

# Internationalisierung in der Kontraktlogistik

Theorie und Praxis auch für kleinere Unternehmen

Bearbeitet von  
Margret Borchert, Johanna Heuwing-Eckerland

1. Auflage 2010. Buch. IX, 280 S. Hardcover  
ISBN 978 3 642 15022 7  
Format (B x L): 15,5 x 23,5 cm  
Gewicht: 602 g

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Produktionswirtschaft](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei



Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# Kapitel 2

## Internationale Kontraktlogistik

In diesem Kapitel wird zunächst der Begriff der internationalen Kontraktlogistik hergeleitet.<sup>1</sup> Darauf aufbauend werden die Phasen eines Kontraktlogistikprojektes beschrieben. Anschließend werden ausgewählte Kontraktlogistikprojekte unterschiedlicher Dienstleister für jeweils einen bestimmten Kunden exemplarisch dargestellt. Dabei wird die unterschiedliche Vorgehensweise bei derartigen Projekten durch Großunternehmen sowie kleine und mittelständische Unternehmen herausgearbeitet.

### 2.1 Begriff der internationalen Kontraktlogistik

Für die internationale Kontraktlogistik existiert bislang keine einheitliche Begriffsdefinition.<sup>2</sup> Daher soll hier zunächst eine geeignete Definition für die Kontraktlogistik entwickelt und im Anschluss daran auf eine internationale Sichtweise erweitert werden.

In der Literatur finden sich unterschiedliche Definitionen zum Begriff der Kontraktlogistik, die verschiedene Schwerpunkte setzen und unterschiedlich detailliert ausgestaltet sind.

Nach Stölzle et al. bezeichnet die Kontraktlogistik „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.“<sup>3</sup> Nach Klaus werden mit der Kontraktlogistik „Geschäfte bezeichnet, bei denen in einer engen, individuellen, zwischen Dienstleister und Verlader gestalteten Beziehung mehrere logistische Funktionen integriert sind (also nicht nur Transport oder Lagerei oder Auftragsabwicklung), diese Beziehung längerfristig vertraglich abgesichert ist (eben durch den Kontrakt) und das Geschäftsvolumen

<sup>1</sup> Dieses Kapitel entstand unter Mitarbeit von Frau Friederike Höffken.

<sup>2</sup> Vgl. Zimmermann (2004, S. 25). Vgl. hierzu auch: Klaus (2008, S. 347).

<sup>3</sup> Stölzle et al. (2007, S. 38).

einen erheblichen Mindest-Jahresumsatz überschreitet (praxisgerecht ist wohl die Schwelle von mindestens 0,5 bis 1 Mio. € p. a.).<sup>4</sup> Diese Definitionen von Kontraktlogistik machen deutlich, dass es, trotz unterschiedlicher Schwerpunktlegung in der Begriffsbestimmung, bestimmte Merkmale gibt, welche die Kontraktlogistik eindeutig beschreiben. Zunächst handelt es sich stets um ein Leistungsbündel, das von einem Dienstleister für einen Verlader übernommen wird. Unter einem Verlader wird dabei, nach Definition des Bundesverbandes Werkverkehr und Verlader e. V., der Auftraggeber für Logistikleistungen verstanden.<sup>5</sup> Der Verlader ist somit der Nachfrager von Logistikdienstleistungen aller Art.

Das vom Dienstleister übernommene Leistungsbündel weist die von Dienstleistungen spezifischen Charakteristika der Immateriellität, der Integration eines externen Faktors, der Nichtlagerfähigkeit sowie oftmals der individuellen Ausgestaltung für den Kunden auf.<sup>6</sup>

Die Übernahme der Logistikdienstleistungen ist durch einen Vertrag geregelt und die Laufzeit ist längerfristig. In der Literatur herrscht größtenteils Einigkeit darüber, dass die Laufzeit einen Zeitrahmen von drei bis fünf Jahren umfasst.<sup>7</sup> Das Leistungsbündel, das aus einem Unternehmen ausgelagert wird, ist stets kunden-spezifisch.<sup>8</sup> Die einzelnen Komponenten können zwar standardisierte Leistungen sein, allerdings ist die Zusammenstellung des Bündels regelmäßig individuell auf die Bedürfnisse des jeweiligen Kunden abgestimmt. Das von Klaus eindeutig definierte Geschäftsvolumen erscheint angesichts der umfassenden Betrachtung in dieser Untersuchung, die auch kleine und mittelgroße Unternehmen einbezieht, problematisch, da in solchen Fällen der Umsatz einer Kontraktlogistikdienstleistung auch unter 0,5 Mio. € liegen kann.<sup>9</sup>

Vor diesem Hintergrund wird die Kontraktlogistik in der vorliegenden Untersuchung durch folgende Merkmale definiert:<sup>10</sup>

- integrierte Leistungsbündel, die
- kundenspezifisch zusammengestellt werden und
- vertraglich, mit einer Laufzeit von drei bis fünf Jahren, fixiert sind.

Der Unterschied zu traditionellem Outsourcing besteht darin, dass es sich um ein komplexes Aufgabenbündel handelt, wobei der Kontraktlogistikdienstleister quasi als Rundum-Service-Anbieter bzw. Komplexitätsreduzierer verstanden werden kann. Als Systemdienstleister übernimmt dieser in Eigenverantwortung bestimmte Teile der Wertschöpfungskette und fungiert hier als Bindeglied zwischen sämtlichen Beteiligten im Wertschöpfungsprozess.

<sup>4</sup> Klaus (2003, S. 106 f.).

<sup>5</sup> Vgl. im Folgenden: Zimmermann (2004, S. 33). Vgl. hierzu auch: Pfohl (2004, S. 290).

<sup>6</sup> Vgl. Andersson und Norrman (2002, S. 4). Vgl. hierzu auch: Schieck (2008, S. 21).

<sup>7</sup> Vgl. Zimmermann (2004, S. 26). Vgl. hierzu auch: Waibel et al. (2007, S. 12).

<sup>8</sup> Vgl. im Folgenden: Kersten et al. (2008, S. 57).

<sup>9</sup> Vgl. Zimmermann (2004, S. 26).

<sup>10</sup> Vgl. Stölzle et al. (2007, S. 38); Klaus (2003, S. 106 f.); Zimmermann (2004, S. 26); Waibel et al. (2007, S. 16); Kersten et al. (2008, S. 57); Pfohl (2004, S. 373–375).

Beispiel: Ein Dienstleister wird im Rahmen einer Outsourcing-Maßnahme von seinem Kunden beauftragt, Stiftsortimente gemäß Auftrag zusammenzustellen, in Kartons zu verpacken, zu etikettieren und an den Kunden auszuliefern. Er soll dabei den Material- und Warenfluss koordinieren und als Ansprechpartner für die Abnehmer auftreten.

Diese Merkmale von Kontraktlogistik lassen sich nun auf einen internationalen Kontext übertragen. Dabei können die Merkmale weitgehend übernommen werden, allerdings sollte sich nicht ausschließlich auf eine kundenspezifische Zusammenstellung der Leistungsbündel konzentriert, sondern auch landesspezifische Rahmenbedingungen einbezogen werden.<sup>11</sup> In Anlehnung an Pfohl sind dies in erster Linie rechtliche, administrative, technische, infrastrukturelle und geografische sowie kulturelle Rahmenbedingungen.

Unter Berücksichtigung dieser Rahmenbedingungen können die Merkmale der internationalen Kontraktlogistik für diese Untersuchung definiert werden als:

- integrierte Leistungsbündel, die
- unter Berücksichtigung landesspezifischer Rahmenbedingungen
- kundenspezifisch zusammengestellt werden und
- vertraglich, mit einer Laufzeit von drei bis fünf Jahren, fixiert werden.

## 2.2 Phasen in der internationalen Kontraktlogistik

Die Kontraktlogistik als eine von vielen internationalen unternehmerischen Aktivitäten wird in den meisten Fällen in Projektform abgewickelt und kann in vier verschiedene Phasen unterteilt werden,<sup>12</sup> die im Folgenden detailliert beschrieben werden.

### 2.2.1 Ausschreibungsphase

Die erste Phase eines Kontraktlogistikprojektes ist die Ausschreibungsphase.<sup>13</sup> Der Logistikdienstleister steht im Rahmen internationaler Ausschreibungen sehr komplexen Anforderungen gegenüber, die verkehrsträgerübergreifende, intelligente und innovative Konzeptvorschläge erfordern.<sup>14</sup>

Der Logistikdienstleister muss sich somit in dieser ersten Phase detaillierte Informationen zur lediglich grob definierten Ausschreibung beschaffen, um sich dadurch zu befähigen, die Prozesse des ausschreibenden Unternehmens nachzuvollziehen,

<sup>11</sup> Vgl. im Folgenden: Pfohl (2004, S. 373–375).

<sup>12</sup> Vgl. Heger (2007, S. 237).

<sup>13</sup> Vgl. Tripp (2004, S. 36).

<sup>14</sup> Vgl. Kahnert (2005, S. 162).

sowie die Ernsthaftigkeit der Ausschreibung zu bewerten.<sup>15</sup> Eine Beurteilung der Ernsthaftigkeit der Ausschreibung ist erforderlich, da es auch zu so genannten „Scheinausschreibungen“ kommt, die dem Verlader ausschließlich dazu dienen, Marktinformationen, etwa über Preise, einzuholen.<sup>16</sup> Der Logistikdienstleister setzt sich mit der Unterbreitung eines Angebots auf eine derartige Scheinausschreibung der Gefahr aus, sein Know-how kostenlos weiterzugeben, der Verlader hingegen erhält auf diese Weise Vorschläge zur Verbesserung eigener unternehmensinterner Abläufe und Prozesse. Um an dieser Stelle eine Reduktion der Unsicherheit für den Logistikdienstleister herzustellen, bietet es sich an, vorrangig an bereits bestehende Kontakte anzuknüpfen, denn dort hat in den meisten Fällen bereits ein Vertrauensaufbau aufgrund einer Unsicherheitsreduktion stattgefunden.<sup>17</sup>

Wenn der Dienstleister sich weitgehend sicher sein kann, dass es sich nicht um eine bloße Scheinausschreibung handelt und die Prozesse des ausschreibenden Unternehmens nachvollzogen werden können, muss ein Abgleich des potentiellen Auftrags mit den angestrebten Entwicklungsdimensionen des Logistikdienstleisters erfolgen, um sicherzustellen, dass das Unternehmensziel durch Annahme des Auftrags überhaupt verfolgt werden kann.<sup>18</sup> Für Logistikdienstleister sind im Rahmen von Kontraktlogistikprojekten grundsätzlich die Entwicklungsdimensionen der regionalen Abdeckung, der Branche, der Wertschöpfungstiefe und des Grades der Kundenindividualisierung zu unterscheiden. Ist die Ausschreibung des Verladers mit der angestrebten Entwicklungsdimension des Dienstleisters grundsätzlich vereinbar, muss dieser nun prüfen, ob überhaupt ausreichende Kapazitäten zur Finanzierung, Planung, Umsetzung sowie notwendige Kompetenzen zur Ausführung des Projektes vorhanden sind oder beschafft werden können.<sup>19</sup> Im Anschluss an diese Prüfungen entscheidet er dann, ob er sich an der Ausschreibung beteiligt und ein Angebot abgibt.<sup>20</sup>

Der Verlader kann sich im Rahmen der Kontraktlogistik aufgrund der komplexen auszulagernden Leistungen nicht oder nur sehr eingeschränkt standardisierter Angebotsabfragen der Logistik bedienen.<sup>21</sup> Derartige standardisierte Abfragen werden durch die Einstellung von Anfrage- und Angebotsdaten in elektronischen Plattformen abgewickelt, die die Reaktionszeit des Logistikdienstleisters auf eine Ausschreibung reduziert und dem Verlader die Möglichkeit bietet, die an die Plattform übermittelten Angebotsdaten durch das System selbst schnell auswerten zu lassen. Aufgrund der Komplexität von Kontraktlogistikprojekten bietet sich hier vorrangig die Angebotsbeschaffung durch Auktionen an. Eine derartige Variante der Ausschreibung führt dazu, dass die bietenden Dienstleister einem Preisdruck gegenüberstehen, der dem Verlader erhebliche Kostenvorteile verschafft.

---

<sup>15</sup> Vgl. Tripp (2004, S. 36).

<sup>16</sup> Vgl. im Folgenden: Borchert et al. (2009, S. 12 f.).

<sup>17</sup> Vgl. Wallenburg (2009, S. 78).

<sup>18</sup> Vgl. im Folgenden: Schmitt (2006, S. 41).

<sup>19</sup> Vgl. Tripp (2004, S. 36).

<sup>20</sup> Vgl. Heger (2007, S. 238).

<sup>21</sup> Vgl. im Folgenden: Otto (2004, S. 66 f.).

### ***2.2.2 Ist-Analyse und Grobkonzept***

Die zweite Phase eines Kontraktlogistikprojektes ist die Phase der Ist-Analyse und des Grobkonzeptes. In dieser Phase geht es vorrangig um die Analyse unterschiedlichster Prozesse.<sup>22</sup> So müssen etwa Mengen-, Personal- und Kostenstrukturen im Rahmen einer Ist-Analyse abgebildet werden.<sup>23</sup> Auf Basis der Informationen der Ist-Analyse werden daran anknüpfend Soll-Prozesse identifiziert, die es ermöglichen sollen, für das Kontraktlogistikprojekt erforderliche Kapazitäten abzuleiten.<sup>24</sup> Aufgrund dieser definierten Soll-Prozesse können die Projektverantwortlichen nun die Projektlaufzeit bestimmen sowie ein für die Durchführung geeignetes Team zusammenstellen. Darüber hinaus ermöglicht die Ermittlung von Soll-Prozessen auch die Ermittlung der zu tätigen Investitionen sowie eine Aufstellung der Preise für das Kontraktlogistikprojekt. Als Ergebnis dieser zweiten Phase entsteht so ein detailliertes Angebot, mit dem der Logistikdienstleister den Verlader davon zu überzeugen versucht, dass sein Leistungspotential ausreichend ist, den Auftrag besser und vor allem kostengünstiger ausführen zu können, als es der Konkurrenz möglich ist.<sup>25</sup> Dieses Angebot wird an den potentiellen Kunden der Kontraktlogistikleistungen abgegeben.

Der Verlader wird in dieser Phase befähigt, die ihm abgegebenen Angebote anhand von zuvor definierten Zielkriterien zu bewerten.<sup>26</sup> Zu diesen Kriterien zählen etwa das Image, die Kapitalstruktur oder die Wettbewerbsposition des potentiellen Dienstleisters, aber auch konkrete Angebotsinhalte, wie Preise oder Qualität der Leistungen. Aus Sicht des Verladers wird diese zweite Phase auch die Lieferantenvorauswahl genannt. Geht man davon aus, dass der Verlader aufgrund der formulierten Zielkriterien bereits einige ungeeignete potentielle Kontraktlogistikdienstleister aussortieren konnte, muss nun eine weitere Reduktion der potentiellen Dienstleister mittels vordefinierten Auswahlkriterien erfolgen.<sup>27</sup> Am Ende dieser Phase stehen dem Verlader eine überschaubare Anzahl möglicher Kontraktlogistikdienstleister zur Verfügung.

### ***2.2.3 Detailkonzept und Vertrag***

Da der Verlader den Auftrag an denjenigen Dienstleister vergeben wird, der die Aufgaben am besten und kostengünstigsten erfüllen kann, muss eine weitere

---

<sup>22</sup> Vgl. Heger (2007, S. 239).

<sup>23</sup> Vgl. Tripp (2004, S. 38).

<sup>24</sup> Vgl. im Folgenden: Tripp (2004, S. 38). Vgl. hierzu auch: Heger (2007, S. 239).

<sup>25</sup> Vgl. im Folgenden: Windt (2008, S. 586).

<sup>26</sup> Vgl. im Folgenden: Sink und Langley (1997, S. 178). Vgl. hierzu auch: Sucky (2006, S. 158 f.).

<sup>27</sup> Vgl. im Folgenden: Andersson und Norrman (2002, S. 8 f.).

Reduktion der Dienstleister erfolgen.<sup>28</sup> Dazu stehen dem Verlader verschiedene Verfahren zur Lieferantenbewertung und -auswahl zur Verfügung, um die Gefahr der Vergabe an einen ungeeigneten Dienstleister soweit wie möglich zu reduzieren.<sup>29</sup> So gibt es im Rahmen von quantitativen Verfahren etwa die Möglichkeit der Nutzung der Linearen Programmierung, von Kennzahlenverfahren oder auch der Bilanzanalyse. Auch qualitative Verfahren, wie die Nutzwertanalyse oder die Portfolio-Analyse können zur Lieferantenbewertung genutzt werden.<sup>30</sup> Nachdem schließlich der endgültige Dienstleister für den Auftrag ausgewählt ist, muss der Logistikdienstleister konkrete Strukturen für das zu erbringende Kontraktlogistikprojekt entwickeln und in Zusammenarbeit mit dem Verlader ein zu verwendendes IT-Konzept festlegen.<sup>31</sup> Darüber hinaus müssen Schulungen für die Mitarbeiter des Dienstleisters ausgewählt oder neu konzipiert werden, da Kontraktlogistikprojekte auftragsindividuell auszuführende Tätigkeiten erfordern, die den Mitarbeitern des Dienstleisters übertragen werden. Weitere Bestandteile dieser Detail-Konzeptionierung sind mögliche Personalübergangsregelungen sowie Haftungsfragen. Nachdem eine detaillierte Ausarbeitung dieser Bereiche erfolgt ist, wird dann der Vertrag zwischen dem Verlader als Kunde und dem Logistikdienstleister geschlossen.

## 2.2.4 Umsetzung und After-Sales

Nach Vertragsschluss beginnt die eigentliche Arbeit im Rahmen des Kontraktlogistikprojektes, die vom Verlader an den Dienstleister übertragen wurde.<sup>32</sup> Während der Projektphase muss durch den Logistikdienstleister sichergestellt werden, dass es zu einem permanenten Informationsaustausch mit dem Verlader kommt, um eventuell auftretende Probleme, die etwa aus Ungenauigkeiten in der Konzeptionierung des Projektes entstehen, zeitnah und mit beiderseitigem Einverständnis gelöst werden können.<sup>33</sup> Grundlegendes Ziel dieser Phase ist eine präventive Problemlösung sowie die Beseitigung von Informationsasymmetrien und der daraus resultierende Aufbau von gegenseitigem Vertrauen.

Die letzte Phase eines Kontraktlogistikprojektes schließt mit dem After-Sales. Hier geht es vorrangig um Erfolgsmessungen der erbrachten Leistungen.<sup>34</sup> Der

---

<sup>28</sup> Vgl. Sink und Langley (1997, S. 168).

<sup>29</sup> Vgl. im Folgenden: Sucky (2006, S. 140). Vgl. hierzu auch: Müssigmann (2007, S. 62).

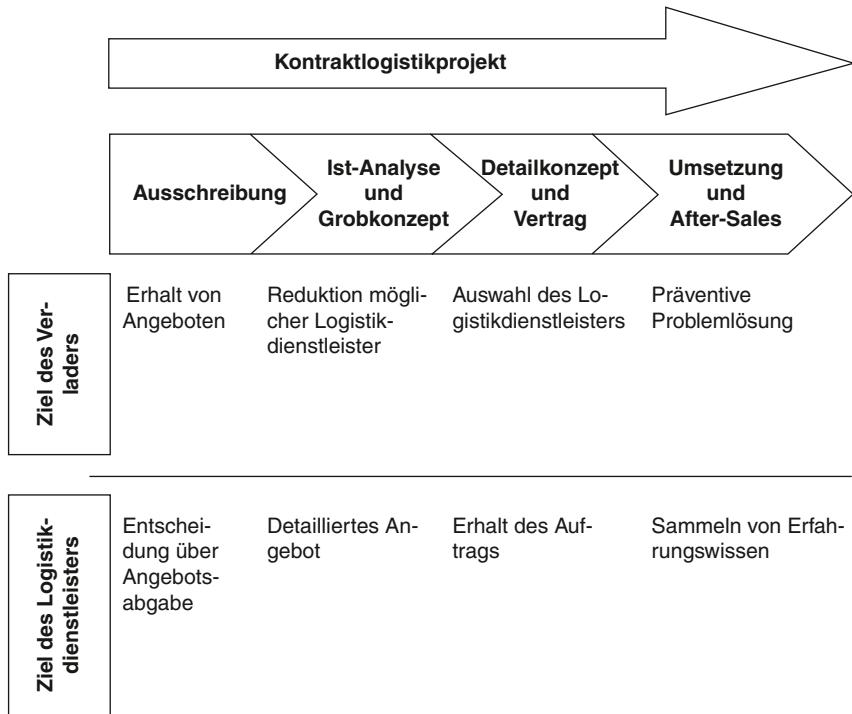
<sup>30</sup> Die Verfahren zur Lieferantenbewertung sind im Rahmen dieser Untersuchung nicht relevant. Aus diesem Grund werden sie nicht weiter beschrieben. Zur weiteren Vertiefung der quantitativen und qualitativen Verfahren siehe: Müssigmann (2007, S. 63–106).

<sup>31</sup> Vgl. im Folgenden: Tripp (2004, S. 38 f.). Vgl. hierzu auch: Heger (2007, S. 239).

<sup>32</sup> Vgl. Tripp (2004, S. 39).

<sup>33</sup> Vgl. im Folgenden: Sink und Langley (1997, S. 179). Vgl. hierzu auch: Andersson und Norrman (2002, S. 9). Vgl. hierzu auch: Bienstock (2002, S. 637).

<sup>34</sup> Vgl. im Folgenden: Cohen et al. (1997, S. 630). Vgl. hierzu auch: Heger (2007, S. 240).



**Abb. 2.1** Phasen eines Kontraktlogistikprojektes. (Quelle: In Anlehnung an Tripp (2004, S. 37))

Dienstleister nimmt nachträglich eine Bewertung seiner eigenen Leistungen vor, um so Erfahrungswissen zu sammeln und dies in künftige Projekte einfließen zu lassen. Derartige Lerneffekte sind in verschiedener Hinsicht von besonderer Bedeutung für den Logistikdienstleister. Zunächst führt derartiges Wissen zu erhöhter Kundenzufriedenheit, die wiederum zu Folgeaufträgen oder zu Weiterempfehlungen seitens des Verladers führt. Abbildung 2.1 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die in diesem Kapitel vorgestellten Phasen eines Kontraktlogistikprojektes.

### 2.3 Ausgewählte Praxisbeispiele

Der Markt für internationale Kontraktlogistik ist noch relativ jung.<sup>35</sup> Erst seit den 1990er Jahren ist ein allgemeiner Trend des Outsourcings von Leistungen zu beobachten. Dadurch, dass die Vergabe von Kontraktlogistikprojekten noch sehr am Anfang steht, ergibt sich ein erhebliches Wachstumspotential, wie die Schätzungen der „Top 100 der Logistik“-Studien der Fraunhofer Arbeitsgruppe „Technologien

<sup>35</sup> Vgl. im Folgenden: Klaus (2008, S. 347 f.).

der Logistik-Dienstleistungswirtschaft“ zeigen. Das deutschlandweite Potential des Kontraktlogistik-Marktes wurde für das Jahr 2008 mit einem Umsatz von 81 Mrd. € veranschlagt.<sup>36</sup> Weltweit ergibt sich der Studie zufolge ein Umsatzpotential von etwa 600 bis 750 Mrd. €.<sup>37</sup> Dem gegenüber stellt die Studie bisher realisierte Kontraktlogistikprojekte der 15 größten deutschen Kontraktlogistikdienstleister.<sup>38</sup> Das Ergebnis der Untersuchung zeigt, dass erst etwa 23 Mrd. € Umsatz durch Kontraktlogistikgeschäfte erzielt wurden. Aufgrund dieses Zahlenmaterials wird deutlich, dass im Markt der Kontraktlogistik nach wie vor erhebliche Wachstumspotentiale bestehen.

Im Folgenden soll anhand ausgewählter Praxisbeispiele gezeigt werden, wie unterschiedlich Großunternehmen sowie kleine und mittelgroße Unternehmen aufgrund ihrer sehr heterogenen Möglichkeiten eine internationale Kontraktlogistik im Rahmen von Internationalisierungsprozessen umsetzen.<sup>39</sup>

### **2.3.1 Großunternehmen**

Der westfälische Kontraktlogistikspezialist FIEGE ist bereits seit Ende der 1980er Jahre im Bereich der internationalen Kontraktlogistik tätig.<sup>40</sup> FIEGE nutzt die so genannte „Multi-User-Center“-Strategie, die sie im Rahmen ihrer Megacenter umsetzen.<sup>41</sup> Die Strategie strebt nach der Gewinnung von Skaleneffekten aus der Bündelung von Ressourcen, Aufträgen sowie nach kundenübergreifender Standardisierung von einzelnen Prozessen. Derzeit betreibt das Unternehmen 16 Megacenter, unter anderem in Deutschland, Spanien, Polen und Belgien.<sup>42</sup>

Konkrete Abläufe in einem Megacenter soll das Beispiel Hamburg liefern.<sup>43</sup> Hier wird sich vorrangig auf die Logistik von Reifen, Spirituosen, Kerzen sowie Lebensmitteln konzentriert. FIEGE lagert, auf Basis einer Zusammenarbeit seit dem Jahr 1979, als Kontraktlogistikdienstleister für Bridgestone aktuell etwa 500.000 Reifen, bei einem Warenein- und -ausgang von ungefähr 20.000 Reifen täglich. FIEGE übernimmt für Bridgestone nicht nur die Lagerung, sondern die gesamte Reifenlogistik für Europa, worunter im Rahmen der Kontraktlogistik auch der Zusammenbau von Reifen und Felgen zählt.

---

<sup>36</sup> Vgl. Klaus und Kille (2008, S. 6).

<sup>37</sup> Vgl. Klaus (2008, S. 347 f.).

<sup>38</sup> Vgl. im Folgenden: Klaus und Kille (2008, S. 6).

<sup>39</sup> Die Auswahl der Unternehmen und deren Übernahme von Projekten für einen bestimmten Kunden stellt keine positive Bewertung der genannten oder eine negative Wertung von nicht genannten Kontraktlogistikdienstleistern dar, sondern dient ausschließlich der Verdeutlichung, wie heterogen Kontraktlogistikprojekte sein können.

<sup>40</sup> Vgl. Stoffregen-Büller (2000, S. 145).

<sup>41</sup> Vgl. im Folgenden: Klaus (2008, S. 348).

<sup>42</sup> Vgl. o. V. (2007a, S. 73–81).

<sup>43</sup> Vgl. im Folgenden: Arndt (2007a, S. 50 f.).

Das Bremer Großunternehmen BLG Logistics kooperiert seit dem Jahr 1980 mit dem japanischen Elektronikhersteller Konica Minolta.<sup>44</sup> Das Logistics Center Emmerich lagert vorrangig Großkopierer für Industrie oder Behörden für seinen japanischen Kunden und transportiert die Waren von dort aus für seinen Kunden in alle europäische Länder sowie einige afrikanische Staaten.<sup>45</sup> Die Logistikaktivitäten gehen auch im Rahmen dieser Kooperation über Transport, Umschlag und Lagerung hinaus. Das Bremer Unternehmen übernimmt auch die Konfiguration der Kopierer. Dazu zählen verschiedene Anbauarbeiten an das Gerät, das Hinzufügen der Bedienungsanleitung in der jeweiligen Landessprache, aber auch technische Anpassungen, wie etwa das Aufspielen von Software sowie anschließende Qualitätsprüfungen. Die besondere Herausforderung für die BLG Logistics besteht in der enormen Schnelllebigkeit der Technik. Zum einen bedeutet dies, dass es keine lange Vorratshaltung geben darf und zum anderen müssen die Mitarbeiter der BLG in besonderem Ausmaß geschult werden. Im Rahmen der Vorratshaltung agiert das Bremer Unternehmen in der Weise, dass die Lagerbestände für genau 35 Tage ausreichen. Das ist die Zeitspanne, die ein Container mit Kopierern von Japan ins Emmericher Lager benötigt. Somit kann es zu keinem Zeitpunkt zu einer zu hohen Vorratshaltung kommen. Im Rahmen der Mitarbeiterschulung setzt die BLG Logistics Group auf drei Möglichkeiten der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter.<sup>46</sup> Dabei geht es sowohl um eine „Außer-Haus-Schulung“, die auf die individuellen Mitarbeiterqualifikationen abgestimmt ist und diese fördert. Darüber hinaus werden fachspezifische Schulungen durchgeführt, die vor allem im Hinblick auf die permanente Veränderung der Arbeitsweisen im technischen Bereich von besonderer Bedeutung sind. Mitarbeiter in den Bereichen, in denen die Kopierer konfiguriert werden, werden durch diese Maßnahmen befähigt, zu jedem Zeitpunkt den aktuellen Anforderungen gewachsen zu sein. Schließlich gibt es auch allgemeine Weiterbildungssangebote, die von den Mitarbeitern frei wählbar sind.

DHL hat im Jahr 2007 einen Logistik Campus für Hersteller von Körper- und Haushaltspflegemitteln in Unna errichtet. Die Spezialisierung auf diese Branche hängt mit den dort vorherrschenden besonderen Bedingungen zusammen. Starke saisonale Schwankungen sowie sehr kurze Produktlebenszyklen sorgen dafür, dass der Kontraktlogistikdienstleister vor allem flexible Lagerkapazitäten bereitstellen muss. Der Logistik Campus von DHL stellt für seine Kunden, unter anderem Johnson & Johnson sowie Colgate-Palmolive, einheitliche Standards für Lager- und Transportprozesse bereit, die dafür sorgen, dass eine für die Branche optimale Infrastruktur zur Verfügung steht. Darüber hinausgehende einheitliche IT-Lösungen sorgen für Kostenreduzierung sowohl auf Seiten des Kontraktlogistikdienstleisters DHL als auch der Kunden, die keine anfallenden Zusatzkosten für individuelle IT-Lösungen

<sup>44</sup> Vgl. im Folgenden: Arndt (2007b, S. 52 f.) Bis zur Fusion von Konica und Minolta im Jahr 2003 kooperierte die BLG Logistics ausschließlich mit dem Unternehmen Minolta.

<sup>45</sup> Bis zum Jahr 2008 ist die Distribution für Konica Minolta in Bremen erfolgt. Auch dort übernahm die BLG Logistics die beschriebenen Aufgaben für den japanischen Elektronikhersteller. Vgl. hierzu: o. V. (2007b, o. S.).

<sup>46</sup> Vgl. im Folgenden: Jürgenhake et al. (2004, S. 44 f.).

zahlen müssen. DHL bietet somit internationale Kontraktlogistikdienstleistungen an, die einerseits auf enger Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Kunden beruhen, andererseits aber wichtige betriebswirtschaftliche Entscheidungsaufgaben beinhalten.<sup>47</sup> Im Zuge der Internationalisierung der Logistikdienstleistungen muss DHL für seine Kunden Markteintrittsentscheidungen treffen.<sup>48</sup> Grundsätzlich streben die meisten Kunden von Kontraktlogistikdienstleistungen danach, einen Dienstleister zu beauftragen, der in der Lage ist, die Waren weltweit transportieren zu können. Im Fall von DHL ist es so, dass das Unternehmen sich dazu entschieden hat, lediglich zwei Hauptsitze weltweit zu unterhalten, jeweils einen in Florida und in Belgien.<sup>49</sup> Aufgrund dieser Konzentration auf zwei Hauptsitze bringt DHL erhebliche personelle und finanzielle Ressourcen auf, um Marktforschung über unterschiedlichste Länder zu betreiben. Die so gesammelten Daten über Import- und Exportländer sowie Demografien reichen aus, um in über 220 Ländern tätig zu sein.

### **2.3.2 Kleine und mittelständische Unternehmen**

Das mittelständische Logistikunternehmen Hoyer aus Hamburg hat sich auf Kontraktlogistik in den Branchen Chemie sowie Petrochemie spezialisiert.<sup>50</sup> Aufgrund dieser Spezialisierung auf eine Nische ist es dem Mittelständler möglich, Großaufträge ausführen zu können. Im Jahr 2008 hat die Hoyer-Gruppe einen Fünfjahres-Vertrag mit dem Ineos-Werk aus Köln geschlossen. Hoyer übernimmt für den Hersteller von Polyethylenen die Lagerung, die Abfüllung sowie die Verladung. Dabei nutzt die Hoyer-Gruppe das Silolager der Ineos-Werke,<sup>51</sup> wodurch die erheblichen Kosten für den Bau eines eigenen Lagers entfallen. Da Hoyer an diesem Standort bereits als Dienstleister für Ineos sowie für Lanxess arbeitet, bringt der zusätzliche Kontraktlogistikauftrag Synergien sowohl für Hoyer als auch für seine Kunden mit sich.

Die Brummer Logistik GmbH mit Sitz in Neuburg am Inn hat sich dem Kooperationsnetzwerk profresh angeschlossen. Dieses Netzwerk ermöglicht dem bayrischen Unternehmen, das über 170 Mitarbeiter verfügt, hoch qualitative Leistungen in Deutschland, Österreich, Frankreich, den Benelux-Ländern sowie Skandinavien anzubieten.<sup>52</sup> Brummer ist, ebenso wie der Logistiker Hoyer, der Differenzierungsstrategie nachgegangen und spezialisiert sich vorrangig auf temperatursensible Lebensmittel. Zu den Kunden zählen unter anderem die Marke Schöller von Nestlé oder auch Müller Milch. Aufgrund des steigenden Bedarfs an Informationstechnologie hat sich die Brummer Logistik GmbH im Jahr 2006 zur Implementierung

---

<sup>47</sup> Vgl. Liu et al. (2008, S. 104).

<sup>48</sup> Vgl. im Folgenden: Liu et al. (2008, S. 114).

<sup>49</sup> Vgl. im Folgenden: Liu et al. (2008, S. 116–117).

<sup>50</sup> Vgl. im Folgenden: Jaklitsch (2008, o. S.).

<sup>51</sup> Vgl. im Folgenden: o. V. (2008a, o. S.).

<sup>52</sup> Zur weiteren Vertiefung des Kooperationsnetzwerkes profresh siehe: o. V. (2009).

des Lagerverwaltungssystems LOGIM WMS entschieden.<sup>53</sup> Das System ermöglicht eine automatische Staplersteuerung mit integrierter Freiplatzsuche im Lager. Darüber hinaus wird eine sprachgesteuerte beleglose Kommissionierung der Waren durch Pick-by-Voice implementiert. Das Pick-by-Voice-System funktioniert in der Art, dass die Lagermitarbeiter mit Headsets ausgestattet sind, die über eine kabellose Verbindung mit dem System verfügen.<sup>54</sup> Die Pickingliste wird nun in akustischer Form über das Headset an den Lagermitarbeiter gesendet. Dabei teilt das Computersystem dem Mitarbeiter mit, in welchem Regal sich der zu entnehmende Artikel befindet. Ist der Mitarbeiter am entsprechenden Regal angelangt, gibt er einen Code an das System durch, der das Regal identifiziert. Nach der Überprüfung des Codes durch das System wird dem Mitarbeiter dann die Anzahl der zu entnehmenden Artikel auf akustischem Weg mitgeteilt.

Anhand dieser Beispiele wird deutlich, dass kleine und mittlere Unternehmen Kooperationen eingehen müssen, um die Anforderungen der internationalen Kontraktlogistik, sowohl in finanzieller als auch personeller Hinsicht erfüllen zu können.<sup>55</sup> Am Beispiel der Hoyer-Gruppe zeigt sich, dass mittelständische Kontraktlogistikdienstleister auf die Bereitstellung von Lagerflächen oder Arbeitsstätten durch den Kunden angewiesen sind, da sie selbst derartige Investitionen nicht zu tätigen imstande sind. Das Beispiel der Brummer Logistik GmbH macht deutlich, wie wichtig Kooperationen im Rahmen von Netzwerkbildungen für kleine und mittlere Unternehmen sind. Durch den Beitritt in das Netzwerk profresh wird es dem Unternehmen erst möglich, Leistungen über die reinen Transport-, Umschlag- und Lageraktivitäten hinaus erfüllen sowie eine internationale Marktdeckung erreichen zu können.

## Literatur

- Andersson D, Norrman A (2002) Procurement of logistics services – a minutes work or a multi-year project? Eur J Purchas Supply Manage 8:3–14
- Arndt E-H (2007a) Räder müssen rollen – Reifenkonzern Bridgestone nutzt Fiege-Mega-Hub in Hamburg für seine Distributionslogistik. FM – Das Logist-Mag 3:50–51
- Arndt E-H (2007b) Logistik ohne Kopiereffekt – BLG Logistics Group arbeitet seit 27 Jahren mit Konica Minolta zusammen. FM – Das Logist-Mag 3:52–53
- Bienstock CC (2002) Understanding buyer information acquisition for the purchase of logistics services. Int J Phys Distrib Logist Manage 32(8):636–648
- Borchert M, Ellebracht M, Heuwing-Eckerland J (2009) Rahmenbedingungen und Entwicklungstendenzen bei Logistikdienstleistungen. In: Borchert M, Heuwing-Eckerland J (Hrsg) Internationalisierung von kleinen und mittleren Logistikunternehmen. Praxisleitfaden des Lehrstuhls für Personal und Unternehmensführung der Universität Duisburg-Essen, Duisburg
- Cohen MA, Zheng Y-S, Agrawal V (1997) Service parts logistics: a benchmark analysis. IIE Trans 29:627–639

<sup>53</sup> Vgl. im Folgenden: o. V. (2006, o. S.).

<sup>54</sup> Vgl. im Folgenden: o. V. (2008b o. S.).

<sup>55</sup> Vgl. Solberg und Durrieu (2006, S. 59). Vgl. hierzu auch: Heger (2007, S. 241)

- Heger S (2007) Grundlagen der Kontraktlogistik. In: Lohre D (Hrsg) Praxis des Controllings in Speditionen. Bildungswerk Spedition und Logistik, Frankfurt a. M., S 233–251
- Jaklitsch M (2008) Hoyer betreut neues Kontraktlogistik-Projekt. <http://www.logistik-express.at/index.php?p=news&area=1&newsid=6240&name=hoyer-betreut-neues-kontraktlogistik-projekt>. Zugegriffen: 6. Sept. 2009
- Jürgenhake U, Senft S, Böke G (2004) BLG LOGISTICS Group AG & Co. KG – Personalmanagement im Sinne von wertschöpfungsorientierten Personalfunktionen. Dortmunder Personalmanagementprädiat 2003/2004:42–45
- Kahnert R (2005) Ausschreibungen aus Sicht der Dienstleister – Ein Weg zu profitablem Wachstum. In: Müller-Dauppert B (Hrsg) Logistik-Outsourcing – Ausschreibung, Vergabe, Controlling. Vogel, München, S 161–170
- Kersten W, Koch J, Hohrath P (2008) Innovative Logistikleistungen: Vor- und Nachteile der Kontraktlogistik. In: Specht D (Hrsg) Produkt- und Prozessinnovationen in Wertschöpfungsketten – Tagungsband der Herbsttagung 2007 der Wissenschaftlichen Kommission Produktionswirtschaft im VHB. Gabler, Wiesbaden, S 55–70
- Klaus P (2003) Die „Top 100 der Logistik“. Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistik-Dienstleistungswirtschaft, 3. Aufl. Deutscher Verkehrsverlag, Hamburg
- Klaus P (2008) Märkte und Marktentwicklungen der weltweiten Logistikdienstleistungswirtschaft. In: Baumgarten H (Hrsg) Das Beste der Logistik – Innovationen, Strategien, Umsetzungen. Springer, Berlin, S 333–350
- Klaus P, Kille C (2008) Der deutsche Logistikmarkt bleibt weiterhin ein Wachstumsmarkt! – Deutliche Zuwächse bei Mengen und Beschäftigung. Executive Summary der Top 100 der Logistik 2008/2009 der Fraunhofer Arbeitsgruppe Technologien der Logistik-Dienstleistungswirtschaft. Hamburg
- Liu T-S, Liu C-M, Brown JR (2008) Assessment of global logistics strategies for third party logistics. Int J Integr Supply Manage 4(1):102–124
- Müssigmann N (2007) Strategische Liefernetze – Evaluierung, Auswahl, kritische Knoten. Gabler, Wiesbaden
- Otto MM (2004) E-Procurement für Logistik-Dienstleistungen. In: Baumgarten H, Darkow I-L, Zadek H (Hrsg) Supply Chain Steuerung und Services – Logistik-Dienstleister managen globale Netzwerke – Best Practices. Springer, Berlin, S 61–70
- o. V. (2006) Brummer Logistik entscheidet sich für LOGIM WMS. <http://www.pressebox.de/pressemeldungen/logim-software-gmbh/boxid-81001.html>. Zugegriffen: 6. Sept. 2009
  - o. V. (2007a) FIEGE Jahresbericht 2007. Arbeitspapier der FIEGE Holding Stiftung & Co. KG, Greven
  - o. V. (2007b) Neues BLG-Logistikzentrum in Emmerich. <http://www.verkehrsrundschau.de/neues-blg-logistikzentrums-in-emmerich-602415.html>. Zugegriffen: 14. Sept. 2009
  - o. V. (2008a) Hoyer Presse Lounge: Mit Supply Chain Solutions auf dem Vormarsch – Hoyer gewinnt Kontraktlogistik-Auftrag von INEAS Köln. <http://www.hoyer-group.com/de.php/contact/press.html?i1=45a05>. Zugegriffen: 6. Sept. 2009
  - o. V. (2008b) Pick-by-Voice. <http://www.lager-software.net/lexikon/Pick-by-Voice.php>. Zugegriffen: 6. Sept. 2009
  - o. V. (2009): Unternehmenspräsentation profresh – Einfach frische Logistik. [http://www.profresh.de/fileadmin/download/Praesentationen/profresh\\_deutsch020709.pdf](http://www.profresh.de/fileadmin/download/Praesentationen/profresh_deutsch020709.pdf). Zugegriffen: 6. Sept. 2009
- Pfohl H-C (2004) Logistiksysteme – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 7. Aufl. Springer, Berlin
- Schieck A (2008) Internationale Logistik – Objekte, Prozesse und Infrastrukturen grenzüberschreitender Güterströme. Oldenbourg, München
- Schmitt A (2006) 4PL-Providing als strategische Option für Kontraktlogistikdienstleiter. Gabler, Wiesbaden
- Sink HL, Langley, CJ Jr (1997) A managerial framework for the acquisition of third-party logistics services. J Bus Logist 18(2):163–189

- Solberg CA, Durrieu F (2006) Access to networks and commitment to internationalisation as precursors to marketing strategies in international markets. *Manage Int Rev* 46(1):57–83
- Stoffregen-Büller M (2000) Aus Westfalen in die Welt – FIEGE – Porträt eines Familienunternehmens. Aschendorff, Münster
- Stölzle W et al (2007) Einführung in das Management der Kontraktlogistik. In: Stölzle W (Hrsg) *Handbuch Kontraktlogistik – Management komplexer Dienstleistungen*. Wiley, Weinheim, S 35–54
- Sucky E (2006) Kontraktlogistik – Ein stochastisch dynamischer Planungsansatz zur Logistikdienstleisterauswahl. *ZPlanUnternehmenssteuerung* 17:131–153
- Tripp C (2004) Mittelstand und Kontraktlogistik: Chancen und Risiken mittelständischer Logistikdienstleister in der Kontraktlogistik. Fraunhofer ATL, Nürnberg
- Waibel F, Herr S, Schmidt N (2007) „Ramp up“ in der Kontraktlogistik – Eine Untersuchung zu den Fallstricken und „Best Practices“ des Anlaufmanagements von komplexen Kontraktlogistik-Projekten. Fraunhofer IRB, Stuttgart
- Wallenburg CM (2009) Innovation in logistics outsourcing relationships: proactive improvement by logistics service providers as a driver of customer loyalty. *J Supply Chain Manage* 45(2):75–93
- Windt K (2008) Logistikdienstleistungen. In: Arnold D et al (Hrsg) *Handbuch Logistik*, 3. Aufl. Springer, Berlin, S 581–607
- Zimmermann B (2004) Kontraktlogistik als Zukunftsmarkt der Logistikdienstleistungswirtschaft? – Mittelstandskongruenz und Entwicklung eines mittelstandsgerechten Vertriebsmodells. Dissertation. Universität Erlangen-Nürnberg. [http://www.opus.ub.uni-erlangen.de/opus/volltexte/2004/99/pdf/Doktorarbeit\\_Zimmermann\\_Endversion\\_%DC2](http://www.opus.ub.uni-erlangen.de/opus/volltexte/2004/99/pdf/Doktorarbeit_Zimmermann_Endversion_%DC2)