

Kontraktlogistik für mittelständische Unternehmen

Sabine Haas

Lehrstuhl für Produktion und Logistik,
Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Feldkirchenstr. 21, 96052 Bamberg,
sabine.haas@uni-bamberg.de

Zusammenfassung

Die Anforderungen an die Logistik sind im Laufe der Zeit aufgrund der Megatrends, wie beispielsweise der Globalisierung, stetig gestiegen. Des Weiteren gewinnt die Logistik den Wettbewerb betreffend zunehmend an Bedeutung. Unternehmen sehen die Logistik daher als möglichen strategischen Wettbewerbsvorteil. Damit einhergehend steigt auch die Nachfrage nach professioneller Logistik und kundenindividuellen Logistiklösungen. Logistikdienstleister bieten kundenspezifische komplexe Logistikleistungspakete mit Mehrwertleistungen an, welche unter den Begriff Kontraktlogistik fallen. Der Mittelstand weist jedoch Defizite im Bereich Logistik auf. Mittelständische Unternehmen vergeben bisher meist nur klassische Logistikleistungen, wie Transport- und Lagerleistungen, an einen spezialisierten Logistikdienstleister. Im vorliegenden Beitrag wird ein mögliches Kontraktlogistikkonzept für mittelständische Unternehmen basierend auf dem Konzept der Mass Customization erläutert und anschließend der weitere Forschungsbedarf dahingehend aufgezeigt.

1 Einleitung

Die Anforderungen an die Logistik sind aufgrund der Nachfrage nach kundenindividuellen Produkten, dem Wettbewerbsdruck und den höheren Serviceansprüchen der Kunden im Laufe der Zeit gestiegen.¹ Auch folgende vier „Megatrends“ tragen hierzu bei: die Globalisierung der Produktion und des Wirtschaftsverkehrs, der Übergang zur postindustriellen Gesellschaft und Dienstleistungsökonomie, die Individualisierung von Produkten und Diensten und Beschleunigung der Taktraten wirtschaftlicher Aktivität sowie die wachsende Bedeutung des „nachhaltigen Wirtschaftens“ und steigenden Risiken nicht-planbarer Eingriffe in die Wirtschaft. Diese Trends stellen aufgrund der Veränderung der externen Rahmenbedingungen der Unternehmen höhere Anforderungen an die Logistik und in Folge dessen werden Unternehmen vor neue Herausforderungen den Bereich Logistik betreffend gestellt.²

Outsourced Logistics Services			
Logistics Activity	North America	Western Europe	Asia-Pacific
Warehousing	72%	70%	88%
Outbound Transportation	66%	89%	100%
Cross-Docking / Shipment Consolidation	53%	49%	40%
Inbound Transportation	54%	82%	84%
Freight Bill Auditing / Payment	53%	19%	8%
Freight Forwarding	47%	40%	84%
Order Fulfillment and Distribution	35%	22%	52%
Inventory Management	16%	27%	40%

Abb. 1: Outsourced Logistics Services im Jahr 2004³

Aus diesem Grund ist ein kontinuierliches Wachstum der Nachfrage nach professioneller Logistik und modernen Logistik-Dienstleistungen zu verzeichnen.⁴ Bereits in den 1990er Jahren wurde der Trend zum Outsourcing aufgrund des Konzepts der „Konzentration auf Kernkompetenzen“ von HAMEL und PRAHALAD verstärkt.⁵ Logistikdienstleister werden dabei typischerweise in den Bereichen Transport und Lagerhaltung eingesetzt. Neben dieser etablierten Fremdvergabe des außerbetrieblichen

¹ Vgl. Scholz-Reiter et al. (2008), S. 581.

² Vgl. Klaus/Hartmann/Kille (2010), S. 19-34; sowie ähnlich bei Straube/Pfohl (2008), S. 12-13.

³ in Anlehnung an Capgemini/Georgia Institute of Technology/Fedex (2004).

⁴ Vgl. Klaus/Hartmann/Kille (2010), S. 19-34.

⁵ Vgl. Schwarz (2005), S. 18; sowie zur Konzentration auf Kernkompetenzen vgl. Prahalad/Hamel (1990).

Transports werden verstärkt die Aufgaben des Warehousing (z. B. Warenannahme, Lagern, Kommissionieren, Konfektionieren und Versand) als Paket an Logistikdienstleister vergeben. Dies zeigte bereits die Studie von Capgemini, Georgia Institute of Technology und Fedex aus dem Jahr 2004, wonach schon 70 % der befragten Unternehmen in Westeuropa das Warehousing fremdvergeben haben (vgl. Abbildung 1). Aktuell vergeben Unternehmen zunehmend ihre komplette Logistik an externe Logistikdienstleister.⁶

Zudem sind auch die steigenden Kundenanforderungen und die vermehrt individuellen Kundenwünsche dafür verantwortlich, dass die Anforderungen an die Logistik in den Unternehmen ansteigen.⁷ Logistikdienstleister bieten aufgrund der veränderten Kundenbedürfnisse kundenspezifische, integrierte Logistikdienstleistungspakete an, die neben den klassischen Transport-, Umschlag-, und Lagerleistungen (TUL) auch Mehrwertleistungen (Value Added Services) beinhalten. Die kundenspezifischen Logistikleistungspakete fallen unter den Begriff Kontraktlogistik.⁸

Aufgrund von eingeschränkten Ressourcen und in Folge dessen fehlender logistischer Kompetenzen fällt es mittelständischen Unternehmen schwer die steigenden Anforderungen an die Logistik zu bewältigen.⁹ Die Bedeutung der Logistik hat auch der Mittelstand bereits erkannt. Mittelständische Unternehmen haben die Attraktivität des Logistikoutsourcing bereits erkannt, jedoch beschränkt sich das Outsourcing trotzdem zum großen Teil auf klassische Transport- beziehungsweise Lagerleistungen.¹⁰

Für die Kontraktlogistik wird in der gängigen Literatur beispielsweise ein Mindestumsatzvolumen als Kriterium genannt.¹¹ Falls dieser Mindestumsatz im Jahr ein definitives Kriterium für Kontraktlogistikgeschäfte wäre, würde dadurch eine große Hürde für mittelständische Unternehmen gesetzt werden. Deshalb stellt sich die Frage, ob mittelständischen Unternehmen diese integrierten Logistikleistungspakete, welche Value Added Services beinhalten, nicht angeboten werden können.

Für ein Kontraktlogistikkonzept für den Mittelstand wird im Folgenden das Konzept der Mass Customization (kundenindividuelle Massenfertigung) herangezogen. Die Mass Customization ist eine hybride Wettbewerbsstrategie, die die beiden Wettbewerbsstrategien „Differenzierung“ und „Kostenführerschaft“ miteinander verbindet.¹²

In dem vorliegenden Beitrag werden unter Berücksichtigung der Besonderheiten des Mittelstandes und der Merkmale des Begriffs „Kontraktlogistik“ Probleme der Vereinbarkeit aufgezeigt und anschließend die Mass Customization als ein Ansatz zur Zusammenführung von mittelständischen Unternehmen und Kontraktlogistikdienstleistern dargestellt.

⁶ Vgl. Weber et al. (2007), S. 36.

⁷ Vgl. Scholz-Reiter et al. (2008), S. 581.

⁸ Vgl. Straube/Frohn (2007), S. 184.

⁹ Vgl. Kummer (1992), S. 31-32; Gericke (2009), S. 172-173; Gebhardt (2005), S. 46.

¹⁰ Vgl. Gericke (2009), S. 170-175 i.V.m. Pfohl (2006a), S. 276.

¹¹ Vgl. Klaus/Hartmann/Kille (2010), S. 119.

¹² Vgl. Piller (2006), S. 181 i.V.m. Corsten (1995), S. 347.

In Kapitel 2 werden die beiden relevanten Begriffe „Mittelstand“ und „Kontraktlogistik“ dargestellt und im Kontext des vorliegenden Beitrags definiert. Zudem werden die Probleme der Vereinbarkeit von Kontraktlogistik und mittelständischen Unternehmen aufgezeigt.

In Kapitel 3 wird zunächst das Konzept der Mass Customization dargestellt und anschließend wird aufgezeigt, inwieweit dieses Konzept die Kontraktlogistik und den Mittelstand verbinden kann.

Zum Abschluss wird in Kapitel 4 ein Fazit gezogen und der weitere Forschungsbedarf auf dem Themengebiet Kontraktlogistik im Mittelstand aufgezeigt.

2 Mittelständische Unternehmen und Kontraktlogistik

2.1 Mittelständische Unternehmen und deren Besonderheiten

Die Begriffe Mittelstand, mittelständische Unternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden in der Literatur oft synonym verwendet.¹³ Zum Mittelstand sowie zu den mittelständischen Unternehmen zählen nicht nur mittlere, sondern auch kleine Unternehmen.¹⁴ Im vorliegenden Beitrag werden die Begriffe Mittelstand und mittelständische Unternehmen synonym verwendet.

Eine allgemeingültige Definition für mittelständische Unternehmen existiert in der Literatur nicht.¹⁵ Daher werden mittelständische Unternehmen mithilfe von quantitativen und qualitativen Kriterien abgegrenzt.¹⁶

Zur quantitativen Abgrenzung gelten die Definitionen der Europäischen Kommission und des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn als gängig in der Literatur. Die Europäische Kommission legt als Obergrenze eine Anzahl von 249 Mitarbeitern fest und einen Jahresumsatz von bis zu 50 Millionen Euro.¹⁷ Wohingegen das Institut für Mittelstandsforschung Bonn die Mitarbeiterzahl bis auf 499 Mitarbeitern ausdehnt. Der Jahresumsatz gleicht jedoch dem Umsatz den auch die Europäische Kommission festsetzt.¹⁸ Das Deloitte Mittelstandsinstitut (DMI) verwendet dagegen eine Definition, die Unternehmen bis ungefähr 3000 Beschäftigte oder einem Jahresumsatz von weniger als 600 Millionen Euro zählt. Diese Anpassung führt zu einer erhöhten Praktikabilität in der Mittelstandsforschung und soll in dieser Arbeit Anwendung finden.¹⁹

Als qualitatives Kriterium nennt die Europäische Kommission lediglich die Unabhängigkeit des Unternehmens. Ein Unternehmen ist demnach unabhängig, wenn kein anderes Unternehmen mindestens 25% Beteiligung an dem entsprechenden Unternehmen

¹³ Vgl. Damken (2007), S. 57.

¹⁴ Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2003).

¹⁵ Vgl. Thomas (1994), S. 13; Wolter/Hauser (2001), S. 29; Stephan (2002), S. 6.

¹⁶ Vgl. Thomas (1994), S. 14; Damken (2007), S. 58.

¹⁷ Vgl. Europäische Kommission (2003).

¹⁸ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2003).

¹⁹ Vgl. Becker/Ulrich (2009), S. 3-4.

hält.²⁰ Mittelständische Unternehmen können zudem anhand weiterer qualitativer Kriterien von Großunternehmen unterschieden werden. Für den vorliegenden Beitrag wird der Mittelstand anhand folgender Kriterien abgegrenzt:

- wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit
- Einheit von Eigentum und Führung
- Personenbezogenheit der Unternehmensführung²¹
- Beschränkung in den Finanzierungsmöglichkeiten
- Überschaubarkeit der Organisationsstruktur²²

Die wirtschaftliche Selbständigkeit eines mittelständischen Unternehmens besteht darin, keinem Konzern unterstellt zu sein, wohingegen die rechtliche Selbständigkeit ausschließt, dass es sich um einen Filialbetrieb handelt. In mittelständischen Unternehmen ist größtenteils das Eigentum und die Führung in einer Person vereint, wobei mittlerweile zunehmend Manager eingesetzt werden.²³ Das Kriterium der Personenbezogenheit der Unternehmensführung stellt darauf ab, dass bei Entscheidungen, beispielsweise die Unternehmenspolitik betreffend, der Unternehmer elementaren Einfluss nimmt und die Unternehmenskultur entsprechend prägt.²⁴ Die Eigenkapitaldecke ist bei mittelständischen Unternehmen aufgrund des fehlenden Zugangs zum Kapitalmarkt als dünn zu bezeichnen.²⁵ Des Weiteren hebt sich die Organisationsstruktur von mittelständischen Unternehmen von Großunternehmen ab, da mittelständische Unternehmen eine geringe Zahl an Hierarchieebenen und eine überschaubare Struktur besitzen.²⁶

Laut PFOHL ist bei Betrachtung mittelständischer Unternehmen verschiedener Branchen eine Abgrenzung des Mittelstands anhand qualitativer Kriterien sinnvoller.²⁷ Im Folgenden werden deshalb qualitative und quantitative Kriterien zur Abgrenzung des Mittelstands herangezogen.

Trotz der Erkenntnis des Bedarfs und der Bedeutung der Logistik, findet in vielen mittelständischen Unternehmen keine systematische Umsetzung von vorher erstellten Logistikkonzepten statt. In Großbetrieben ist zumeist eine institutionalisierte Abteilung für den Logistikbereich vorhanden. Dies ist im Mittelstand selten der Fall. Schließlich liegt im Mittelstand der Fokus auf der Durchführung operativer Logistikleistungen, in Großunternehmen werden darüberhinaus strategische Logistikleistungen durchgeführt.²⁸

²⁰ Vgl. Europäische Kommission (2003).

²¹ Vgl. Damken (2007), S.59.

²² Vgl. Kosmider (1994), S. 32.

²³ Vgl. Damken (2007), S. 59.

²⁴ Vgl. Stephan (2002), S. 8; Wesel (2010), S. 25.

²⁵ Vgl. Bitzer (1977), S.56-57; Hamer (1990), S. 96-97.

²⁶ Vgl. Wesel (2010), S. 25; Pfohl (2006b), S. 18-21; Stephan (2002), S. 8.

²⁷ Vgl. Pfohl (2006b), S. 16.

²⁸ Vgl. Pfohl (2006b), S. 20 i.V.m. Pfohl (2006a), S. 276.

Die steigenden Anforderungen an die Logistik können aufgrund der Gegebenheiten in mittelständischen Unternehmen nur schwer erfüllt werden. Eine mögliche Lösung stellt die Fremdvergabe der Logistik an einen spezialisierten Dienstleister dar.²⁹ Andererseits gibt es aufgrund der Struktur in mittelständische Unternehmen folgende Gründe gegen die Durchführung des Logistikoutsourcing. Mittelständische Unternehmen hindert zum einen die traditionelle Denkweise und zum anderen die Befürchtungen hinsichtlich der Qualitätsrisiken, da die Qualität eng mit dem Ruf des Unternehmens zusammenhängt.³⁰ Mittelständische Unternehmen nehmen trotzdem bereits Logistikdienstleistungen in Anspruch. Bisher beschränkt sich diese Inanspruchnahme häufig jedoch auf klassische Transport- und Lagerleistungen. Eine Entscheidung für das Logistikoutsourcing wird größtenteils erst aufgrund eindeutiger Mängel im Leistungsbe- reich oder zu hoher Kosten getroffen.³¹

2.2 Kontraktlogistik

Die Kontraktlogistik wird zu den logistischen Systemdienstleistungsgeschäften ge- zählt.³² Logistische Systemleistungen setzen sich aus Informationsleistungen, logisti- schen Kernleistungen und Zusatzleistungen zusammen. Die logistischen Kernleistun- gen werden wiederum in Transport-, Umschlag-, und Lagerleistungen (TUL- Leistungen) unterteilt.³³ Zudem können logistische Leistungen in stationäre und nicht- stationäre Wertschöpfungsprozesse differenziert werden.³⁴ Der vorliegende Beitrag fokussiert im Weiteren auf stationäre logistische Wertschöpfungsprozesse.

Logistische Dienstleistungen werden in verschiedenen Ausprägungen von Dienstleis- tern erbracht und werden anhand von vier Kriterien eingeordnet. Wie in der folgenden Abbildung 2 dargestellt, werden Logistikdienstleister nach dem logistischen Lei- stungsspektrum, dem Aktionsraum, in dem der Dienstleister tätig ist, der Höhe der Lo- gistik-assets sowie der Anzahl an Value Added Services eingeordnet. Das logistische Leistungsspektrum reicht von operativen, über koordinierende bis hinzu strategischen Logistikleistungen. Zudem geht dieses mit den Value Added Services einher. Bei ope- rativen Logistikleistungen werden nur wenige Value Added Services erbracht, folglich werden bei steigendem Leistungsspektrum mehr Value Added Services angeboten.³⁵

Abbildung 2 stellt den Einzeldienstleister, den Spediteur, den Kontraktlogistik- Dienstleister und den 4th Party Logistics Provider (4 PL) anhand der vier genannten Merkmale dar und verdeutlicht in welchem Tätigkeitsfeld diese anzusiedeln sind. Bei Einzeldienstleistern werden weitestgehend operative Logistikleistungen und damit einhergehend nur wenig Value-Added Services für einen Kunden erbracht. Der Akti-

²⁹ Vgl. Gericke (2009), S. 170-171; Gebhardt (2005), S. 46.

³⁰ Vgl. Gericke (2009), S. 175-176.

³¹ Vgl. Gebhardt (2005), S. 46.

³² Vgl. Gudehus (2007), S. 1015.

³³ Vgl. Isermann (1998), S. 35.

³⁴ Vgl. Sucky (2004), S. 16.

³⁵ Vgl. Baumgarten/Kasiske/Zadek (2002), S. 29-34.

onsraum eines Einzeldienstleisters ist außerdem regional beschränkt und durch eine hohe Nutzung an Anlagegütern, den sogenannten Logistik-assets gekennzeichnet. Der Spediteur hingegen wird nicht nur operativ, sondern auch koordinierend tätig, weshalb der Spediteur auch mehr Value Added Services anbietet. Im Gegensatz dazu ist der 4 PL hauptsächlich koordinierend tätig und bindet auch strategische Logistikleistungen mit ein. Außerdem sind 4 PL global tätig. In der Kontraktlogistik werden hauptsächlich operative und koordinierende Leistungen angeboten sowie zunehmend Value Added Services, wie im Folgenden näher erläutert wird.³⁶

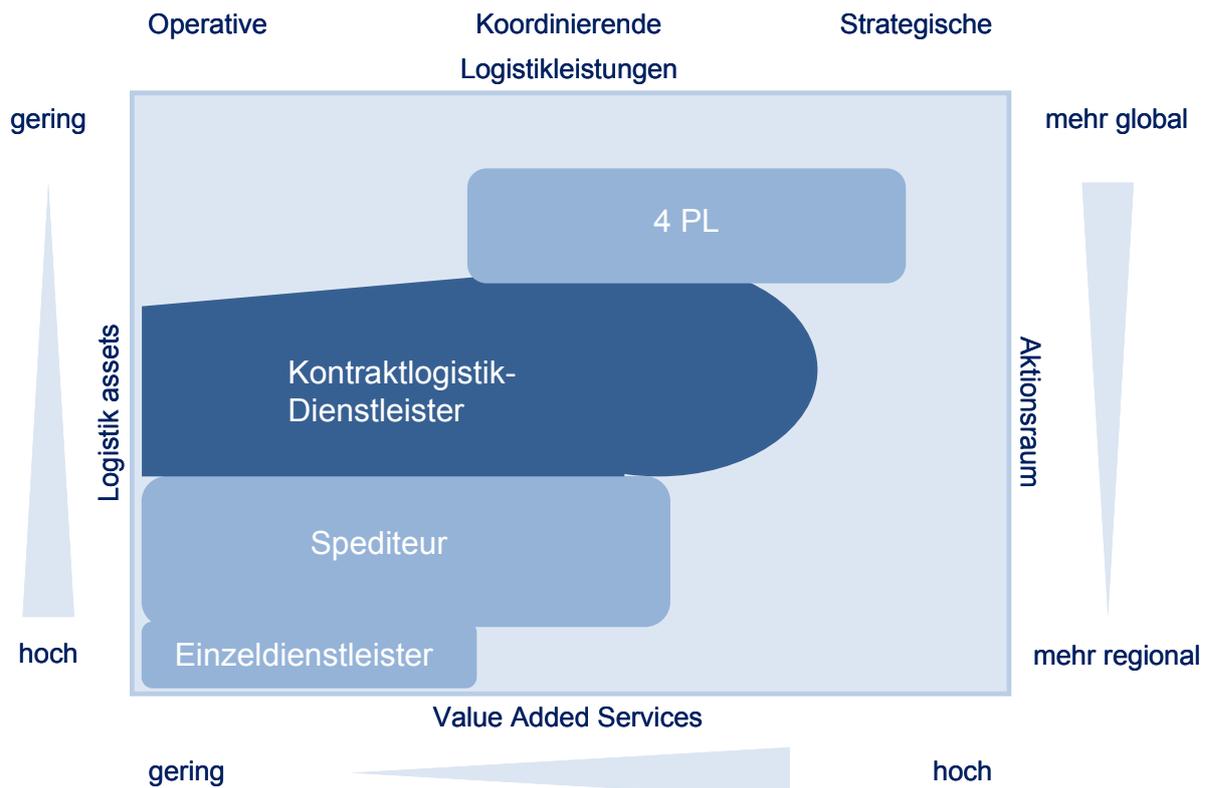


Abb. 2: Logistikdienstleistungsanbieter³⁷

In Literatur und Praxis finden sich neben dem Begriff Kontraktlogistik noch weitere Begriffe mit derselben beziehungsweise mit ähnlicher Bedeutung. Zwei in der Praxis gängige Begriffe sind „Solutions“ und „Logistics Outsourcing“, wohingegen der Begriff Systemdienstleistungen eher weniger geläufig ist. Der „3rd Party Logistics Provider (3PL)“ wird auch synonym zur Kontraktlogistik verwendet, bezeichnet jedoch manchmal nur klassische Logistikleistungen, die der Dienstleister als sogenannte dritte Partei für den Verlager erbringt.³⁸ Daher wird im vorliegenden Beitrag der Begriff Kontraktlogistik verwendet.

³⁶ Vgl. Baumgarten/Kasiske/Zadek (2002), S. 29-34, zu den verschiedenen Dienstleistern auch Gudehus (2007), S. 1013-1015.

³⁷ in Anlehnung an Baumgarten/Kasiske/Zadek (2002), S. 32; Baumgarten/Thoms (2002), S. 64-65.

³⁸ Vgl. Franke (2011), S. 14 i.V.m. Scholz-Reiter/Toonen/Windt (2008), S. 585.

Anders als beim Speditionsgeschäft, das im §453 HGB verankert ist, besteht für den Begriff „Kontraktlogistik“ keine allgemeingültige Definition in der Literatur. Die Kontraktlogistik kann anhand von Merkmalen abgegrenzt werden.³⁹ Mehrere Autoren ziehen unterschiedliche Kriterien zur Definition von Kontraktlogistik heran.⁴⁰ Eine in der Literatur gängige Abgrenzung ist die Definition von KLAUS. Er legt den Kontraktlogistik-Begriff anhand folgender Merkmale fest:

Der Begriff Kontraktlogistik bezeichnet Geschäfte, bei denen

- mehrere logistische Funktionen zu einem komplexen Leistungspaket integriert sind (nicht nur Transport und Lagerung),
- und zwar in einer kundenindividuell angepassten und ausgestalteten Weise
- längerfristig in einem Kontrakt (Vertrag) abgesichert,
- bei einem Geschäftsvolumen, das einen erheblichen Mindest-Jahresumsatz überschreitet (praxisgerecht ist ein Kontraktumsatz von mindestens € 0,5 bis 1 Mio. p.a.).⁴¹

Bei Kontraktlogistik handelt es sich laut KLAUS, um eine Geschäftsbeziehung, die für den Kunden individuell gestaltet wird. Des Weiteren werden nicht ausschließlich klassische Logistikleistungen erbracht, sondern mehrere logistische Leistungen zu einem integrierten Leistungsbündel zusammengefasst.⁴² Aufgrund der individuell gestalteten Geschäftsbeziehung und den maßgeschneiderten Logistikkonzepten für die Kunden sind außerdem beidseitige Investitionen erforderlich.⁴³ Die Geschäftsbeziehung ist zudem auf lange Frist ausgelegt. Eine bestimmte Vertragslaufzeit ist in der Literatur nicht festgelegt, laut GUDEHUS liegt die Vertragsdauer ungefähr zwischen 3 und 10 Jahren. In vielen Fällen dauern die Geschäftsbeziehungen jedoch noch länger an.⁴⁴ Außerdem werden die Rahmenbedingungen dieser Geschäftsbeziehung vertraglich festgelegt. Ein weiteres Kriterium der Kontraktlogistik betrifft das Geschäftsvolumen. Laut KLAUS muss für die Kontraktlogistik ein Jahresumsatz von mindestens 0,5 bis 1 Mio. Euro vorliegen.⁴⁵

Die kundenspezifischen Logistikpakete beinhalten zudem Mehrwertleistungen (Value Added Services). Mehrwertleistungen sind Zusatzleistungen anhand derer eine Differenzierung gegenüber Konkurrenten erfolgen und der Kundennutzen erhöht werden kann.⁴⁶ Logistische Mehrwertleistungen definiert FROHN wie folgt:

³⁹ Vgl. Holderied (2005), S. 168-169 i.V.m. Cardeneo (2007), S. 734.

⁴⁰ Vgl. Klaus et al. (2010), S. 119; Weber et al. (2007), S. 32; Zimmermann (2004), S. 26; Fuhrmann (1998), S. 60.

⁴¹ Vgl. Klaus et al. (2010), S. 119.

⁴² Vgl. Klaus et al. (2010), S. 119.

⁴³ Vgl. Klaus/Kille (2008), S. 282.

⁴⁴ Vgl. Gudehus (2007), S. 1015.

⁴⁵ Vgl. Klaus et al. (2010), S. 119.

⁴⁶ Vgl. Kille (2008), S. 263.

„Logistische Mehrwertleistungen sind über Basisleistungen in den Bereichen Transport, Umschlag und Lagerhaltung hinausgehende auf Mandanten oder Segmente zugeschnittene logistische Aufgaben, deren externe Erbringung durch spezialisierte Dienstleister eine Netto-Wertsteigerung im Vergleich zur internen Erbringung durch den Mandanten schafft.“⁴⁷

Für Kontraktlogistik existieren außerdem zwei Geschäftsmodelle: zum einen das klassische Single User-System, welches als „echte“ Kontraktlogistik bezeichnet wird, und zum anderen das Multi User-System. Beim klassischen Single User-System wird speziell für einen Kunden nach individuellen Wünschen ein Logistikleistungspaket zusammengestellt, wohingegen das Multi User-System eine vertragliche Vereinbarung mit mehreren Unternehmen der Industrie und des Handels beinhaltet.⁴⁸ Dies schließt natürlich nicht aus, dass Logistikdienstleister Erfahrungen, Konzepte sowie Prozessabläufe aus einem Single User-System auf weitere Kunden übertragen und nutzen.

Aus dem Grund, dass Kontraktlogistiker sich von anderen Logistikdienstleistern abheben, entstehen bei Inanspruchnahme von Kontraktlogistikleistungen folgende zusätzliche Vorteile für die Kunden. Beim Kontraktlogistikgeschäft ist gegenüber dem klassischen Logistikoutsourcing eine stärkere Serviceverbesserung zu erwarten, da abgesehen von operativen Logistikleistungen auch koordinierende Logistikleistungen vom Dienstleister durchgeführt werden und komplette Prozesse ausgelagert werden, kann der Logistikdienstleister eine Prozessoptimierung durchführen. Zudem können Kontraktlogistiker beim Einstieg in globale Märkte unterstützend tätig sein, indem sie beispielsweise die Distribution in einem neuen Zielgebiet für den Kunden durchführen, bevor der tatsächliche Markteintritt erfolgt.⁴⁹

2.3 Probleme zwischen Kontraktlogistik und Mittelstand

Die Kontraktlogistik stellt eine Möglichkeit dar, die Defizite in der Logistik mittelständischer Unternehmen zu beheben. Bei näherer Betrachtung des Mittelstands und der Kontraktlogistik kann jedoch festgestellt werden, dass es Probleme bei der Vereinbarkeit gibt, die im Folgenden identifiziert und aufgezeigt werden.

Kontraktlogistikgeschäfte beanspruchen grundsätzlich eine längerfristige Laufzeit zwischen 3 und 10 Jahren. Diese ist bedingt durch die Investitionen, die der Kontraktlogistikdienstleister für die kundenspezifischen logistischen Dienstleistungen tätigen muss.⁵⁰ Mittelständische Unternehmen stehen Kooperationen jedoch eher skeptisch gegenüber⁵¹, weshalb fraglich ist, ob eine längerfristige Geschäftsbeziehung eingegangen wird.

⁴⁷ Frohn (2006), S. 38.

⁴⁸ Vgl. Waibel/Herr/Schmidt (2007), S. 20; O.V. (2008), S. 432 i.V.m. Klaus (2007), S. 100.

⁴⁹ Vgl. Kersten/Koch (2007), S. 122-123.

⁵⁰ Vgl. Gudehus (2007), S. 1015.

⁵¹ Vgl. Buse (1997), S. 443.

Ein Kriterium für Kontraktlogistik ist laut KLAUS ein erheblicher Mindestumsatz im Jahr. Als praxisgerecht wird ein Mindestumsatz zwischen 0,5 und 1 Mio. Euro im Jahr erachtet.⁵² Dieser Mindestumsatz stellt aufgrund der Größe mittelständischer Unternehmen eine beträchtliche Hürde für diese dar.

Auch die kundenindividuellen Logistiklösungen stellen in Verbindung mit dem Mittelstand ein Problem dar. Wie bereits beschrieben, sind für diese komplexen Logistiklösungen hohe Investitionen beispielsweise für Logistik-assets seitens des Kontraktlogistiklers nötig.⁵³ Diese Investitionen rentieren sich jedoch für den Kontraktlogistiker erst ab einem gewissen Mindestumsatz und einer gewissen Vertragslaufzeit. Falls der Vertrag beispielsweise vom Kunden nicht verlängert wird, stellt sich für den Kontraktlogistiker die Frage, inwieweit die Logistik-assets aufgrund der Spezifität weiter genutzt werden können.

3 Kontraktlogistik für mittelständische Unternehmen

Im Folgenden wird das Konzept der Mass Customization auf die Kontraktlogistik übertragen und ein potentielles Konzept für den Mittelstand aufgezeigt.

In der Literatur existieren unterschiedliche Definitionen des Begriffs „Mass Customization“.⁵⁴ PILLER definiert den Begriff wie folgt: „Mass Customization (dt. kundenindividuelle Massenproduktion) bezeichnet die Produktion von Gütern und Leistungen für einen (relativ) großen Absatzmarkt, welche die unterschiedlichen Bedürfnisse jedes einzelnen Nachfragers dieser Produkte treffen. Die Produkte und Leistungen können dabei auch langfristig zu Preisen angeboten werden, die der Zahlungsbereitschaft von Käufern vergleichbarer massenhafter Standardprodukte entsprechen, [...]“.⁵⁵ Diese Definition gilt für die folgenden Ausführungen.

Dem Konzept der Mass Customization liegt generell eine hybride Wettbewerbsstrategie zugrunde. Ziel dieser hybriden Strategie ist es, Wettbewerbsvorteile durch die Verbindung der beiden Strategien „Kostenführerschaft“ und „Differenzierung“ zu erlangen. Zum einen können durch die massenhafte Fertigung Größendegressionseffekte entstehen und somit Kostensenkungspotentiale realisiert werden. Zum anderen kann eine Abhebung von Konkurrenten durch die Differenzierung erfolgen.⁵⁶ Die Mass Customization wurde anfangs im Rahmen der Sachgüterproduktion entwickelt und erst später auf die Dienstleistungsproduktion übertragen.⁵⁷ Im Unterschied zur „Mass Customization“ bei Sachleistungen sind in der Kontraktlogistik die Kunden Unternehmen, welche die Kontraktlogistikleistung in Anspruch nehmen. Der Kontraktlogis-

⁵² Vgl. Klaus et al. (2010), S. 119.

⁵³ Vgl. Gudehus (2007), S. 1015.

⁵⁴ Vgl. Piller (2006), S. 154.

⁵⁵ Piller (2003), S. 190, sowie vgl. Piller (2006), S. 160.

⁵⁶ Vgl. Piller (2006), S. 181 i.V.m. Corsten (1995), S. 347; zu den beiden Strategien siehe Porter (1999), S. 71-74.

⁵⁷ Vgl. Burr/Stephan (2006), S. 61.

tiker hat keine direkte Beziehung zum Abnehmer der Produkte, an welchen die Logistikleistung erbracht wird.

Die Mass Customization wird in der Praxis anhand unterschiedlicher Ansätze implementiert.⁵⁸ Der Anteil der Standardisierung und der Anteil der Individualisierung differieren hierbei.⁵⁹ Für die Kontraktlogistik stellt sich somit die Frage, inwieweit eine Standardisierung der Leistungen möglich ist und wie viel Individualisierung trotzdem erfolgen muss, damit der Kunde die Leistungen als individuell einschätzt.

Die Entwicklung und Einführung eines Mass Customization-Konzepts rentiert sich aber in vielen Fällen nur unter bestimmten Voraussetzungen. Zum einen muss das Produkt Variantenmöglichkeiten besitzen und zum anderen ist größtenteils die Nähe zu den Absatzmärkten ein wichtiges Kriterium.⁶⁰

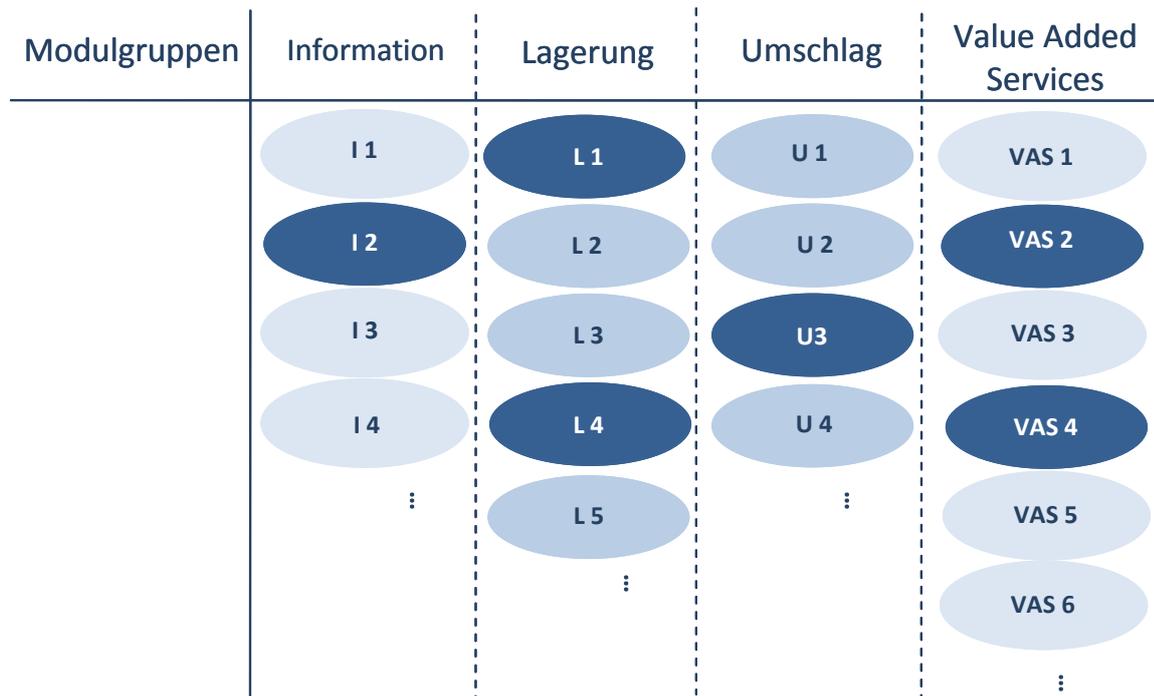
Das folgende Kontraktlogistikkonzept basiert auf der Konzeption der „Modularisierung nach dem Baukastenprinzip“⁶¹. Aufgrund der individuell wählbaren Module, die im vorliegenden Fall logistische Leistungen darstellen, entsteht hierbei eine große Zahl an möglichen Varianten. Zunächst werden beispielsweise die Information, die Lagerung, der Umschlag und die Value Added Services als übergeordnete Modulgruppe festgelegt, welche unterschiedliche, für den Kunden frei wählbare Module enthalten. Aufgrund der Klassifizierung der einzelnen Module in die übergeordneten Modulgruppen können die Unternehmen die Module individuell aus den verschiedenen Modulgruppen zusammenstellen. In Abbildung 3 sind die Modulgruppen des Kontraktlogistikkonzepts und deren Module beispielhaft dargestellt. Jede Modulgruppe ist beliebig um standardisierte logistische Leistungen erweiterbar oder verkürzbar. Die Kunden wählen je nach Wunsch eine bestimmte Anzahl an Modulen aus Information, Lagerung, Umschlag und Value Added Services aus, welche der Logistikdienstleister in Zukunft übernehmen wird. Der Kunde kann beispielsweise, wie in Abbildung 3 dargestellt, die Module I2, L1, L4, U3, VAS2 und VAS4 wählen. Beispiele für die ausgewählten Module sind das „Bestandsmanagement“ als Informationsleistung, die Lagerleistungen „Ein-/Auslagern“ und „Kommissionieren“, sowie „Be-/Entladen“ der Waren als Umschlagsleistungen und zuletzt die Value Added Services „Konfektionieren“ und „Bestückung von Trays“.

⁵⁸ Zu den Mass Customization-Konzeptionen siehe Piller (2006), S. 220.

⁵⁹ Vgl. Thomas (2008), S. 74.

⁶⁰ Vgl. Piller (1997), S. 23-26.

⁶¹ Zur Konzeption „Modularisierung nach dem Baukastenprinzip“ vgl. Piller (2006) S. 228-234.

Abb. 3 „Modulbaukastenprinzip“: Beispiel für Kontraktlogistik⁶²

Ein weiteres Erfordernis der Mass Customization ist die Nähe zu den Absatzmärkten.⁶³ Daher ist ein entscheidender Punkt bei einem Mass Customization-Konzept in der Kontraktlogistik die Standortwahl des Logistikdienstleisters. Der Kontraktlogistiker erbringt die Logistikleistungen beispielsweise für mehrere Unternehmen der Industrie oder des Handels⁶⁴, weshalb Unternehmen dieser Branchen somit den Absatzmarkt darstellen. Die stationären Wertschöpfungsstufen liegen hierbei im Fokus, weshalb bei der Standortwahl lediglich die Standorte der Unternehmen und nicht die Standorte der Kunden von den Unternehmen einbezogen werden. Bei kontraktlogistischen Dienstleistungen werden Sachgüter integriert, an welchen die logistische Leistung erbracht wird.⁶⁵ Diese Sachgüter müssen zunächst zum Standort des Kontraktlogistikers transportiert werden, um die Durchführung der Logistikleistung zu ermöglichen. Deshalb sollte ein transportkostenminimaler Standort dahingehend ermittelt werden.

Wie bereits dargestellt, kann das Konzept der Mass Customization für die Kontraktlogistik herangezogen werden. Zur Entwicklung eines solchen Kontraktlogistikkonzeptes müssen jedoch zunächst die Anforderungen der mittelständischen Unternehmen anhand einer empirischen Untersuchung ermittelt werden.

⁶² Eigene Darstellung.

⁶³ Vgl. Piller (1997), S. 26.

⁶⁴ zu Multi User-Systemen siehe Waibel/Herr/Schmidt (2007), S. 20.

⁶⁵ zur Integration eines externen Faktors bei Dienstleistungen siehe Corsten/Gössinger (2007), S. 27.

Ziel eines Kontraktlogistikkonzepts basierend auf der Mass Customization ist es, Kostensenkungspotentiale aufgrund der „Massenfertigung der Dienstleistungen“ zu nutzen und trotzdem kundenindividuelle Logistikleistungen für den Mittelstand anzubieten. Ein Konzept basierend auf der Mass Customization kann die Kontraktlogistik den mittelständischen Unternehmen näher bringen, wenn es gelingt, die kundenspezifischen Investitionen zu senken und den Kunden, die den Mindestumsatz normalerweise nicht erreichen, die Kontraktlogistik anbieten zu können. Falls es außerdem gelingt, bedingt durch geringere kundenspezifische Investitionen von Seiten der Logistikdienstleister, die Vertragslaufzeit zu verkürzen, kann die Attraktivität eines Kontraktlogistikkonzepts für den Mittelstand weiter gesteigert werden.

4 Fazit und Forschungsbedarf

Bei Betrachtung der Definitionen und Besonderheiten des Mittelstands sowie der Kontraktlogistik können Probleme bei der Verbindung identifiziert werden. Eine mögliche Lösung dieser Probleme ist das dargestellte Kontraktlogistikkonzept basierend auf der Mass Customization. Zur Entwicklung eines solchen Konzeptes sind jedoch empirische Untersuchungen sinnvoll, da dieser Bereich bisher nicht ausreichend erforscht ist.

Zum einen besteht Forschungsbedarf in der Nutzung von Kontraktlogistik bei mittelständischen Unternehmen. Derzeit läuft eine empirische Untersuchung zum Verständnis von Kontraktlogistik in mittelständischen Unternehmen und der Inanspruchnahme kontraktlogistischer Leistungen im Mittelstand. Diese Untersuchung wird anhand einer Umfrage in mittelständischen Unternehmen durchgeführt.

Zum anderen besteht Forschungsbedarf darin, welche Anforderungen die mittelständischen Unternehmen an die Kontraktlogistik haben, da für die Entwicklung eines kundenindividuellen Konzepts entscheidend ist, die Wünsche der Kunden zu kennen und die Leistungen so zu gestalten, dass der Mittelstand diese annehmen wird.

Literaturverzeichnis

- Baumgarten, H.; Kasiske, F.; Zadek, H. (2002): Logistik-Dienstleister – Quo vadis? – Stellenwert der Fourth Logistics Provider (4PL), in: Logistikmanagement, 4. Jg., H. 1, S. 27-40.
- Baumgarten, H.; Thoms J. (2002): Trends und Strategien in der Logistik – Supply Chains im Wandel, Berlin.
- Becker, W.; Ulrich, P. (2009): Mittelstand, KMU und Familienunternehmen in der Betriebswirtschaftslehre, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 1, S. 2-7.
- Bitzer, K. (1977): Der mittelständische Unternehmer – einige betriebssoziologische Aspekte, Berlin.
- Burr, W.; Stephan, M. (2006): Dienstleistungsmanagement – Innovative Wertschöpfungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen, Stuttgart.
- Buse, H. P. (1997): Kooperationen, in: Pfohl, H. C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe – Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 3. Aufl., Berlin.
- Capgemini; Georgia Institute of Technology; Fedex (2004): Third-Party Logistics. Results and Findings of the 2004 Ninth Annual Study.
- Cardeneo, A. (2007): Straßengüterverkehr, Speditionen, Logistik-Dienstleistungen, in: Arnold, D.; Isermann, H.; Kuhn, A.; Tempelmeier, H.; Furmans, K. (Hrsg.), in: Handbuch Logistik, 3. Aufl., Heidelberg.

- Corsten, H. (1995): Wettbewerbsstrategien – Möglichkeiten einer simultanen Strategieverfolgung, in: Corsten, H.; Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung – Konzepte – Instrumente – Schnittstellen, Wiesbaden.
- Corsten, H.; Gössinger, R. (2007): Dienstleistungsmanagement, 5. Aufl., München.
- Damken, N. (2007): Corporate Governance in mittelständischen Kapitalgesellschaften – Bedeutung der Business Judgement Rule und der D&O-Versicherung für Manager im Mittelstand nach der Novellierung des §93 AktG durch das UMAG, Edewescht.
- Europäische Kommission (2003): KMU-Definition: Empfehlung der Kommission vom 06. Mai 2003, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft, L124 vom 20.05.2003
- Franke, P. D. (2011): Internationalisierung der Kontraktlogistik – Entwicklung eines Instrumentariums zur Länderselektion, Berlin.
- Frohn, J. (2006): Mehrwertleistungen in der Kontraktlogistik, Aachen.
- Fuhrmann, R. (1998): Kontraktlogistik, in: Buchholz, J.; Clausen, U.; Vastag, A. (Hrsg.): Handbuch der Verkehrslogistik, Heidelberg.
- Gebhardt, A. (2005): Fremdgehen lohnt sich, in: Logistik heute, Heft 6, S. 46-47.
- Gericke, J. (2009): Unterstützung von Logistik-Outsourcing Entscheidungen in mittelständisch strukturierten Unternehmen, 2. Aufl., Tausenstein.
- Gudehus, T. (2007): Logistik 2 – Netzwerke, Systeme und Lieferketten, 3. Aufl., Berlin Heidelberg.
- Hamer, Eberhard (1990): Mittelständische Unternehmen – Gründung, Führung, Chancen, Risiken, Landsberg/Lech.
- Holderied, C. (2005): Güterverkehr, Spedition und Logistik – Managementkonzepte für Güterverkehrsbetriebe, Speditionsunternehmen und logistische Dienstleister, München Wien.
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2002): KMU-Definition des IfM Bonn, <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89>, 14.08.2011.
- Isermann, H. (1998): Grundlagen eines systemorientierten Logistikmanagements, in: Isermann, H. (Hrsg.): Logistik – Gestaltung von Logistiksystemen, 2. Aufl., Landsberg/Lech.
- Kersten, W.; Koch, J. (2007): Motive für das Outsourcing komplexer Logistikdienstleistungen, in: Stölzle, W.; Weber, J.; Hofmann E.; Wallenburg, C. M. (Hrsg.): Handbuch Kontraktlogistik- Management komplexer Logistikdienstleistungen, Weinheim.
- Kille, Ch. (2008): KEP-Märkte und Dienste, in: Klaus, P.; Krieger, W. (Hrsg.): Gabler-Lexikon Logistik: Management logistischer Netzwerke und Flüsse, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Klaus, P.; Hartmann, E.; Kille, Ch. (2010): Top 100 der Logistik – Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistikdienstleistungswirtschaft, Hamburg.
- Klaus, P.; Kille, Ch. (2008): Kontraktlogistik, in: Klaus, P. (Hrsg.): Gabler-Lexikon Logistik, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Kosmider, A. (1994): Controlling im Mittelstand – Eine Untersuchung der Gestaltung und Anwendung des Controllings in mittelständischen Industrieunternehmen, 2. Aufl., Stuttgart.
- Kummer, S. (1992): Logistik im Mittelstand – Stand und Kontextfaktoren der Logistik in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart.
- O.V. (2008): Multi-User Kontrakte, in: Klaus, P. (Hrsg.): Gabler-Lexikon Logistik, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Pfohl, H.-Ch. (2006a): Betriebswirtschaftliche Funktionen: Logistik, Hrsg Pfohl, H. C.: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe - Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 4. Aufl., Berlin.
- Pfohl, H.-Ch. (2006b): Grundlagen – Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, Hrsg: Pfohl, Hans-Christian: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe – Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu Ihrer Lösung, 4. Aufl., Berlin.

- Piller, F. T. (1997): Kundenindividuelle Produkte von der Stange – Wie es Jeansspezialist Levi Strauss dank einer hybriden Produktionsstrategie schafft, Masse mit Klasse zu verbinden, in: Harvard Business Manager, 19. Jg., H. 3, S. 15-26.
- Piller, F. T. (2003): Mass Customization – ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Piller, F. T. (2006): Mass Customization – ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Porter, M.E. (1999): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Aufl., Frankfurt.
- Prahalad, C. K.; Hamel G. (1990): The Core Competency of the Corporation, in: Harvard Business Review (May-June) 79-91.
- Scholz-Reiter, B.; Toonen, Ch.; Windt, K. (2008): Logistikdienstleistungen, in: Arnold, D.; Isermann, H.; Kuhn, A.; Tempelmeier, H.; Furmans, K. (Hrsg.): Handbuch Logistik, 3. Aufl., Heidelberg.
- Schwarz, G. (2005): Outsourcing – Eine Einführung, in: Hermes, H.-J.; Schwarz, G. (Hrsg.): Outsourcing, Freiburg im Breisgau.
- Stephan, P. (2002): Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen – Handlungsempfehlungen aus Sicht der Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Straube, F.; Frohn, J. (2007): Kundennutzen durch logistische Mehrwertleistungen, Hrsg: Stölzle, W.; Weber, J.; Hofmann, E.; Wallenburg, C. M.: Handbuch Kontraktlogistik - Management komplexer Logistikdienstleistungen, Weinheim.
- Straube, F.; Pfohl, H.-C. (2008): Trends und Strategien in der Logistik – globale Netzwerke im Wandel; Umwelt, Sicherheit, Internationalisierung, Menschen, Hamburg.
- Sucky, E. (2004): Koordination in Supply Chains – Spieltheoretische Ansätze zur Ermittlung integrierter Bestell- und Produktionspolitiken, Wiesbaden.
- Thomas, K.-G. (1994): Die mittelständische Unternehmung im Entwicklungsprozess, Berlin.
- Thomas, P. (2008): Mass Customization als Wettbewerbsstrategie in der Finanzdienstleistungsbranche, Wiesbaden.
- Waibel, F.; Herr, S.; Schmidt, N. (2007): „Ramp up“ in der Kontraktlogistik, Stuttgart.
- 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.
- Wesel, M. A. (2010): Corporate Governance im Mittelstand – Anforderungen, Besonderheiten, Umsetzung, Berlin.
- Wolter, H.-J.; Hauser, H.-E. (2001): Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland – Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands, in: Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 90 NF, Wiesbaden, S. 25-77.
- Zimmermann, B. (2004): Kontraktlogistik als Zukunftsmarkt der Logistikdienstleistungswirtschaft – Mittelstandskongruenz und Entwicklung eines mittelstandsgerechten Vertriebsmodells.