auch die Herausforderungen bei der Vertragsgestaltung insgesamt: Kunden und LDL versuchen, umfassende und detaillierte Verträge – die auch die Regelungen für die Dienstleistervergütung konkretisieren – zur Steuerung ihrer häufig mittelfristig angelegten Zusammenarbeit abzuschließen. Neben der möglichst präzisen Leistungsbeschreibung und Definition der relevanten Leistungsparameter und -ziele ergeben sich Herausforderungen insbesondere aus sich ändernden Leistungsanforderungen, schwankenden Leistungsmengen und dynamischen Kostenentwicklungen innerhalb der Vertragslaufzeit (David, 2017, S. 27; Lukassen & Wallenburg, 2010, S. 24). Es besteht also ein Spannungsfeld: einerseits der Wunsch der Vertragspartner nach einer stabilen Vertragsbeziehung, andererseits die Erkenntnis, dass in diesem Zusammenhang getroffene, vertragliche Regelungen nicht „statisch“ sein können, sondern Anpassungen zulassen können müssen.

In der Praxis steigen damit auch die Herausforderungen bei der Gestaltung von situativ geeigneten Vergütungssystemen. Der Begriff der situativen Eignung eines Vergütungssystems versucht dabei Folgendes abzubilden: Die „Eignung“ bezieht sich auf den Zuschnitt auf eine bestimmte Geschäftsbeziehung und die Möglichkeit für Kunden und LDL, auf bestimmte „Situationen“ (z.B. Mengenschwankungen oder Faktorpreissteigerungen) zu reagieren. Für die

Praxis ist die Vereinbarung von situativ geeigneten Vergütungssystemen von hoher Relevanz, da von diesen wesentliche Implikationen für die Stabilität von Geschäftsbeziehungen ausgehen: Ein Vergütungssystem spezifiziert nicht nur die Logistikkosten aus Kunden- bzw. den Erlös aus Dienstleistersicht, sondern ist zugleich auch Stellhebel der Anreizsetzung und der Risikoübertragung. Der Handlungsbedarf in der Praxis ergibt sich insbesondere deshalb, weil „Passepartout“-Vergütungssysteme aufgrund der Individualität der jeweiligen Geschäftsbeziehungen (z.B. Art und Umfang der Leistungen) in den meisten Fällen von vornherein ausscheiden (Mühlencoert, 2012, S. 65). Ein für eine konkrete Geschäftsbeziehung ungeeignetes Vergütungssystem kann zu einer kunden- und/oder dienstleisterseitigen Unzufriedenheit, häufigen Nachverhandlungen, mit diesen verbundenen Konflikten im Tagesgeschäft, einer vorzeitigen Beendigung der Zusammenarbeit und nicht zuletzt häufigen Dienstleister-Wechseln führen (David, 2017, S. 27; Gudehus, 2012, S. 169; Hofmann & Klaas-Wissing, 2014, S. 175). Um die zuvor skizzierten Instabilitäten zu vermeiden, ist ein möglichst umfassendes Verständnis der Wirkungsmechanik sowie der unterschiedlichen Anreiz- und Risikoimplikationen der verschiedenen Vergütungssysteme für Kunden und LDL gleichermaßen relevant.

1.2 Zielsetzung der Studie

Die vorliegende Studie setzt auf dem zuvor dargestellten Handlungsbedarf in der Praxis auf und hat dementsprechend eine empirische Untersuchung der Gestaltung aktueller Vergütungssysteme zwischen LDL und ihren Kunden zum Gegenstand. Das fallstudienbasierte Forschungsvorhaben zielt dabei auf die Ableitung praxistauglicher und am Ziel stabiler Geschäftsbeziehungen ausgerichteter Gestaltungsempfehlungen für Kunden und LDL ab.

Angeleitet wird die Untersuchung von einer übergeordneten Forschungsfrage, die durch drei untergeordnete Forschungsfragen weiter konkretisiert wird:

Übergeordnete Forschungsfrage

- F0: Wie sollte ein situativ geeignetes Vergütungssystem zur Stabilisierung von Geschäftsbeziehungen unter Berücksichtigung projektspezifischer Einflussgrößen ausgestaltet sein?

Untergeordnete Forschungsfragen

- F1: Welche Gestaltungsdimensionen stehen bei der Vereinbarung geeigneter Vergütungssysteme zur Verfügung?

- F2: Welche projektspezifischen Einflussgrößen sind bei der Gestaltung geeigneter Vergütungssysteme zu berücksichtigen?
- F3: Wie wirken einzelne Regelungen innerhalb von Vergütungssystemen und das Vergütungssystem als Ganzes auf die Stabilität von Geschäftsbeziehungen?

Näher betrachtet werden insbesondere die grundlegende Logik sowie Motive, Hintergründe und Wirkungen der von LDL und Kunden getroffenen Regelungen zur Dienstleistungsvergütung. Die Höhe von Preisen für bestimmte fremdvergebene Leistungen sowie juristische und vertragliche Aspekte sind demgegenüber nicht Gegenstand der Studie und werden im Rahmen der Untersuchung daher nicht vertieft.

1.3 Methodik und Aufbau der Studie

Um den zuvor aufgeführten Forschungsfragen nachzugehen, ist das Forschungsvorhaben in zwei aufeinander aufbauende Teile untergliedert: Ausgangspunkt der Studie ist der im Desk Research erarbeitete Erkenntnisstand zu Vergütungssystemen zwischen LDL und Kunden (Kapitel 2). Dieser bildet die konzeptionelle Basis für die sich anschließende empirische Untersuchung der Gestaltung aktueller Vergütungssysteme in der Praxis (Kapitel 3).



In Kapitel 2.1 wird zunächst die Bedeutung von Vergütungssystemen für die Stabilität von Geschäftsbeziehungen umrissen, bevor in Kapitel 2.2 eine Kategorisierung und Analyse von State-of-the-Art Vergütungssystemen erfolgt. Darauf aufbauend werden in Kapitel 2.3 Praxis-Herausforderungen skizziert, die sich bei der Gestaltung geeigneter Vergütungssysteme ergeben können. Gleichzeitig werden in dem Kontext potentiell relevante Einflussgrößen plausibilisiert, die in der empirischen Untersuchung eine Vertiefung erfahren. Der konzeptionelle Bezugsrahmen zur Gestaltung von Vergütungssystemen gegen Ende von Kapitel 2 stellt das Bindeglied zwischen den vorherigen Unterkapiteln dar und gewährleistet zugleich, dass die oben genannten Forschungsfragen die empirische Untersuchung kanalisieren.

Die im zweiten Teil der Studie durchgeführte empirische Untersuchung folgt einem fallstudienbasierten Forschungsdesign, welches in Kapitel 3.1 genauer erläutert wird. Die Untersuchungsergebnisse werden in Kapitel 3.2 ausgehend von einer Kurzvorstellung der erhobenen, transport- und lagerzentrierten Fallstudien dargelegt: Zunächst werden die fallstudien-spezifische Gestaltung der jeweiligen Vergütungssysteme sowie Motive, Hintergründe und Wirkungen der getroffenen Regelungen ausführlich herausgestellt, sodass unmittelbare Rückschlüsse auf andere transport- und lagerzentrierte Geschäftsbeziehungen möglich werden. Nachfolgend werden fallstudienübergreifende Erkenntnisse vorgestellt. Entsprechend der Zielsetzung des Forschungsvorhabens endet der zweite Teil mit den in Kapitel 3.3 abgeleiteten Gestaltungsempfehlungen für situativ geeignete Vergütungssysteme.

Im Zuge der Schlussbetrachtung in Kapitel 4 werden von den Studienergebnissen ausgehende Implikationen für Forschung und Praxis aufgezeigt, nicht ohne die Limitationen zu nennen, die es im Zuge der Interpretation der Studienergebnisse zu beachten gilt.



2 Erkenntnisstand zu aktuellen Vergütungssystemen zwischen Logistikdienstleistern und ihren Kunden

Ziel dieses Kapitels ist die Schaffung der konzeptionellen Grundlage¹ für die spätere empirische Untersuchung der situativen Gestaltung aktueller Vergütungssysteme in der Praxis. Dazu werden das Vergütungssystem zunächst innerhalb interorganisationaler Governance-Mechanismen verortet (Kapitel 2.1.1) und dessen Funktion als Stellhebel der Anreizsetzung (Kapitel 2.1.2) und der Risikoübertragung (Kapitel 2.1.3) verdeutlicht. Im Anschluss erfolgt die Kategorisierung von State-of-the-Art Vergütungssystemen entlang der Gestaltungsdimensionen „Vergütungsform“ (Kapitel 2.2.1), „ergänzende Anreizkomponenten“ (Kapitel 2.2.2) und „vertragliche Rahmenbedingungen“ (Kapitel 2.2.3). Ausgehend von den Herausforderungen im Zusammenhang mit der Gestaltung geeigneter Vergütungssysteme sowie den in dem Kontext plausibilisierte Einflussgrößen wie etwa das Ausmaß spezifischer Investitionen oder Schwankungen der Leistungsanspruchnahme durch den Kunden (Kapitel 2.3) ergibt sich der konzeptionelle Bezugsrahmen (Kapitel 2.4).

2.1 Bedeutung von Vergütungssystemen für die Stabilität von Geschäftsbeziehungen

2.1.1 Verortung von Vergütungssystemen innerhalb interorganisationaler Governance-Mechanismen

Die im Kontext der zunehmenden Fremdvergabe von Leistungen entlang der logistischen Wertschöpfungskette getroffenen vertraglichen Vereinbarungen können als formale Governance-Mechanismen zur Steuerung der Potentiale und Risiken einer Geschäftsbeziehung bezeichnet werden. Die „harten“ vertraglichen Vereinbarungen werden gerade in mittel- und längerfristig ausgerichteten Geschäftsbeziehungen auch durch informelle Beziehungsnormen – also ungeschriebene Vereinbarungen – wie bspw. gegenseitiges Vertrauen, Commitment oder kooperatives Verhalten, ergänzt². Der möglichst optimalen Gestaltung der „harten“ vertraglichen Regelungen kommt eine zentrale Bedeutung im Hinblick auf die Koordination einer Geschäftsbeziehung zu: Sie bilden den Rahmen für die allgemeine Zusammenarbeit und den Informationsaustausch. Darüber hinaus sind Haftungsfragen sowie die relevanten Leistungsparameter bzw. -ziele in den Verträgen

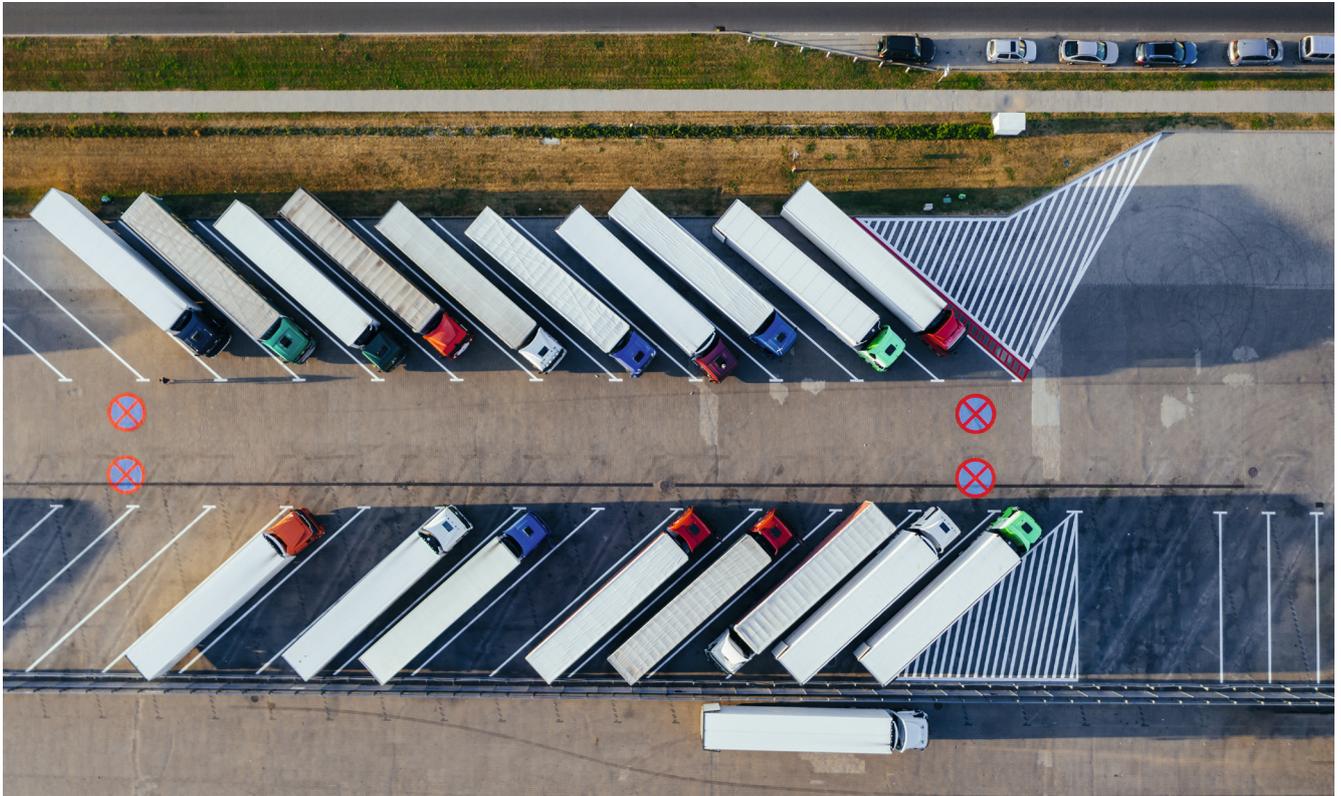
festgehalten. Letztere werden in Transport- und Logistik-Geschäftsbeziehungen in umfangreichen Service-Level-Agreements (SLA) spezifiziert (David, 2017, S. 53 ff.; Hofenk, Schipper, Semeijn, & Gelderman, 2011, S. 167; Selviaridis & Spring, 2018, S. 732).

Innerhalb der Verträge sind neben den zuvor genannten Vertragselementen gerade auch die Regelungen zum Vergütungssystem, die eines der Kernelemente der getroffenen Kooperationsvereinbarungen darstellen, konkretisiert (Meyer & Lukassen, 2007, S. 310; Weber et al., 2007, S. 46). Ein Vergütungssystem umfasst dabei sämtliche Vereinbarungen, die festlegen, wie und vor allem unter welchen Bedingungen ein LDL von seinem Kunden für die durchgeführten und/oder vorgehaltenen Leistungen „entschädigt“ wird (Hofmann & Klaas-Wissing, 2014, S. 171). Auf konzeptioneller Ebene können zwei unterschiedliche Dimensionen eines Vergütungssystems unterschieden werden: Über die „Price Model Composition“ werden zunächst die Logistikkosten für die fremdvergebene Leistung aus Kunden- und die Erlöse aus Dienstleistersicht determiniert. Gleichzeitig gehen von einem Vergütungssystem aber auch zielgerichtete Anreize zur Steuerung der Interaktionsbeziehung aus, wobei insbesondere auf die Incentivierung eines LDL abgestellt wird. Diese Funktion wird als „Price Model Governance“ bezeichnet (Lukassen & Wallenburg, 2010, S. 29; Meyer & Lukassen, 2007, S. 311).

Gerade in längerfristig ausgerichteten Geschäftsbeziehungen, wie sie im Bereich der Kontraktlogistik anzutreffen sind, kommt der geeigneten Gestaltung von Vergütungssystemen eine wesentliche Rolle mit Blick auf die Entwicklung der Kooperationsbeziehungen und den beiderseitigen Erfolg zu. Ein ungeeignet ausgestaltetes Vergütungssystem kann der längerfristigen Entwicklung von Geschäftsbeziehungen im Wege stehen, z.B. wenn der LDL nur das unbedingt Notwendige für die Leistungserstellung unternimmt und spezifische Investitionen, die auch oder gerade für den Kunden von Vorteil wären, unterlässt. In der Literatur scheint weitestgehend Konsens darüber zu herrschen, dass die geeignete Gestaltung eines Vergütungssystems den beiderseitigen Erfolg und damit auch die Stabilität einer Geschäftsbeziehung maßgeblich beeinflusst (Hofmann & Klaas-Wissing, 2014, S. 175; Lukassen & Wallenburg, 2010, S. 25 ff.): Bspw. schützen klare und situativ geeignete Regelungen zur Vergütung aus Dienstleister- und Kundensicht vor häufigen Preisnachverhandlungen und mit diesen verbundenen Konflikten. Gleichzeitig können die getroffenen Regelungen zur Dienstleistervergütung die notwendi-

¹ Von einer Repetition der in dem Zusammenhang relevanten Theorien (z.B. Transaktionskosten- und Prinzipal-Agenten-Theorie) zur Schaffung einer theoretischen Basis wird aufgrund des stark praxisorientierten Forschungsvorhabens abgesehen.

² Informelle Beziehungsnormen werden im Rahmen der Studie nicht weiter vertieft.



ge Kalkulations- und Planungssicherheit im Zuge von Investitionsentscheidungen bieten (Gudehus, 2012, S. 169). Nachfolgend wird das Vergütungssystem zunächst als zentrales Anreizsystem beleuchtet, da es sich besonders zur Incentivierung des LDL eignet. Anschließend wird das Vergütungssystem als Stellhebel der Risikoübertragung thematisiert, da die konkrete Gestaltung eines Vergütungssystems auch wesentliche Implikationen für die Verteilung ausgewählter Risiken zwischen LDL und Kunde hat.

2.1.2 Anreizsetzung durch Vergütungssysteme

Von einem Vergütungssystem können kosten- und/oder leistungsbezogene Anreize ausgehen, je nachdem, ob kundenseitig eine kontinuierliche Verbesserung hinsichtlich der Kosten und/oder der Qualität der fremdvergebenen Leistungen angestrebt wird (Hofmann & Klaas-Wissing, 2014, S. 172). Kunden versuchen bspw. über die konkrete Gestaltung eines Vergütungssystems, die Vergütung des LDL zumindest teilweise an die Erreichung von vorher definierten Leistungszielen zu koppeln, um so eine ausreichend hohe Leistungsqualität über die Vertragslaufzeit sicherzustellen. In der Praxis werden daher häufig umfangreiche Service-Level-Agreements vereinbart, wobei die Höhe der Dienstleistervergütung über ein Bonus-Malus-System

(BMS) oder über Pönalen an die Erreichung der im SLA festgelegten Leistungslevel geknüpft ist. Auf der Kosten- seite sind z.B. Regelungen zu pauschalen Preisreduktionen im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) möglich, wobei der LDL durch den Preisdruck einen Anreiz erhalten soll, proaktiv nach Einsparungsmöglichkeiten zu suchen. Gleichzeitig wird über derartige Regelungen eine Partizipation des Kunden an den vom LDL erreichten Einsparungen sichergestellt (Hofmann & Klaas-Wissing, 2014, S. 172 f.).

In Abschnitt 2.2 der vorliegenden Studie wird die Anreizorientierung unterschiedlicher State-of-the-Art Vergütungssysteme vertiefend betrachtet, wobei insbesondere zwischen den Gestaltungsdimensionen „Vergütungsform“, „ergänzende Anreizkomponenten“ und den „vertraglichen Rahmenbedingungen“, in die das jeweilige Vergütungssystem eingebettet ist, unterschieden wird.

2.1.3 Risikoübertragung durch Vergütungssysteme

In Abhängigkeit von der konkreten Gestaltung eines Vergütungssystems ergeben sich unterschiedliche Implikationen für die Verteilung ausgewählter Risiken zwischen LDL und Kunde. Es werden zunächst nur die relevanten Risiken

vorgestellt, eine Betrachtung der konkreten Risikoimplikationen unterschiedlicher Vergütungssysteme erfolgt im Anschluss in Kapitel 2.2.

Die Fremdvergabe logistischer Leistungsbündel an einen LDL impliziert, dass dieser für die Leistungserstellung Kapazitäten bereitstellen und teilweise auch vorhalten muss. Das Auslastungsrisiko hinsichtlich dieser Kapazitäten ist in der Regel in der schwankenden Leistungsanfrage des Kunden begründet – z.B. bedingt durch Saisonalitäten am Endkundenmarkt (Hauptmann, 2007, S. 169 ff.). Je nachdem, inwieweit ein Vergütungssystem eine Kopplung an die tatsächliche Leistungsanspruchnahme durch den Kunden vorsieht, wird dieses Risiko vollständig vom Kunden auf den LDL übergewälzt, nur vom Kunden oder zu gewissen Teilen von beiden getragen. Die Frage nach der Verteilung des Auslastungsrisikos hat gerade vor dem Hintergrund notwendiger Investitionen, die ein LDL möglicherweise nur für einen konkreten Kunden tätigt, eine besondere Bedeutung: Über das Vergütungssystem – konkret über mengenunabhängige Vergütungsbestandteile oder kundenseitig zugesagte Mindestabnahmemengen – und eine entsprechende Vertragsmindestlaufzeit³ kann den spezifischen Investitionen Rechnung getragen werden (Hofmann & Klaas-Wissing, 2014, S. 172 ff.).

Das Mehrverbrauchsrisiko bezeichnet das Risiko, dass eine vertraglich definierte Leistung nur zu höheren Kosten als in der ursprünglichen Kalkulation angenommen und im fest vereinbarten Leistungspreis unterlegt erbracht werden kann. Innerhalb der Vertragslaufzeit stellt sich bspw. die Frage, wie mit auftretenden Faktorpreissteigerungen, auf die der LDL unter Umständen keinen Einfluss nehmen kann, umzugehen ist. Hier hängt es von den konkreten Regelungen im Vergütungssystem ab, inwieweit dieses Risiko beim LDL oder beim Kunden liegt. Denkbar sind dabei Regelungen zu situativen Preisanpassungen, ausgelöst von der Entwicklung bestimmter Kosten, wie etwa Kraftstoff-, Energie- oder Personalkosten (Hauptmann, 2007, S. 170).

Sofern das Vergütungssystem über ein BMS oder Pönalen eine explizite Kopplung an die Leistungsqualität vorsieht, wird das Leistungsrisiko – also das Risiko einer unzureichenden Qualität der erbrachten Leistung bzw. des Leis-

tungsergebnisses – zumindest teilweise auf den LDL übergewälzt (Hauptmann, 2007, S. 170).

2.2 Kategorisierung und Analyse von State-of-the-Art Vergütungssystemen

Zum Zwecke der Kategorisierung und Analyse von State-of-the-Art Vergütungssystemen werden in Anlehnung an Hauptmann (2007, S. 162) sowie Hofmann und Klaas-Wissing (2014, S. 172) die beiden konzeptionellen Gestaltungsdimensionen „Vergütungsform“ und „ergänzende Anreizkomponenten“ unterschieden, die zusammen ein Vergütungssystem als Ganzes ergeben. Hintergrund der separaten Betrachtung von „Vergütungsformen“ und „ergänzenden Anreizkomponenten“ ist die Tatsache, dass kosten- und/oder leistungsbezogene Anreize je nach gewählter Vergütungsform schon mehr oder weniger stark ausgeprägt sind und diese Vergütungsform-immanenten Anreize dann teilweise durch weitere Anreizregelungen ergänzt werden können (Hofmann & Klaas-Wissing, 2014, S. 172). Die so getroffenen Regelungen zur Dienstleistervergütung können nicht isoliert von den „vertraglichen Rahmenbedingungen“ betrachtet werden, weshalb diese als dritte Gestaltungsdimension in Anlehnung an Meyer und Lukassen (2007, S. 312 ff.) mit einbezogen werden. Gleichzeitig ist so auch eine präzise Kategorisierung der in der Literatur identifizierten, idealtypischen Vergütungsformen möglich. Diese bilden das Fundament für die in der Praxis vorzufindenden und teilweise sehr komplexen Vergütungssysteme, die Gegenstand der späteren empirischen Untersuchung (Kapitel 3) sein werden.

Im Folgenden stehen die Funktionsweise der identifizierten idealtypischen Vergütungsformen sowie deren Anreizorientierung und Implikationen für die Verteilung der in Abschnitt 2.1.3 genannten Risiken im Mittelpunkt. Daran anknüpfend werden kosten- und leistungsbezogene Anreizkomponenten aufgeführt, die ergänzend vereinbart werden können. Abschließend wird ein kurzer Überblick über die im Zusammenhang mit Vergütungssystemen relevanten Regelungen zu vertraglichen Rahmenbedingungen gegeben.

2.2.1 Gestaltungsdimension „Vergütungsform“

Im Hinblick auf die idealtypischen Vergütungsformen kann übergeordnet zwischen einer aufwandsbezogenen, einer prozessbezogenen und einer ergebnisbezogenen Dienstleistervergütung unterschieden werden (Hofmann & Klaas-Wissing, 2014, S. 172). Im Rahmen der Kategorisie-

³ Seitens des LDL wird eine Fristenkongruenz zwischen der Amortisationsdauer kundenspezifischer Investitionen und der Vertragslaufzeit angestrebt (Hofmann & Klaas-Wissing, 2014, S. 175).

zung wird lediglich auf die ersten beiden Kategorien abgestellt, da die ergebnisbezogene Vergütungsform auf einer aufwands- oder prozessbezogenen Vergütungsform basiert und damit im engeren Sinne keine eigene Kategorie darstellt⁴.

Die folgende Abbildung zeigt eine Übersicht der idealtypischen Vergütungsformen, deren jeweiligen Kopplung an die Leistungsanspruchnahme durch den Kunden sowie von den Vergütungsformen ausgehende Implikationen für die Verteilung des Auslastungs-, Mehrverbrauchs- und Leistungsrisikos.

Aufwandsbezogene Vergütungsform

Im Rahmen einer aufwandsbezogenen Dienstleistervergütung wird auf die Ist-Kosten abgestellt, die bei Leistungserstellung und -bereitstellung für die vom LDL eingesetzten und vorgehaltenen Inputfaktoren anfallen. Insoweit kann auch von einer Kostenerstattung gesprochen werden. In der Praxis verbreitet ist der Cost-Plus Ansatz, bei dem ein LDL zuzüglich zu den bei ihm nachweislich angefallenen Kosten eine vorher definierte Overhead- und Gewinnmarge erhält (Hauptmann, 2007, S. 163 ff.). Für die Leistungsbereitstellung, also die vorgehaltenen Kapazitäten und Ressourcen, erhält der LDL einen fixen bzw. pauschalen Vergütungs-

Abbildung 1: Kategorisierung idealtypischer Vergütungsformen und deren Implikationen für die Risikoverteilung

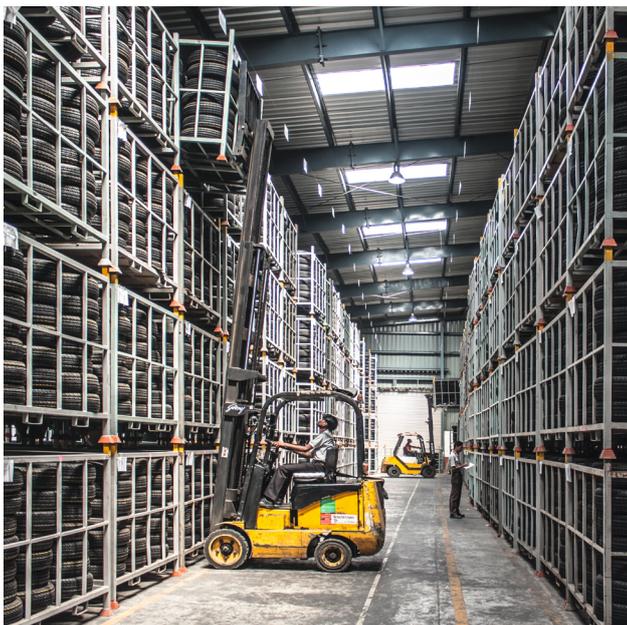


⁴ Die ergebnisbezogene Vergütungsform stellt über ein BMS oder Pönalen eine direkte Verknüpfung zwischen der Höhe der Dienstleistervergütung und dem kundenseitig wahrgenommenen Ergebnis der Leistung (z.B. Verfügbarkeit oder Pünktlichkeit) her (Hofmann & Klaas-Wissing, 2014, S. 171).

bestandteil, der unabhängig von der tatsächlichen kunden-
seitigen Leistungsanspruchnahme ist (Hofmann & Klaas-
Wissing, 2014, S. 171).

Cost-Plus stellt hohe Anforderungen an die Kostentransparenz, weshalb in der Praxis das Open-Book-Verfahren zur Anwendung kommt: Der LDL legt die bei ihm angefallenen Kosten für Leistungserstellung und -bereitstellung offen. Auf diese Weise erhält der Kunde einen genauen Einblick in die seine konkret geforderte Leistung betreffende Kostenstruktur (van Weele & Eßig, 2017, S. 158 f.).

Eine Cost-Plus Dienstleistervergütung findet sich insbesondere dann, wenn ein LDL über geringe Erfahrung in Bezug auf die konkrete Leistungserstellung verfügt, dies etwa im branchen- oder marktbezogenen Umfeld. Ist das der Fall, kennt ein LDL die genauen Kosten und Kostenstrukturen zunächst nicht, weshalb vorerst definierte Leistungspreise nicht oder nur unter Inkaufnahme erheblicher Unsicherheiten kalkuliert werden können. Gleichzeitig wird für Kunde und LDL eine gewisse Flexibilität bei der Vergütung unterschiedlicher Leistungen ermöglicht: Mehrkosten, die sich möglicherweise aus den unterschiedlichen Kundenwünschen ergeben und die sich unter Umständen nur auf einen begrenzten Zeitraum oder einen konkreten Kundenauftrag beziehen, kann der LDL so weiterverrechnen (Müller-Dauppert, 2009, S. 51 ff.).



Die idealtypische Cost-Plus Vergütungsform weist – sofern nicht durch kosten- und/oder leistungsbezogene Anreizkomponenten ergänzt – eine geringe Anreizorientierung für den LDL auf: Die garantierte Vergütung der tatsächlichen Kosten, die dem LDL für die vorgehaltenen und eingesetzten Inputfaktoren entstehen, kann sich negativ auf sein Kostenbewusstsein auswirken (Mühlencoert, 2012, S. 67 f.). Aus Dienstleistersicht nämlich kann ein Anreiz zu opportunistischem Verhalten vorliegen, der ihn dazu verleitet, möglichst viele und hochpreisige Leistungen zu erbringen. Unter Umständen setzt also ein „Kostenerstattungsdenken“ beim LDL ein. Gleichzeitig können darüber hinaus Anreize für den LDL zur Erarbeitung von Kosteneinsparungen abgeschwächt werden, da der Kunde über das Cost-Plus und die hohe Kostentransparenz mittels Open-Book an etwaigen Einsparungen partizipieren würde, indem diese teilweise oder womöglich auch vollständig weitergegeben werden müssen (Hauptmann, 2007, S. 167 ff.).

Erfolgt die Dienstleistervergütung über Cost-Plus, so erfolgt zwangsläufig die Übertragung von Risiken auf den LDL nur in einem geringen Masse: Das Auslastungsrisiko trägt in der Regel der Kunde, da dieser die Kosten für die Leistungsbereitstellung unabhängig von der tatsächlichen Leistungsanspruchnahme erstattet (Hofmann & Klaas-Wissing, 2014, S. 171). Für den LDL impliziert das umgekehrt eine höhere Sicherheit im Hinblick auf die Deckung seines Fixkostenblocks. Die Cost-Plus Vergütung versetzt einen LDL grundsätzlich auch in die Lage, spezifische Investitionen zu tätigen und eine kundenspezifische Infrastruktur oder zweckgebundene Kapazitäten vorzuhalten (Hauptmann, 2007, S. 167). Auch das Mehrverbrauchsrisiko geht bei Anwendung der idealtypischen Cost-Plus Vergütungsform zulasten des Kunden: Steigt z.B. der Aufwand für die Erstellung einer Leistung und entstehen dabei Mehrkosten, so kann der LDL diese an den Kunden weiterverrechnen (Mühlencoert, 2012, S. 68). Aus der Cost-Plus Vergütungsform ergeben sich keine direkten Leistungsanreize für den LDL, da die Vergütung nicht an die Erreichung bestimmter Leistungslevel gekoppelt ist. Konsequenterweise trägt der Kunde auch das Leistungsrisiko (Hauptmann, 2007, S. 168).

Prozessbezogene Vergütungsformen

Prozessbezogene Vergütungsformen stellen auf die Anzahl der vom LDL erbrachten bzw. vom Kunden in Anspruch genommenen (Prozess-) Leistungen ab, für die entsprechende Leistungspreise kalkuliert und vertraglich über einen bestimmten Zeitraum festgelegt werden (Hofmann &

Klaas-Wissing, 2014, S. 171). Es wird unterschieden zwischen einer rein transaktionsorientierten und damit rein mengenabhängigen Vergütungsform – auch Full-Flex-Modus genannt – und einer kombinierten Vergütungsform, die neben den transaktionsorientiert anfallenden Leistungspreisen noch einen fixen Vergütungsbestandteil vorsieht, der mengenunabhängig anfällt.

Bei einer rein transaktionsorientierten Dienstleistervergütung handelt es sich um eine leistungsmengenabhängige und damit voll variable Vergütung des LDL. Konsequenterweise erfolgt eine Vergütung nur dann, wenn der Kunde tatsächlich (Prozess-) Leistungen abgerufen hat. Ausgehend von einer Prozesskostenrechnung werden Leistungspreise für die je nach Produkt differenzierten Prozessdurchläufe (z.B. Preis pro Palette im Wareneingang und -ausgang, Preis pro kommissionierter Mischpalette) ermittelt, wobei Standardzeiten und Planabsatzmengen als Basis für die Kalkulation verwendet werden. In den transaktionsorientiert anfallenden Leistungspreisen sind dann sämtliche variablen und fixen Kosten sowie ein Overhead- und Gewinnzuschlag einkalkuliert (Hofmann & Klaas-Wissing, 2014, S. 171). Die Vergütung entsprechend der prozessabhängigen Leistungsinanspruchnahme entspricht dabei dem Gedanken einer verursachergerechten Vergütung, die dem Kunden Transparenz über seine Logistikkosten auf Produktebene ermöglicht. Intransparent hingegen bleiben die genauen Kostenstrukturen beim LDL bzw. die Zusammensetzung seiner kalkulierten Leistungspreise, da in diesem Fall in der Regel nicht mit Open-Book gearbeitet wird. Anwendung findet diese Vergütungsform häufig dann, wenn ein LDL in der Lage ist, Prozesskosten genau zu erfassen und so Leistungspreise verlässlich kalkulieren kann, was bspw. bei Standardprozessen der Fall ist (Mühlencoert, 2012, S. 67; Müller-Dauppert, 2009, S. 50).

Erfolgt die Dienstleistervergütung rein transaktionsorientiert und liegen fest vereinbarte Leistungspreise vor, so hat dies aus Sicht des LDL unterschiedliche Implikationen für die Anreizorientierung: Zunächst einmal hat ein opportunistischer LDL keinen Anreiz, die Anzahl der durchgeführten Transaktionen oder Prozessdurchläufe zu senken, da er von einem hohen Leistungsniveau unmittelbar profitiert. Gleichzeitig aber hat er sehr wohl einen Anreiz, möglichst effizient zu agieren und so Kosteneinsparungen zu erzielen, da sich dies unmittelbar positiv auf seine eigene Marge auswirkt. Kosteneinsparungen verbleiben aufgrund der fest definierten Leistungspreise beim LDL. Dies gilt aller-

dings nur, solange keine ergänzenden Anreizkomponenten zur Partizipation des Kunden an den vom LDL erreichten Einsparungen vorgesehen sind (Hauptmann, 2007, S. 165).

Mit Blick auf die Übertragung von Risiken auf den LDL kann im Falle einer rein transaktionsorientierten Vergütungsform von einer hohen Risikoüberwälzung ausgegangen werden: Der LDL trägt das volle Auslastungsrisiko seiner Logistikkapazitäten, d.h. werden die geplanten Mengen – auf denen die Kalkulation der Leistungspreise basiert – durch den Kunden nicht abgerufen, so kann dem LDL eine Fixkostenunterdeckung entstehen (Frohn, Straube, & Corsten, 2006, S. 116). Für den Kunden hingegen wird so eine volle Variabilisierung der Kosten für die fremdvergebenen Leistungen möglich. Da der LDL das Risiko bezüglich der Auslastung seiner Kapazitäten trägt, besteht häufig keine ausreichende Sicherheit bezüglich der Amortisation spezifischer Investitionen und/oder kundenspezifisch vorgehaltener Kapazitäten. Auch das Mehrverbrauchsrisiko wird bei einer rein transaktionsorientierten Vergütungsform grundsätzlich vom LDL getragen, da etwaige Mehrkosten direkt bei ihm anfallen und aufgrund der fest vereinbarten Leistungspreise keine Weitergabe an den Kunden vorgesehen ist⁵. Demgegenüber verbleibt das Leistungsrisiko weiterhin beim Kunden, sofern keine ergänzenden Anreizkomponenten eine Kopplung der Vergütung an die Leistungsqualität vorsehen. Ein mögliches Risiko aus Kundensicht kann insbesondere darin bestehen, dass der LDL Kosten zu Lasten der Leistungsqualität einspart, da die erzielten Einsparungen – anders als bei einer Cost-Plus Vergütungsform – nicht direkt an den Kunden weitergegeben werden (Hauptmann, 2007, S. 165).

Neben einer rein transaktionsorientierten Dienstleistervergütung können prozessbezogene Vergütungsformen auch einen fixen Vergütungsbestandteil beinhalten. Zusätzlich zu den rein transaktionsorientiert anfallenden Leistungspreisen, die an das vom Kunden tatsächlich abgerufene Leistungsvolumen gekoppelt sind, erhält ein LDL bei dieser kombinierten Vergütungsform auch einen pauschalen bzw. fixen Vergütungsbestandteil zur Deckung der bei ihm angefallenen volumenunabhängigen Kosten. Die Vergütung zielt in dem Fall getrennt auf die eigentliche Leistungserstellung und auf die Leistungsbereitstellung, also die vorgehaltenen Kapazitäten, ab. Der fixe Bestandteil garan-

⁵ In der Praxis werden jedoch häufig Regelungen zu situativen Preisanpassungen, bspw. in Abhängigkeit von der Entwicklung bestimmter Kostenindizes, vereinbart. Diese werden im Rahmen der empirischen Untersuchung in Kapitel 3 genauer betrachtet.

tiert aus Sicht eines LDL somit eine Mindestauslastung bzw. einen Mindestumsatz, der unabhängig von den Schwankungen der kundenseitigen Leistungsanspruchnahme ist (Hauptmann, 2007, S. 164).

Durch die teilweise Kopplung der Vergütung an das vom Kunden in Anspruch genommene Leistungsvolumen hat ein opportunistischer LDL auch hier keinen Anreiz, seine Kompetenz einzubringen, um die Anzahl der Transaktionen zu reduzieren. Er profitiert nach wie vor von einem hohen Leistungsvolumen. Genau wie bei einer rein transaktionsorientierten Vergütungsform hat der LDL auch hier Anreize, die Leistungserbringung möglichst effizient zu gestalten und so Kosteneinsparungen zu realisieren. Der Kunde hingegen partizipiert – sofern keine ergänzenden kostenbezogenen Anreizkomponenten vereinbart wurden – nicht an den so erreichten Einsparungen und der LDL kann seine Profitabilität erhöhen (Hauptmann, 2007, S. 166 f.).

In Abhängigkeit von der konkreten Höhe des fixen Vergütungsbestandteils zur Deckung der volumenunabhängigen Kosten tragen sowohl Kunde als auch LDL einen Teil des Auslastungsrisikos. Dies kann die Bereitschaft des LDL erhöhen, kundenspezifische Investitionen durchzuführen, kundenspezifische Infrastruktur sowie zweckgebundene Kapazitäten vorzuhalten. Die bei der Leistungserstellung unter Umständen anfallenden Mehrkosten (z.B. bei Faktorpreissteigerungen) verbleiben beim LDL, sodass dieser auch das Mehrverbrauchsrisiko trägt. Nach wie vor verbleibt auch bei der transaktionsorientierten Vergütungsform mit Fixanteil beim Kunden das Leistungsrisiko. Für den Kunden kann also die Gefahr bestehen, dass der LDL Kosten zu Lasten der Leistungsqualität einspart. Dies gilt vor allem dann, wenn keine ergänzenden Leistungsanreize zur Sicherstellung der Leistungsqualität vereinbart wurden (Hauptmann, 2007, S. 166).

2.2.2 Gestaltungsdimension „ergänzende Anreizkomponenten“

Zusätzlich vereinbarte Anreizkomponenten können die oben angeführten Vergütungsformen so ergänzen, dass vergütungsformimmanente Nachteile mit Blick auf die Anreizorientierung ganz oder teilweise vermieden werden können. Die betrachteten Anreizkomponenten haben darüber hinaus auch einen Einfluss auf die Verteilung von Auslastungs-, Mehrverbrauchs- und Leistungsrisiko (Hauptmann, 2007, S. 180). Ziel dieser ergänzenden Anreizkomponenten aus Kundensicht ist es, die vom LDL erbrach-

te Leistung in Bezug auf Qualität und/oder Kosten kontinuierlich zu verbessern. Aus diesem Grund bietet sich im Folgenden eine Kategorisierung der Regelungen nach ihrem jeweiligen Fokus in leistungs- und kostenbezogene Anreizkomponenten an.

Kostenbezogene Anreize

Kostenbezogene Anreize ergeben sich aus vertraglich vereinbarten Einsparungszielen, die der LDL über einen bestimmten Zeitraum zu erreichen hat. So soll sichergestellt werden, dass ein LDL die fremdvergebene Leistung kosteneffizient erbringt und gleichzeitig nach weiteren Einsparungsmöglichkeiten sucht, an denen dann auch der Kunde partizipiert. Grundgedanke hinter diesen kostenbezogenen Anreizen ist die Teilhabe des Kunden an den von ihm unterstellten Lernkurveneffekten, die bei dem LDL im Laufe der Geschäftsbeziehung zu Kosteneinsparungen führen (Frohn et al., 2006, S. 116). Entsprechend der konkreten Regelungen kann weiter differenziert werden zwischen pauschalen Preisreduktionsvereinbarungen und einem so genannten Gainshare.

Die Ergänzung der jeweiligen Vergütungsformen um pauschale, über einen bestimmten Zeitraum geltende Preisreduktionsvereinbarungen schafft aus Dienstleistersicht einen Preisdruck. Aufgrund der pauschalen Reduktion der Vergütung um einen festgelegten Prozentsatz – z.B. eine zweiprozentige Kostenreduktion pro Jahr – partizipiert auch der Kunde an den Kosteneinsparungen des LDL. Je nach konkreter Gestaltung bezieht sich das Einsparungsziel nur auf bestimmte, oder auf die gesamten Kosten, die im Rahmen der Fremdvergabe der Leistungserstellung beim LDL anfallen (Hofmann & Klaas-Wissing, 2014, S. 173).

Die Regelungen zu einem Gainshare zielen ebenfalls darauf ab, dass der LDL die Kosten der Leistungserstellung kontinuierlich optimiert, jedoch wird von der Vorgabe pauschaler Einsparungsziele abgesehen. Sofern es dem LDL gelingt, Kosteneinsparungen zu erarbeiten, partizipiert der Kunde nicht direkt daran, da die Höhe der Vergütung zunächst unverändert bleibt. Nach Ablauf einer bestimmten Zeitspanne werden die Kosteneinsparungen dann aber einem vorab festgelegten Verhältnis entsprechend an den Kunden weitergegeben (Hofmann & Klaas-Wissing, 2014, S. 173).

Leistungsbezogene Anreize

Leistungsbezogene Anreize zielen direkt auf das Ergebnis einer fremdvergebenen Leistung ab und sollen aus Kunden-

sicht eine ausreichend hohe Leistungsqualität des LDL sicherstellen. Gleichzeitig kann so das Leistungsrisiko teilweise vom Kunden auf den LDL verlagert und verhindert werden, dass der LDL einen einseitigen Fokus auf Kostensenkungen – womöglich zu Lasten der Qualität – setzt.

Bei jeder der in Abschnitt 2.2.1 vorgestellten Vergütungsformen ist eine Kombination mit leistungsbezogenen Anreizen denkbar, sodass dann eine leistungsorientierte Vergütung erfolgt (Frohn et al., 2006, S. 118; Hauptmann, 2007, S. 179 ff.). In der Praxis wird die Dienstleistervergütung dabei an ein BMS oder an Pönalen geknüpft, um monetäre Anreize für den LDL zu schaffen, die vereinbarten Leistungslevel und Qualitätsziele tatsächlich zu erreichen. Die Vergütung hängt dann nicht mehr nur von der reinen Leistungsanspruchnahme durch den Kunden ab, sondern teilweise auch von der Erreichung der festgelegten Leistungslevel. Die relevanten Ziele, wie z.B. eine bestimmte Pünktlichkeit oder eine niedrige Fehlerquote, werden in SLAs festgehalten und deren Erreichung über Key Performance Indicators (KPI) gemessen. Im Falle einer Übererfüllung der Ziele über einen bestimmten Zeitraum besteht dann für den LDL die Möglichkeit, eine zusätzliche Vergütung in Form einer Bonuszahlung zu erhalten. Im umgekehrten Fall der Nichterfüllung wird die Vergütung über einen festgelegten Malus reduziert oder eine Pönale an den Kunden entrichtet (Hofmann & Klaas-Wissing, 2014, S. 173).

2.2.3 Gestaltungsdimension „vertragliche Rahmenbedingungen“

Die Gestaltungsdimensionen „Vergütungsform“ und „ergänzende Anreizkomponenten“ werden durch eine dritte Gestaltungsdimension ergänzt. Bei dieser handelt es sich um die „vertraglichen Rahmenbedingungen“, in die ein Vergütungssystem eingebettet ist. Meyer und Lukassen (2007, S. 312 ff.) führen in diesem Zusammenhang die Vertragslaufzeit, die Offenheit der vertraglich getroffenen Regelungen sowie vertragliche Absicherungsmechanismen an, die im Folgenden skizziert und in der späteren empirischen Untersuchung (Kapitel 3) genauer betrachtet werden.

Die Vertragslaufzeit ist gerade mit Blick auf Investitionen, die ein LDL unter Umständen kundenspezifisch tätigt, immer auch im Zusammenhang mit dem Vergütungssystem zu sehen. Während über die grundlegende Vergütungsform bspw. versucht werden kann, die mit einer Investition verbundene (kalkulatorische) Abschreibung in die variabel anfallenden Leistungspreise oder den fixen Vergü-

tungsbestandteil einfließen zu lassen, spielt gerade die Vertragslaufzeit eine wichtige Rolle bei der Amortisation der Investitionen: Der LDL strebt eine Fristenkongruenz zwischen der Amortisationsdauer und der vertraglichen Laufzeit an (Hofmann & Klaas-Wissing, 2014, S. 175). In diesem Kontext spielen dann auch Regelungen zu Kündigungsfristen und Sonderkündigungsrechten eine zentrale Rolle, da sie die effektive Laufzeit eines Vertrages verkürzen können. Solche Regelungen vermögen auch mittel- oder längerfristige Geschäftsbeziehungen – und damit auch mittel- oder längerfristig ausgerichtete Vergütungssysteme – zu begünstigen (Meyer & Lukassen, 2007, S. 316).

Im Zuge der Gestaltung von Vergütungssystemen spielt auch die Offenheit der vertraglich getroffenen Regelungen eine Rolle: So werden die Regelungen zur Vergütungsform durch solche zu Nachverhandlungsmöglichkeiten ergänzt, die dann auch situative Preisanpassungen innerhalb der Vertragslaufzeit ermöglichen. Konkret kann dies in der Praxis durch die Kopplung gewisser Vergütungsbestandteile an die Kosten- und/oder Mengenentwicklung erfolgen. Trotz mehrjähriger Vertragslaufzeiten lässt sich so eine gewisse Anpassungsfähigkeit von Vergütungssystemen und somit eine erhöhte Flexibilität für Kunde und LDL gewährleisten (Meyer & Lukassen, 2007, S. 317).

Darüber hinaus werden Vergütungssysteme häufig auch durch Regelungen zu expliziten Absicherungsmechanismen ergänzt. Konkret kann es sich hierbei z.B. um Vereinbarungen zu Mindestabnahmemengen oder mengenabhängigen Preisstaffeln handeln (Meyer & Lukassen, 2007, S. 317). Auch lassen sich Regelungen zu außerordentlichen Kündigungsrechten – z.B. bei Schlechtleistung – als vertragliche Absicherungsmaßnahmen verstehen, die teilweise mit den vereinbarten SLAs verknüpft werden (Mühlencoert, 2012, S. 157; Scholz & Pütke, 2016, S. 333).

2.3 Herausforderungen und Einflussgrößen bei der Gestaltung situativ geeigneter Vergütungssysteme

Mit Umfang und Komplexität der fremdvergebenen Leistungsbündel steigen auch die Herausforderungen bei der Vertragsgestaltung insgesamt: Die geschlossenen Verträge zur Steuerung einer Geschäftsbeziehung, die auch die Regelungen zur Dienstleistervergütung beinhalten, unterscheiden sich dabei vor allem in ihrer Laufzeit, Komplexität und in ihrem Detaillierungsgrad. Insbesondere bei längerfristig ausgerichteten Geschäftsbeziehungen besteht eine Schwierigkeit darin, dass sich die Rahmenbedingungen, wie z.B.