

Teil 1

Grundlagen der Kontraktlogistik

1.1 Einführung in das Management der Kontraktlogistik

Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, Prof. Dr. Wolfgang Stölzle,
Dr. Carl Marcus Wallenburg, Dr. Erik Hofmann

Abstract

Die Logistik hat in der jüngeren Vergangenheit als Funktion ebenso wie als Branche wesentlich an Bedeutung gewonnen. Dies gilt in den letzten zehn Jahren auch für den spezifischen Bereich der »Kontraktlogistik«. Er bezieht sich auf komplexe, integrierte Logistikleistungen, die von Logistikunternehmen vornehmlich für Industrie- und Handelsunternehmen erbracht werden. Im Rahmen dieses Beitrags werden die Grundlagen für das Management der Kontraktlogistik erläutert. Neben der definitorischen Basis werden die relevanten Perspektiven der Kontraktlogistik – die Kunden-, die Beziehungs- sowie die Dienstleistersicht – vorgestellt. Der Beitrag schließt mit einem Ausblick auf das Management von komplexen Logistikdienstleistungen und einem inhaltlichen Überblick über das vorliegende Handbuch.

Schlüsselwörter:

Definition, Begriff, Dienstleistung, Kundenperspektive, Beziehungsperspektive, Dienstleisterperspektive

1.1.1 Einleitung

Aufmerksamkeit hat die Kontraktlogistik insbesondere im Zusammenhang mit umfangreichen Mergers & Acquisitions erfahren, die Logistikunternehmen durchführen, um ihre Angebot speziell im Bereich der Kontraktlogistik zu stärken. Jüngste Beispiele hierfür sind die Zusammenschlüsse zwischen der Deutschen Post/DHL und Exel, Kühne + Nagel und ACR sowie Deutsche Bahn/Schenker und BAX Global.

Betriebs- und volkswirtschaftlich ist der Kontraktlogistik seit einiger Zeit eine erhebliche Bedeutung zuzuschreiben. Mit einem Marktpotenzial von 67 Milliarden Euro reklamiert die Kontraktlogistik in Deutschland einen An-

teil von 39 Prozent an allen marktfähigen Logistikleistungen für sich (vgl. den Beitrag 1.4 von Klaus in diesem Band). Dies entspricht 3 Prozent des Bruttoinlandsprodukts. Einen ähnlichen Stellenwert besitzt die Kontraktlogistik in anderen hoch industrialisierten Ländern wie Großbritannien, Frankreich und den USA. Den Logistikunternehmen bietet die Kontraktlogistik günstige Wachstumschancen aufgrund eines vergleichsweise geringen Markterschließungsgrades. Aktuell sind in Deutschland nur etwa 23 Prozent des möglichen Kontraktlogistikvolumens fremdvergeben und werden durch Logistikdienstleister erbracht (vgl. den Beitrag 1.4 von Klaus in diesem Band).

Die über die letzten Jahre zu beobachtende starke Zunahme des Outsourcings ist insbesondere durch die Nachfragerseite getrieben. Nachdem Effizienz- und Effektivitätspotenziale in anderen Unternehmensbereichen vergleichsweise umfassend ausgeschöpft sind, erkennen Unternehmen inzwischen vermehrt auch die Logistik als Determinante des Unternehmenserfolgs, wie in vielen empirischen Studien gezeigt werden konnte (vgl. Weber 2003; Deepen 2006). Dabei entwickelt sich die Logistik aus Sicht der Entscheidungsträger vom reinen Kostenfaktor zunehmend zum umfassenden Wettbewerbsinstrument.

Um der steigenden Bedeutung der Logistik und den damit einhergehenden Anforderungen gerecht zu werden, greifen die Unternehmen immer stärker auf Logistikdienstleister zurück. Unterstützt wird dieser Outsourcing-Trend durch Überlegungen, die sich unter dem Schlagwort »Konzentration auf Kernkompetenzen beziehungsweise Kernaktivitäten« zusammenfassen lassen. Dabei findet nicht nur eine intellektuelle, sondern auch eine bilanzielle und finanzielle Fokussierung auf das Kerngeschäft statt. Zudem erfolgen eine Desintegration der Wertschöpfungskette und eine Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten, was mit einer steigenden Anzahl von Schnittstellen einhergeht. Beides führt zu einer erhöhten Nachfrage nach komplexen und individuellen Logistikleistungen (vgl. van Laarhoven/Berglund/Peters 2000). Unterstützt wird diese Entwicklung durch technologische Weiterentwicklungen im Bereich der IT, ohne die sich viele Prozesse nicht effizient von den Kerntätigkeiten der Unternehmen, wie zum Beispiel der Produktion, ablösen und durch einen unabhängigen Dritten ausführen ließen.

Um die individuelle Nachfrage nach komplexen Logistikleistungen transaktionskosteneffizient befriedigen und die Synergiepotenziale bei der Leistungserstellung nutzen zu können, bündeln Unternehmen im Regelfall ihre Nachfrage auf wenige Logistikdienstleister. Diese sind damit nicht mehr nur für einzelne logistische Teilleistungen, wie zum Beispiel den Transport von A nach B, sondern für ganze Leistungsbündel, wie zum Beispiel die gesamte

Distributionslogistik, verantwortlich. Dies bildet den Ausgangspunkt der Kontraktlogistik, wie sie in den nächsten Abschnitten dargestellt wird.

1.1.2 Zum Begriff der Kontraktlogistik

Mit der Zunahme der Vergabe von komplexen Leistungsbündeln haben sich seit Anfang der neunziger Jahre in der englischsprachigen Fachwelt der Begriff »contract logistics« und seit Ende der neunziger Jahre im deutschsprachigen Raum der Begriff »Kontraktlogistik« etabliert (vgl. zum Beispiel Randall 1991; Klaus 1999a).

1.1.2.1 Herleitung des Begriffs

In der Literatur wird die Kontraktlogistik bisher noch sehr divers definiert (vgl. unter anderem Eisenkopf 2005), obwohl das allgemeine Verständnis dessen, was der Kontraktlogistik zuzurechnen ist, nur wenig differiert. Dem Begriff ist zu entnehmen, dass es sich bei Kontraktlogistik um kontrakt-, also vertragsbasierte Logistik handelt. Daraus lässt sich ableiten, dass Kontraktlogistik von einer Partei für eine rechtlich selbstständige andere Partei erbracht wird – ansonsten wäre kein Vertrag notwendig. Da ein Vertrag jedoch für jegliche Begründung, Änderung oder Aufhebung eines Schuldverhältnisses erforderlich ist, müssen bei der Kontraktlogistik Verträge eine besondere Rolle einnehmen – andernfalls wäre der »Kontrakt« nicht begriffsbestimmend.

Ihre besondere Rolle erhalten die Verträge durch die hohe Spezifität der zu erbringenden Leistungen. Zumeist erfassen die gesetzlichen Regelungen und allgemeinen Geschäftsvereinbarungen die spezifische Leistungsbeziehung nicht ausreichend. Es entsteht der Bedarf nach individuellen Vertragsregelwerken. Da es sich bei Logistikleistungen um Dienstleistungen handelt, liegt den Verträgen dabei immer eine Dienstleistungsbeziehung zugrunde. Auf Grundlage der bisherigen Ausführungen wäre Kontraktlogistik zu umschreiben als Bündel von Logistikleistungen, die aufgrund eines spezifischen Vertrags im Rahmen einer Dienstleistungsbeziehung von einer Partei für eine andere Partei erbracht werden. Dieser Definitionsansatz enthält allerdings zwei Punkte nicht, die allgemein als konstituierend für die Kontraktlogistik angesehen werden: zum einen, dass es sich bei den betreffenden Logistikleistungen um integrierte Leistungsbündel handelt, die kundenspezifisch gestaltet werden – dies führt zu der bereits angesprochenen Spezifität;

zum anderen, dass die Leistungen über einen längeren Zeitraum erbracht werden, was zusätzlich die Notwendigkeit der vertraglichen Absicherung erhöht. Folgende umfassende Definition berücksichtigt auch diese beiden Aspekte: »Die Kontraktlogistik bezeichnet integrierte Leistungsbündel, die verschiedene, in ihrem Umfang wesentliche Logistikleistungen, ergänzbar um Zusatzleistungen, enthalten und kundenspezifisch gestaltet von einem Dienstleister für eine andere Partei wiederholt und über einen längeren Zeitraum auf Vertragsbasis erbracht werden.« Dabei bezieht sich die dargelegte Spezifität auf das Leistungsbündel als Ganzes. Die Integration vorkonfigurierter Leistungsbündel oder standardisierter Einzelleistungen zu einer kundenindividuellen Lösung ist dabei zulässig und oftmals die Regel. Ausgeschlossen sind Leistungsbündel, die sich lediglich auf eine Art logistischer Leistungen beschränken (zum Beispiel Transport) oder nur sporadisch und in unwesentlichem Umfang andere (Logistik-)Leistungen beinhalten. Eingeschlossen sind in der Definition hingegen Führungstätigkeiten, die zwangsläufig mit den Ausführungstätigkeiten einhergehen. Definitiv ist die Kontraktlogistik insbesondere an die Begriffe Logistik und Dienstleistung gekoppelt. Diese werden deshalb im Folgenden spezifiziert.

1.1.2.2 Logistik als Bestandteil der Kontraktlogistik

Die Grundfunktion der Logistik ist in der Gewährleistung der angestrebten Versorgungssicherheit beziehungsweise der Verfügbarkeit der benötigten Ressourcen zu sehen (vgl. Bretzke 1995, S. 519; Weber 2002, S. 4). Hierzu werden Material-, Waren- und Informationsflüsse betrachtet, welche der Überbrückung von Zeit-Raum-Disparitäten dienen. Innerhalb der Logistik sind verschiedene Sichten zu identifizieren, denen ein Phasenkonzept zugrunde liegt, welches sich auf die Entwicklung der Logistik im Unternehmenskontext bezieht.

Ursprünglich wurde die Logistik schwerpunktmäßig als eine funktionale Spezialisierung auf material- und warenbezogene Leistungen der Transferaktivitäten verstanden (vgl. Dehler 2001, S. 13). Zu diesen Aktivitäten zählen das Transportieren, Umschlagen, Lagern (so genannte TUL-Aktivitäten), Kommissionieren, Verpacken und Kennzeichnen sowie die Verknüpfung der einzelnen Leistungen (vgl. Klaus 1999b, S. 25). Der Fokus dieser Perspektive liegt auf der effizienten Erbringung einfacher Dienstleistungen.

Eine erweiterte Sichtweise misst der Logistik zusätzlich eine Koordinationsfunktion zu, die sich auf die Berücksichtigung bestehender Interdependenzen zwischen funktional untergliederten Unternehmensbereichen be-

zieht. Im Mittelpunkt steht dabei die Koordination von Material- und Warenflüssen zwischen Quellen und Senken des Güterflusses, wobei eine ganzheitliche Sicht auf die Wertschöpfungskette von den Kunden bis zu den Lieferanten dominiert (vgl. Weber 1999, S. 3–4). Angestrebt werden generell Effizienzsteigerungen, zu deren Identifizierung und Realisierung verstärkt Führungstätigkeiten erforderlich sind.

Eine dritte Perspektive trägt der Logistik ergänzend eine Führungsfunktion an, zu deren Aufgaben unter anderem die Durchsetzung einer Flussorientierung gehört, bei der logistisches Denken und Handeln über den Logistikbereich hinaus im ganzen Unternehmen beziehungsweise unternehmensübergreifend praktiziert wird. Zum Teil wird diese Sicht der Logistik in zwei Bereiche, die unternehmensinterne und die unternehmensübergreifende Flussorientierung, unterteilt (vgl. dazu unter anderem Weber 2002). Diese Führungsfunktion erweitert damit die beiden genannten Aufgabenumfänge der Logistik.

Für die Kontraktlogistik bedeutet dies, dass die zugrunde liegenden Leistungsbündel neben den physischen Transferaktivitäten auch logistikbezogene Führungstätigkeiten enthalten können. Die betriebliche Praxis zeigt allerdings, dass die Kontraktlogistik Führungstätigkeiten in der Regel nur in dem Umfang umfasst, wie sie zur Erbringung der physischen Transferaktivitäten notwendig sind.

1.1.2.3 Dienstleistung als Bestandteil der Kontraktlogistik

Die Grundlage kontraktlogistischer Leistungen bildet eine Geschäftsbeziehung zwischen mindestens zwei Unternehmen, die mittel- bis langfristig angelegt ist. Da die genannten Funktionen der Logistik Dienstleistungscharakter besitzen und die Leistungen selbstständig marktfähig sind, lassen sich Kontraktlogistikleistungen der Gruppe der investiven Dienstleistungen zuzuordnen.

Zum Verständnis von Dienstleistungen eignen sich insbesondere Ansätze, die – gestützt auf konstitutive Merkmale – Sachgüter von Dienstleistungen differenzieren und wesentliche Implikationen für deren Management und Vermarktung haben. Diesen Merkmalen wurde in der relevanten Literatur viel Aufmerksamkeit gewidmet (vgl. hierzu z. B. Corsten 1986; Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1992). In der Literatur hat sich dabei ein Konsens dahingehend entwickelt, dass sich Dienstleistungen durch folgende Merkmale charakterisieren lassen (vgl. Homburg/Krohmer 2003, S. 809 f.):

- Im Ergebnis handelt es sich bei Dienstleistungen um *immaterielle Güter*. Vor Erwerb stellen Dienstleistungen daher lediglich ein Leistungsversprechen dar, dessen Güte nicht direkt geprüft werden kann. Es handelt sich bei ihnen also im Gegensatz zu Sachgütern nicht um Such-, sondern um Erfahrungs- oder Vertrauensgüter. Dies ist für die Vermarktung insofern relevant, dass Referenzen und andere Vertrauen schaffende Maßnahmen eine besondere Rolle einnehmen (vgl. unter anderem Engelsleben 1999).
- In der Prozessperspektive ist der Kontakt zwischen den beteiligten Parteien sowie deren Objekten erforderlich, die im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert werden. Man spricht in diesem Zusammenhang von der *Integration des externen Faktors* (vgl. Bruhn/ Meffert 2000, S. 56–58). Der Dienstleister kann erst dann mit der Leistungserstellung beginnen, wenn der externe Faktor durch den Kunden bereitgestellt wird. Dies erfolgt in Form von Material oder Waren, aber auch durch eine Versorgung mit Informationen.
- Ein weiteres Merkmal der Dienstleistung stellt ihre *Nicht-Lagerfähigkeit* dar. Produktion, Absatz und Inanspruchnahme erfolgen gleichzeitig, was als *Uno-Actu-Prinzip* bezeichnet wird (vgl. Corsten 1990, S. 19). Aufgrund dieser Synchronität bilden die Koordination von Angebot und Nachfrage und damit das Kapazitätsmanagement eine zentrale Herausforderung im Dienstleistungsmanagement.

Vor diesem Hintergrund erweist es sich allgemein als vergleichsweise schwierig, bei Dienstleistungen ein konstant hohes Qualitätsniveau sicherzustellen. Dies liegt darin begründet, dass Produktion und Absatz untrennbar sind und der externe Faktor zu integrieren ist. Die Qualität hängt somit viel stärker vom einzelnen Kunden und der Produktionssituation ab als bei Sachgütern, bei denen die Produktion oftmals komplett von einzelnen Kunden losgelöst erfolgt.

Zusammenfassend sind Dienstleistungen selbstständige marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Potenzialorientierung). Dabei werden sowohl interne als auch externe Faktoren synchron im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung), die an den externen Faktoren und Menschen sowie deren Objekten Nutzen stiftende Wirkungen erzielen (Ergebnisorientierung; vgl. Meffert/Bruhn 2000, S. 30).

Speziell logistische Dienstleistungen weisen eine Besonderheit auf. Sie werden stets in Abhängigkeit von anderen Produkten nachgefragt und sind somit nicht als primäre, sondern als abgeleitete, derivative Nachfrageobjekte

zu bezeichnen (vgl. Bretzke 2004, S. 338). Dies schränkt die Wirksamkeit klassischer Marketinginstrumente ein und erschwert die Planung beziehungsweise Prognose der Nachfrage.

1.1.3 Perspektiven der Kontraktlogistik

1.1.3.1 Grundstruktur der Analyse

Die Kontraktlogistik umfasst integrierte, logistische Leistungsbündel und beinhaltet damit eine vergleichsweise hohe Komplexität – nicht nur bezüglich der eigentlichen Leistung, sondern insbesondere auch bei den beteiligten Akteuren und im Zusammenspiel zwischen ihnen.

Um die Komplexität zu reduzieren, bietet es sich an, die beteiligten Akteure, das auslagernde Unternehmen und den Logistikdienstleister, zunächst jeweils für sich aus der eigenen Perspektive zu betrachten. Die Geschäftsbeziehung zwischen ihnen gilt als Bindeglied (vgl. Abbildung 1.1), welches einen Ausgleich zwischen den Präferenzen und Fähigkeiten der Akteure herstellt und den Rahmen der Leistungserstellung bildet.

In der Praxis ist eine marktliche oder marktnahe Koordination von Kontrakten allenfalls in Einzelfacetten (zum Beispiel Internetauktionen im Rahmen von Projektausschreibungen) zu beobachten. Es dominiert die kooperative Koordination im Rahmen langjähriger Geschäftsbeziehungen. Nach Maßgabe der Transaktionskostentheorie gilt bei hoher Spezifität der ausgetauschten Leistungen und damit verbundener Unsicherheit die Kooperation gegenüber einem marktlichen Austausch als überlegen. Erst bei sehr hoher Spezifität und Unsicherheit erweist sich die Hierarchie als effizienter – dem Outsourcing ist dann eine Selbsterstellung der Leistungen vorzuziehen.

Bei der Analyse der Akteure und ihrer Interaktion ist – wie in Abbildung 1.1 dargestellt – zudem der Kontext zu berücksichtigen. Dieser enthält beispielsweise das Marktumfeld oder technologische, politisch-rechtliche sowie

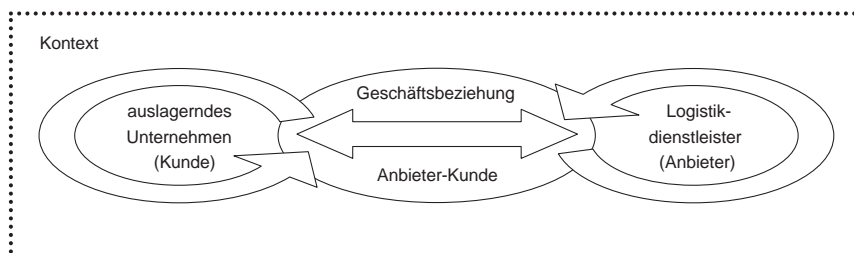


Abbildung 1.1: Perspektiven der Kontraktlogistik

kulturelle Randbedingungen. Relevant sind zusammenfassend die spezifische Situation des (potenziellen) Kunden (zum Beispiel die Kunden oder die Lieferanten des auslagernden Unternehmens) und des Logistikdienstleisters (zum Beispiel weitere Kooperationspartner wie etwa Carrier) sowie die Geschäftsbeziehungen beider Akteure.

1.1.3.2 Management der Kontraktlogistik aus Kundensicht

Innerhalb der Kundenperspektive bedingt die Kontraktlogistik einen Fremdbezug von Logistikleistungen. Gedanklich liegt diesem – wie in Abbildung 1.2 dargestellt – ein Zyklus zugrunde, an dessen Anfang die implizite oder explizite Formulierung von Zielen des Outsourcings steht, wobei die Ziele innerhalb des Zyklus auch nach Vertragsabschluss weiterhin verändert werden können. Denkbar sind verschiedenste Ziele, die von Kostensenkungen und Leistungssteigerungen in der Logistik bis hin zu einer erhöhten Flexibilität und der Ressourcenkonzentration auf andere Bereiche reichen. In der Praxis liegen Gründe für eine Reduzierung der Leistungstiefe und den Fremdbezug von Logistikleistungen insbesondere in der Realisierung von Kostensenkungspotenzialen (vgl. Deepen 2006; Langley et al. 2005). Diese ergeben sich unter anderem durch Faktorkostendifferenzeffekte, Auslastungseffekte, volumenabhängige Degressionseffekte sowie Variabilisierungseffekte von fixen Kostenblöcken (vgl. Bretzke 1998, S. 395 ff.). Leistungssteigerungen sowie eine Optimierung der Kompetenz- und Ressourcenausstattung sind zumeist untergeordnete Ziele.

Im Entscheidungsprozess des Kunden ist nicht nur festzulegen, welche Leistungen fremdbezogen werden sollen, sondern auch, welcher Logistikdienstleister zu beauftragen ist. Der Auswahl kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu, da nach erfolgter Fremdvergabe ein kurzfristiger Wechsel ausgeschlossen oder nur mit erheblichem Aufwand möglich ist. Zudem besteht eine gewisse Abhängigkeit vom Dienstleister. Gründe hierfür sind die spezifischen Leistungsbündel, die ein anderer Dienstleister kurzfristig nicht anbieten kann. Somit existieren für den Kunden Ausstiegs- beziehungsweise Wechselbarrieren, die den Dienstleister dazu veranlassen können, seine Machtsituation in der Geschäftsbeziehung auszunutzen.

Eine aus Kundensicht geeignete Anreizgestaltung lässt den Dienstleister dennoch eine hohe Bereitschaft zeigen, die vereinbarten Leistungsumfänge entsprechend der Kontraktinhalte zu erbringen (geringe Wollensdefizite bezüglich der Vertragsvorgaben). Der Kunde hat in diesem Zusammenhang zu prüfen, ob der Dienstleister prinzipiell in der Lage ist, die vorgesehenen Lo-

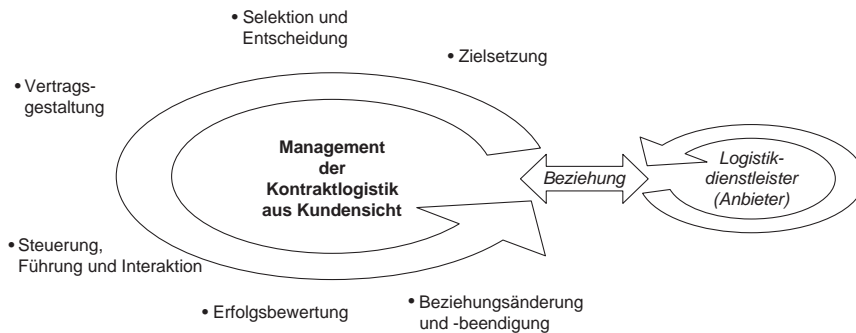


Abbildung 1.2: Management der Kontraktlogistik aus Kundensicht

gistikleistungen anforderungsgerecht zu verrichten (Hinterfragung des spezifischen Könnens). Nach erfolgter Übertragung der Logistikaufgaben auf den Dienstleister können allerdings dann Probleme für das auslagernde Unternehmen auftreten, wenn sich das Umfeld (zum Beispiel die Kundenanforderungen) oder die Akteure selbst (zum Beispiel die strategische Ausrichtung) verändern und sich dieser Wandel auf die Outsourcingbeziehung auswirkt. Es ist nicht immer davon auszugehen, dass der Dienstleister proaktiv auf solche Anpassungsanforderungen eingeht (vgl. Weber/Wallenburg 2004). Seitens des Verladers gilt es daher bereits bei der Selektion zu ergründen, ob der Logistikdienstleister prinzipiell in der Lage und auch willens ist, möglichen Entwicklungen zu folgen. Zudem können die Kosten einer »Maladaptation« durch vertragliche Anreize reduziert werden.

Während einer laufenden Geschäftsbeziehung interagiert der Kunde mit dem Logistikunternehmen, um den externen Faktor in Form von Informationen, Waren und Materialien in die Dienstleistungserstellung einzubringen. Dabei sollte der Kunde sicherstellen, dass die erbrachten Leistungen seinen Anforderungen gerecht werden. Hierzu ist der Dienstleister angehalten, die Leistungserstellung entsprechend der eigenen Ziele zu steuern und zu führen. Unterstützt wird das auslagernde Unternehmen durch ein Controlling, welches neben der Informationsversorgung sowie der Planung und Steuerung insbesondere die Rationalitätseingänge des Managements identifizieren und beheben sollte. Grundlage sind logistik- und beziehungspezifische Kennzahlen, die eine Erfolgsbewertung des Outsourcingvorhabens erlauben und zudem im diagnostischen Sinne Aufschluss über Problembereiche der fremdbezogenen Leistungen liefern.

Empirisch zeigt sich, dass das Outsourcing komplexer und umfangreicher Logistikleistungen den Logistik- und in Folge auch den Unternehmenserfolg steigern kann (vgl. Deepen 2006). Dabei geht es nicht nur darum, die ex ante

definierten Ziele der Geschäftsbeziehung zu realisieren. Es zeigt sich, dass die Übererfüllung der Ziele ebenfalls mit einem positiven Einfluss auf den Logistikerfolg einhergeht (vgl. Deepen 2006). Zur Erfolgsbewertung lassen sich eigene oder Wirtschaftlichkeitsrechnungen des ausgewählten Logistikdienstleisters heranziehen. Ergänzt werden kann diese Evaluierung durch abgegebene Angebote alternativer Dienstleister über das ausgelagerte logistische Leistungsbündel. Bei einer eng ausgelegten Bewertung auf monetärer Basis besteht allerdings die Gefahr, dass dem spezifischen Charakter und der Komplexität der Geschäftsbeziehung nicht ausreichend Rechnung getragen wird. Die Vernachlässigung von schwer zu quantifizierenden Faktoren (zum Beispiel die Beziehungsqualität) kann bei intensiven und dauerhaft angelegten Geschäftsbeziehungen zu Fehlentscheidungen führen. Daher ist eine mehrdimensionale Evaluierung in der Kontraktlogistik zu empfehlen.

Die Anpassung der Interaktionsstrukturen in der Geschäftsbeziehung erweist sich im Verlaufe des Outsourcings als notwendig, um in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld zu bestehen. Dennoch beschäftigen sich Unternehmen häufig nur unzureichend mit der Beendigung und damit Entkopplung von Wertschöpfungsbeziehungen (vgl. Hofmann 2006). Dies ist nicht gleichbedeutend damit, Beziehungen ständig in Frage zu stellen. Vielmehr geht es darum, Veränderungen und die Auflösung einer Beziehung ebenso »professionell« vorzunehmen wie ihre Etablierung.

1.1.3.3 Management der Geschäftsbeziehung in der Kontraktlogistik

In der Praxis zeigt sich, dass integrierte Logistikleistungsbündel nicht über marktliche Koordination ausgetauscht, sondern im Rahmen von Kooperationen erbracht werden, die sich in der Regel über mehrere Jahre erstrecken. Innerhalb der Geschäftsbeziehung sind unterschiedlichste Aspekte relevant (siehe Abbildung 1.3).

Zu berücksichtigen ist zunächst, dass sich die relativen Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse im Zeitverlauf zwischen der Anbieter- und der Nachfragerseite verschieben können. Während der einzelne Dienstleister vor Beginn der Geschäftsbeziehung einem Wettbewerb ausgesetzt ist und damit eine eher schwache Machtposition besitzt, kann sich diese nach Vertragsabschluss ändern. Denn dann begibt sich der Kunde in ein Abhängigkeitsverhältnis. Erst zum Ende der Vertragslaufzeit und damit dem potenziellen Ende der Geschäftsbeziehung steigt die relative Macht des Kunden wieder an, da er mit der Auflösung des Kontrakts und/oder mit einem Dienstleister-

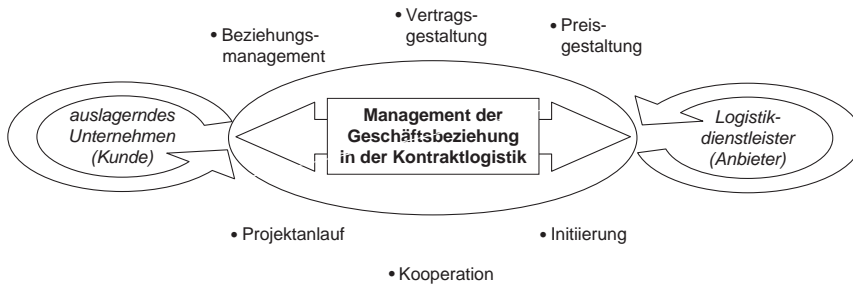


Abbildung 1.3: Aufgaben des Beziehungsmanagements in der Kontraktlogistik

wechsel drohen kann. Ungleichgewichtige Macht- und/oder Abhängigkeitsverhältnisse fördern die Entstehung von Opportunismus.

Geschäftsbeziehungen in der Kontraktlogistik sind meist mit Unsicherheiten für beide Parteien verbunden. Auf der einen Seite kennt der Dienstleister die Logistikspezifika des Kunden nicht, die Einfluss auf den zu integrierenden externen Faktor haben. Auf der anderen Seite muss der Kunde aufgrund der Immaterialität der logistischen Dienstleistungen dem Anbieter einen Vertrauensvorschuss entgegenbringen, den dieser im Vorfeld der Outsourcingentscheidung berücksichtigen muss. Wird in der Folgezeit eine langfristige und enge Geschäftsbeziehung angestrebt, so sind zudem nach Vertragsabschluss eine intensive Betreuung und ein Eingehen auf Probleme, Wünsche und Veränderungsbedarfe des Kunden von Bedeutung. Prozessverbesserungen können dabei durch eine Standardisierung und »Routinisierung« unterstützt werden, was dazu beiträgt, beziehungsspezifisch gemeinsame Werte zu etablieren (vgl. Trumpfheller/Hofmann 2004, S. 85). Diese wiederum fördern die Zusammenarbeit (zum Beispiel in den Bereichen Kooperation und Kommunikation) sowie den Erfolg des Outsourcingvorhabens (vgl. Deepen 2006).

Empirisch zeigt sich, dass häufig der Versuch unternommen wird, für eine Geschäftsbeziehung möglichst vollständige, schriftliche Verträge zu schließen, um dem potenziellen Opportunismus der rechtlich selbstständigen Partner in all seinen Facetten wirksam zu begegnen (vgl. Wallenburg 2003, S. 86 f.). Dies gilt umso mehr, je höher der Integrationsgrad und die Kooperationsintensität sind. In der Praxis neigen Kunden zu einer Vorsichtshaltung und versuchen, sich gegen zunehmende Abhängigkeit vertraglich abzusichern und über detaillierte Vereinbarungen bei komplexen Logistikleistungen nichts dem Zufall zu überlassen (vgl. Wallenburg 2003). Hier lässt sich ein Widerspruch zur Theorie der relationalen Vertragsnormen identifizieren (vgl. Macneil 1978).

In den Verträgen sind auch die Preise und das zugrunde liegende Preismodell spezifiziert. Dieses bildet in der Beziehung das zentrale Anreizsystem. Effekte, die sich aus den verschiedenen möglichen Modellen ergeben, sind in der Praxis allerdings nur unzureichend transparent. Daher werden mit den jeweils genutzten Ansätzen oftmals nicht die maximal möglichen Kosteneinsparungen und/oder Leistungssteigerungen erzielt. Neben der Incentivierung regeln die Verträge insbesondere auch die Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche der beteiligten Parteien, was im Hinblick auf die hohe Integration der Kontraktlogistikumfänge in die Logistiksysteme des Kunden von hoher Bedeutung ist.

1.1.3.4 Management der Kontraktlogistik aus Dienstleistersicht

Das Management von Kontraktlogistikdienstleistern beinhaltet eine Fülle von spezifischen Aufgaben (vgl. Abbildung 1.4). Aus Sicht des einzelnen Logistikdienstleisters stellt sich zunächst die strategische Frage für oder gegen das Angebot von Kontraktlogistik. Hierfür relevant sind jedoch nicht nur die Marktattraktivität, sondern auch die eigene Ressourcenausstattung und deren Potenzial zur Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile sowie die Möglichkeiten, die in der Verknüpfung individueller Kontraktlogistiklösungen mit der Erstellung standardisierter Logistikkernleistungen (TUL) liegen (vgl. Schmitt 2006).

Für die grundlegende Positionierung im Wettbewerb gibt es für einen Dienstleister in der Kontraktlogistik zunächst zwei prinzipielle strategische Stoßrichtungen: Kostenführerschaft beziehungsweise Differenzierung. Kostenführerschaft als reine Wettbewerbsstrategie empfiehlt sich dann, wenn einerseits die kundenseitigen Anforderungen als niedrig einzustufen sind (zum Beispiel Zusammenstellung und Abwicklung von Transporten in Kombination mit integrierten Lagerleistungen), sodass kein Logistikunternehmen prinzipiell ausgeschlossen wird. Eine Positionierung als reiner Kostenführer erweist sich in der Kontraktlogistik generell für den Logistikdienstleister als problembehaftet, sofern die komplexen Leistungsbündel kundenindividuell zu kombinieren sind. Ein Kostenvergleich kann daher immer nur angebotsbasiert gemäß den spezifischen Kundenanforderungen erfolgen. Die damit einhergehende niedrige Markttransparenz erschwert eine Positionierung als Kostenführer.

Andererseits können sich die Anforderungen des auslagernden Unternehmens als so anspruchsvoll erweisen (zum Beispiel Betrieb eines spezi-

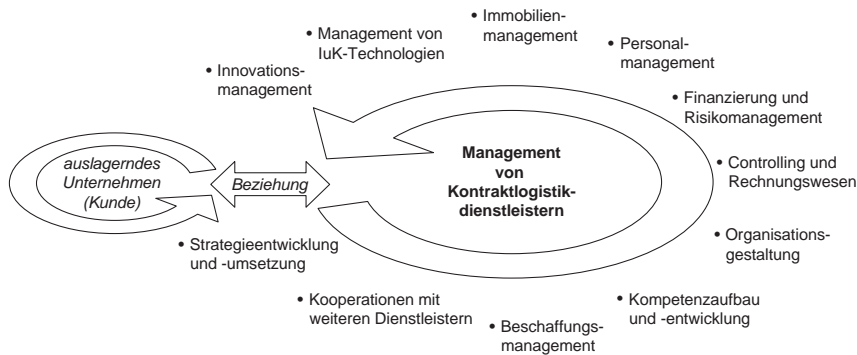


Abbildung 1.4: Management von Kontraktlogistikdienstleistern

ellen Gefahrgutlagers), dass lediglich ein einziger Logistikdienstleister in der Lage ist, diesen zu entsprechen (Differenzierungsstrategie). Aber auch die reine Differenzierungsstrategie erweist sich als problembehaftet, sofern die individuellen Anforderungen kundenseitig vorgegeben werden und damit zunächst seitens des Logistikunternehmens kein Differenzierungspotenzial existiert. Letzteres entsteht erst durch die flexible Reaktion auf die Kundenanforderungen, was eher als passive Form der Differenzierung zu interpretieren ist und eine Imitation durch Wettbewerber ermöglicht.

Im Ergebnis bietet sich für einen Dienstleister in der Kontraktlogistik eine kombinierte Differenzierungs- und Kostenführerschaftstrategie an, bei der zunächst eine Differenzierung über die Abbildung der verladerseitigen Anforderungen im Vordergrund steht und dann nachgelagerte Kostenvorteile ausgespielt werden. Bei einer solchen strategischen Ausrichtung sind verschiedene Besonderheiten zu beachten. Selbst nach erfolgreicher Differenzierung und dem Zustandekommen der Aufgabenübertragung wird die Dauer der Geschäftsbeziehung häufig aufgrund offensiver, kosteneffizienter Wettbewerbsangebote eingeschränkt, womit der Effizienz der Leistungserstellung im Laufe des Kontraktlogistikvorhabens eine steigende Bedeutung zukommt. Für den Kontraktlogistikdienstleister ist es damit von Bedeutung, kundenübergreifende Standardisierungen, wie zum Beispiel im Hinblick auf Informationssysteme, vorzunehmen (Management der Informations- und Kommunikationstechnologien). Eine Möglichkeit liegt in der Kombination von Innovationsaufgaben mit komplexen Routineaufgaben. Durch die dauerhafte Einbindung des Logistikdienstleisters in die Erarbeitung der logistischen Anforderungskataloge des auslagernden Unternehmens kann ein etwaiger Preiswettbewerb umgangen werden. Denn über die Kopplung der eigentlichen Leistungserstellung an die innovative Gestaltung des Leistungs-

bündels (Innovationsmanagement) erhält der Logistikdienstleister die Möglichkeit zur aktiven Wettbewerbsdifferenzierung.

In einem sich zunehmend verstärkenden Wettbewerb müssen sich Logistikdienstleister mit ihrem Leistungsangebot am Markt behaupten. Aus marktstrategischer Sicht ist vor allem zu ermitteln, ob ein ausreichendes Marktpotenzial vorhanden ist und ob der Dienstleister sich auf bestimmte Industrien beschränken oder für einzelne Branchen spezialisieren sollte. Organisatorisch ergibt sich die Herausforderung, kundennahe, meist dezentrale Strukturen aufzubauen. Zudem erfordern die kundenindividuellen Leistungsbündel spezifisches und ortsgebundenes Wissen, welches zwischen Branchen und Unternehmen differiert. Infolgedessen stellen sich die meisten Dienstleister im Bereich der Kontraktlogistik branchenorientiert auf und/oder organisieren sich nach Regionen. Diesen kundenseitigen Organisationseinheiten im »Front Office« stehen meist unternehmensweite Querschnittsfunktionen – wie etwa das Management der Informations- und Kommunikationstechnologien oder die Abwicklung der Hauptläufe – im »Back Office« gegenüber. Damit geht der Versuch einher, einerseits nach außen die sichtbaren Schnittstellen zum Kunden zu dezentralisieren und andererseits nach innen eine Zentralisierung von Standards und Prozessen sicherzustellen. In der Folge entstehen häufig Matrixstrukturen oder gar »Würfelorganisationen«, falls neben der Region und der Querschnittsfunktion noch ein Branchenschwerpunkt hinzukommt. Die »Schlagfertigkeit« einer solchen komplexen Organisation hängt dann von eindeutigen Entscheidungs- und Weisungswegen sowie der vorherrschenden Organisationskultur ab.

Bereits vor Vertragsabschluss sind die vorhandene Ressourcenausstattung sowie die zur Verfügung stehenden Kapazitäten zu prüfen. Besonders im Kontraktlogistikgeschäft spielt dieser Aspekt eine bedeutende Rolle. Sind nicht ausreichende Ressourcen und Kapazitäten im eigenen Unternehmen vorhanden, müssen Kooperationen mit weiteren Dienstleistern eingegangen werden, um den Anforderungen der Kunden zu entsprechen (vgl. Tripp 2004, S. 36). Der Schwerpunkt der im Rahmen des »Sourcings« zusammengestellten, kundenspezifischen Leistungspakete liegt dann nicht nur auf der Optimierung einzelner Logistiksysteme, sondern auf der Koordination einzelner Logistikkomponenten gemäß den Outsourcinganforderungen. Dies trägt dem Kundenwunsch nach Zugang zu einem umfassenden Leistungsspektrum über eine einzige Schnittstelle (so genanntes One-Stop-Shopping) Rechnung. Der Kontraktlogistikdienstleister wird aus Kundensicht zu einem Komplexitätsreduzierer. Im Rahmen der Ressourcen- und Kapazitätsplanungen ist zudem auf die logistikbezogenen Immobilien (zum Beispiel den Flächenbedarf oder bauliche Anforderungen) sowie die mobilen Investi-

onsgüter (zum Beispiel Lagereinrichtungen und Materialflusssysteme) einzugehen. Dabei investiert der Logistikdienstleister nicht zwingend selbst, sondern kann auch mit Banken oder anderen Finanzdienstleistern beziehungsweise Investoren zusammenarbeiten (Finanzierungs- und Risikomanagement).

Der Logistikdienstleister strebt generell an, das Image eines Problemlösers aufzubauen und dem Kunden ein Gefühl der Sicherheit und Zuverlässigkeit zu vermitteln. In der Kontraktlogistik ist es zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses zumeist nicht möglich, die qualitativen Merkmale des Leistungsbündels zu beurteilen (vgl. Freiling 1995, S. 137). Da die Qualität der Dienstleistung demnach nur durch Erfahrung *ex post* kontrolliert werden kann, stellen die vertrauensbildenden Maßnahmen eine Herausforderung für den Anbieter dar. Erfahrungseigenschaften sind wenn möglich in Sucheigenschaften (zum Beispiel Qualitätssicherungssysteme) umzuwandeln (vgl. Zimmermann 2004, S. 125).

Beim Management von Dienstleistern in der Kontraktlogistik ist künftig dem Personalmanagement eine steigende Bedeutung beizumessen. Mitarbeiter in der Kontraktlogistik haben sowohl auf Management- als auch auf operativer Ebene zunehmend mit Informations- und Kommunikationssystemen sowie mit verladerspezifischen Ressourcen umzugehen. Dadurch erwachsen in der Kontraktlogistik spezifische Qualifikationsbedarfe und Aufgaben, die in einem mehrstufigen Prozess innerhalb der Hierarchie und entlang der Logistikprozesse herunterzuberechnen sind. Dies ist Aufgabe jeder Führungskraft, die im Rahmen des Personalmanagements die Zuweisung von Aufgaben an bestimmte Stellen beziehungsweise dort eingesetzte Mitarbeiter vorzunehmen hat. Dabei ist jeweils auch die Nutzung von Zeitarbeit zur Fixkostenflexibilisierung zu beleuchten. Die Dezentralisierung von Aufgaben und Entscheidungen sowie der Anspruch einer kundenspezifischen und reaktionsfähigen Logistik machen es zudem notwendig, dass der einzelne Mitarbeiter auch Kenntnis über Aufgaben außerhalb seines direkten Arbeitsbereichs besitzt, die er gegebenenfalls mit steuern muss oder die seine eigene Aufgabenerfüllung beeinflussen. Eine Rückkopplung der Leistungsergebnisse wirkt dabei motivierend, wenn die Mitarbeiter direkt ihre Leistungsergebnisse feststellen und selbstständig darauf reagieren können.

Im Verlauf der Geschäftsbeziehung erwarten die Verlager häufig von den Logistikdienstleistern deutliche Verbesserungen bezüglich der Kosten. Meist wird der Anbieter dazu verpflichtet, die Kosten während der Laufzeit der Geschäftsbeziehung zu senken. Als Begründung dient der Hinweis auf das Auftreten spezialisierungsbedingter Skalen- und Lernkurveneffekte (vgl. Stein 1998, S. 230), die zu einer erhöhten Arbeitsproduktivität führen.

Die speziellen Anforderungen der Kostenrechnung in der Kontraktlogistik lassen sich an der Immaterialität der erstellten Leistung sowie an der Integration des externen Faktors »Kunden« festmachen. Sie manifestieren sich zunächst in der häufig stark schwankenden Auftragslage und der dadurch mangelnden Kenntnis über das logistische Mengengerüst, das vor allem in klassischen Kostenrechnungssystemen nicht abgebildet werden kann. Weiterhin ist die Entscheidung zu treffen, ob die Produktionskapazitäten auf Belastungsspitzen oder auf einen Basisbetrieb auszurichten sind.

Durch die Einbindung des externen Faktors wirken Ausmaß und Qualität der kundenseitigen Bereitschaft zur Zusammenarbeit unterschiedlich auf die Kosten der logistischen Leistungserstellung, womit Planungsunsicherheiten für den Dienstleister einhergehen. Weiterhin kommt es bei der Dienstleistungserstellung zu verwobenen Aktivitäten verschiedener betrieblicher Funktionen, wodurch die Zurechenbarkeit auf Kostenträger beziehungsweise Kalkulationsobjekte erschwert wird. Eine notwendige Ergänzung des Kostenrechnungssystems von Kontraktlogistikdienstleistern ist demzufolge die Integration des externen Faktors »Kunde«. Zudem sollte ein Kostenrechnungssystem für die Kontraktlogistik fähig sein, einzelne Prozesse analysieren und diese in Prozess- oder Leistungsbündel einordnen zu können.

1.1.4 Ausblick

Die Kontraktlogistik scheint sowohl für Dienstleister als auch für ihre Kunden attraktiv zu sein. Die derzeitige Entwicklung hin zum Logistik-Outsourcing ist als nachhaltig zu bezeichnen. Sie liegt in der Veränderung der Wertschöpfungstiefe von Industrie und Handel begründet. Die Kontraktlogistik stößt allerdings an verschiedenen Stellen an ihre Grenzen: Zunächst ist sie dort limitiert, wo die logistische Leistungserstellung mit den korrespondierenden Fähigkeiten von potenziellen Kunden als eigene Kernkompetenz gesehen wird. Eine weitere Grenze besteht in Feldern, bei denen eine Fremdvergabe aufgrund zusätzlicher Abstimmungskosten nachteilig wäre und daher eine hierarchische Koordination vorzuziehen ist. Des Weiteren wird die Kontraktlogistik durch die Forderung von Kunden nach kurzen Vertragslaufzeiten begrenzt. Diese Option soll die Kunden vor Abhängigkeiten und Verteilungsungerechtigkeiten schützen, wobei dabei von kooperativen »Optimallösungen« abgewichen wird, die sich in langfristigen, vertrauensbasierten Beziehungen realisieren ließen. Zudem versuchen die Verlagerer, die Fähigkeit der Bewertung ausgelagerter und eigener Logistikleistungen zu erhalten.

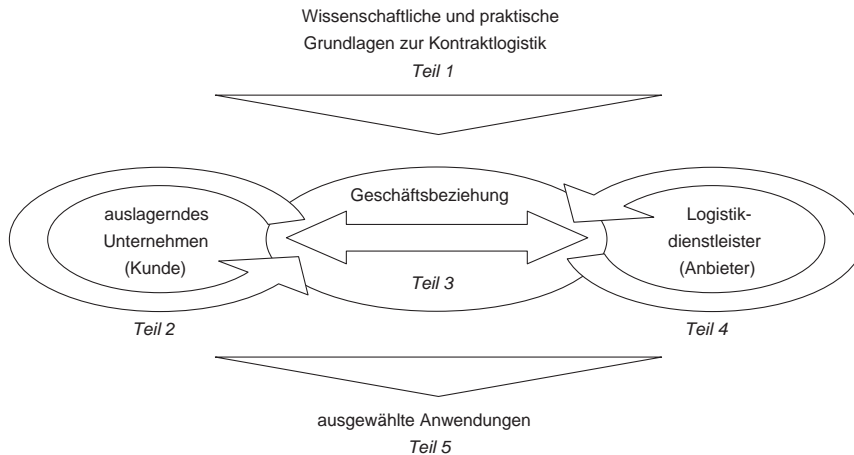


Abbildung 1.5: Aufbau des Handbuchs Kontraktlogistik

Unter der Annahme gleicher Risikoaffinität ist es zudem nicht effizient, Risiken auf den Dienstleister zu übertragen, die dieser schlechter abschätzen oder handhaben kann als der Kunde. Übernimmt der Dienstleister bisher logistikfremde (Zusatz-)Leistungen, wie zum Beispiel Vor- und Endmontagen oder Qualitätskontrollen, ist von einer determinierten Risikoanordnung auszugehen. Der Dienstleister wird aufgrund gesetzlicher Bestimmungen zum (Mit-)Hersteller des Produktes und unterliegt folglich der Produkthaftung, was mit zusätzlichen Kosten der Risikoallokation einhergeht.

Zusammengefasst bildet die Kontraktlogistik für die Anbieter ein vielversprechendes Zukunftsfeld. Mit einem wahrscheinlichen Szenario einer Zielsetzung auf Kundenseite weg von reinen Kosteneinsparungen hin zu Kostenflexibilisierungen, Leistungssteigerungen und einer Fokussierung auf Kernkompetenzen bietet die Kontraktlogistik die Möglichkeit, über innovative Logistiklösungen das Geschäftsvolumen auszuweiten und sich von den Wettbewerbern zu differenzieren.

Die Darstellung des Managements komplexer Logistikdienstleistungen – wie sie in dem vorliegenden Handbuch zur Kontraktlogistik angegangen wird – kann in fünf Abschnitten erfolgen (vgl. Abbildung 1.5).

In *Teil 1* werden die wissenschaftlichen und praktischen Grundlagen zur Kontraktlogistik erläutert. Dabei werden – ausgehend von der vorliegenden Einführung – die Kontraktlogistik als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorien (Beitrag von Pfohl) und als Forschungsgegenstand (Beitrag von Kotzab) beleuchtet. Die Erläuterungen zum Volumen und zum Entwicklungsstand des Kontraktlogistikmarktes in Europa (Beitrag von Klaus) runden diesen Abschnitt ab.

Teil 2 beleuchtet die Kontraktlogistik aus Sicht des auslagernden Unternehmens (Kunde). Ausgehend von der Darstellung der Motive (Beitrag von Kersten) und dem Entscheidungsprozess beim Outsourcing (Beitrag von Wildemann) werden Ausschreibungsoptionen in der Kontraktlogistik thematisiert (Beitrag von Frings). Im weiteren Verlauf wird auf die Bindung zum Logistikdienstleister (Beitrag von Bretzke) sowie auf den Kundennutzen durch Mehrwertdienstleistungen (Beitrag von Straube/Frohn) eingegangen. Die Bewertung von Kontraktlogistikprojekten (Beitrag von Freiling) sowie mögliche Optionen zur Beendigung von Geschäftsbeziehungen in der Kontraktlogistik (Beitrag von Hofmann) schließen die Kundenperspektive auf das Management von komplexen Logistikdienstleistungen ab.

Das Beziehungsmanagement in der Kontraktlogistik steht im Vordergrund von *Teil 3*. Auf Basis der Grundlagen des Dienstleistungsmarketings (Beitrag von Homburg/Luers) werden die Gestaltungsoptionen der Neukunden- und Auftragsgewinnung (Beitrag von Wecker/Otto) sowie die Geschäftsanbahnungsprozesse (Beitrag von Otto/Kotzab) in der Kontraktlogistik vertieft. Danach erfolgt die Beleuchtung des Tendermanagements (Beitrag von Müller/Ermel), der Gestaltung von Preissystemen (Beitrag von Meyer/Lukasen), der rechtlichen Grundlagen in der Kontraktlogistik (Beiträge von Otte sowie von Vogel-Stalder) und des Betriebsübergangs (Beitrag von Prockl/Rudolph). Der Abschnitt wird mit Überlegungen zum Beziehungs- und Kundenbindungsmanagement abgeschlossen (Beitrag von Wallenburg).

Teil 4 befasst sich mit dem Management der Kontraktlogistik aus Dienstleistersicht. Den Ausgangspunkt stellt die Thematisierung der Besonderheiten der Strategieentwicklung und -umsetzung bei Logistikdienstleistern dar (Beitrag von Kummer/Hauptmann). Im Anschluss daran werden Sourcingstrategien (Beitrag von Eßig), Kooperationen (Beitrag von Held/Steckler), vier Organisationskonzepte (Beitrag von Picot/Ertsey) sowie das Controlling und Rechnungswesen (Beitrag von Göpfert) von Logistikdienstleistern thematisiert. Weitere besondere Themenschwerpunkte stellen das Personalmanagement (Beitrag von Gatzke/Mahlendorf), die Finanzierung (Beitrag von Steinmüller), das Immobilienmanagement (Beitrag von Pfnür/Elbert) sowie das Innovationsmanagement (Beitrag von Wagner) in der Kontraktlogistik dar.

Abschließend wird in *Teil 5* die Kontraktlogistik in ausgewählten Branchen und Regionen vorgestellt. Beginnend mit einem Überblick zu Spezifika und Besonderheiten internationaler Logistiklösungen (Beitrag von Reich/Franklin) werden Konzepte der Kontraktlogistik in der Automobilindustrie (Beitrag von Schorb/Halsband/Anders), in der chemischen Industrie (Beitrag von Hardt/Karsch), in der Hightech-Industrie (Beitrag von Fiege/Nowak/

Mayer) sowie in der Textil- und Kleidungsbranche (Beitrag von Nothardt/Schmitter/Trede) vorgestellt. Das Handbuch schließt mit einem Beitrag zu den Besonderheiten der Kontraktlogistik in Nordamerika (Beitrag von Goldsby/Knemyer).

Literatur

- Bretzke, W.-R. (1995): »Praktische Herausforderungen an das Logistik-Management«, in: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.): *Handbuch Unternehmensführung*, Wiesbaden, S. 519–527.
- Bretzke, W.-R. (1998): »Make or Buy« von Logistikdienstleistungen: Erfolgskriterien für die Fremdvergabe logistischer Dienstleistungen«, in: Isermann, H. (Hrsg.): *Logistik. Gestaltung von Logistiksystemen*, 2. Auflage, Landsberg, S. 393–402.
- Bretzke, W.-R. (2004): »Logistikdienstleistungen«, in: Klaus, P./Krieger, W. (Hrsg.): *Gabler Lexikon Logistik*, 3. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden, S. 337–343.
- Corsten, H. (1986): »Zur Diskussion der Dienstleistungsbesonderheiten und ihrer ökonomischen Auswirkungen«, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 32(1), S. 16–41.
- Corsten, H. (1990): *Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen. Einführung*, 2. durchgesehene Auflage, München/Wien.
- Deepen, J. (2006): *Logistics Outsourcing Relationships – Measurement, Antecedents, and Effects of Logistics Outsourcing Performance*, Heidelberg.
- Dehler, M. (2001): *Entwicklungsstand der Logistik: Messung – Determinanten – Erfolgswirkungen*, Wiesbaden.
- Eisenkopf, A. (2005): »Wachstumsmarkt Kontraktlogistik – eine Analyse von Logistikkooperationen aus institutionenökonomischer Sicht«, in: Lasch, R./Janker, C. (Hrsg.): *Logistik Management – Innovative Logistikkonzepte*, Wiesbaden.
- Engelhardt, W./Kleinaltenkamp, M./Reckenfelderbäumer, M. (1992): »Dienstleistungen als Absatzobjekt«, in: *Arbeitsbericht Nr. 52 des Instituts für Unternehmensführung und Unternehmensforschung an der Ruhr-Universität Bochum*, Bochum.
- Engelsleben, T. (1999): *Marketing für Systemanbieter – Ansätze zu einem Relationship Marketing-Konzept für das logistische Kontraktgeschäft*, Wiesbaden.
- Freiling, J. (1995): *Die Abhängigkeit der Zulieferer: Ein strategisches Problem*, Wiesbaden.
- Hofmann, E. (2006): »Entkopplung von Supply Chains: Konzeptionelle Anregungen zum lebenszyklusgerechten Verständnis von Wertschöpfungsnetzwerken«, in: *Logistik Management*, 8(1), S. 8–25.
- Homburg, C./Krohmer, H. (2003): *Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung*, Wiesbaden.
- Klaus, P. (1999a): »Die Logistikmärkte Europas: Aktueller Stand und Zukunftstrends«, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): *Logistik 2000plus*, Berlin, S. 35–58.
- Klaus, P. (1999b): »Logistik als ›Weltsicht‹«, in: Weber, J./Baumgarten, H. (Hrsg.): *Handbuch Logistik: Management von Material- und Warenflussprozessen*, Stuttgart, S. 15–32.
- Langley, J./van Dort, E./Ang, A./Sykes, S. R. (2005): *Third-Party Logistics – Results and Findings of the 10th Annual Study*, Georgia Institute of Technology, Atlanta.
- Macneil, I. (1978): »Contracts: Adjustments of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law«, in: *North Western University Law Review*, 72, S. 854–902.
- Meffert, H./Bruhn, M. (2000): *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden*, 3. Auflage, Wiesbaden.

- Randell, H. L. (1991): »Outsourcing Logistics in Europe«, in: *Journal of European Business*, 3(2), S. 21–26.
- Schmitt, A. (2006): *4PL-Providing als Strategische Option für Kontraktlogistikdienstleister*, Wiesbaden.
- Stein, A. (1998): »Kontraktlogistik«, in: Klaus, P./Krieger, W. (Hrsg.), *Gabler-Lexikon Logistik: Management logistischer Netzwerke und Flüsse*, Wiesbaden, S. 230–234.
- Tripp, C. (2004): *Mittelstand und Kontraktlogistik: Chancen und Risiken mittelständischer Logistikdienstleister in der Kontraktlogistik*, Arbeitspapier Fraunhofer ATL, Nürnberg.
- van Laarhoven, P./Berglund, M./Peters, M. (2000): »Third-Party Logistics in Europe – Five Years Later«, in: *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 30(5), S. 425–442.
- Wallenburg, C.M. (2003): »Kundenbindung in der Logistik: Eine empirische Untersuchung zu Geschäftsbeziehungen zwischen Logistikdienstleistern und ihren Kunden«, in: Weber, J./Deepen, J. (Hrsg.): *Erfolg durch Logistik: Erkenntnisse aktueller Forschung*, Bern/Stuttgart/Wien, S. 77–114.
- Weber, J. (1999): *Stand und Entwicklungsperspektiven des Logistik-Controlling*, WHU-Forschungspapier Nr. 61, Vallendar.
- Weber, J. (2002): *Logistikkostenrechnung*, 2. gänzlich überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin.
- Weber, J. (2003): »Macht Logistik erfolgreich? – Konzeptionelle Überlegungen und empirische Ergebnisse«, in: *Logistik Management*, 5(3), S. 11–22.
- Weber, J./Wallenburg, C. M. (2004): »Zusatzbeauftragung von Logistikdienstleistern – Empirische Ergebnisse und konzeptionelle Überlegungen zu entsprechenden Defiziten«, in: *Logistik Management*, 6(3), S. 34–46.
- Williamson, O. E. (1990): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen*, Tübingen.
- Zimmermann, B. (2004): *Kontraktlogistik als Zukunftsmarkt der Logistikdienstleistungswirtschaft? Mittelstandskongruenz und Entwicklung eines mittelstandsgerechten Vertriebsmodells*, Nürnberg.