

**11**

Prof. Dr. Matthias Klumpp,  
Markus Krämer, Sebastian Flaskamp

# **Einkauf und Vertrieb von Logistikdienstleistungen**

Empirische Befunde und Konzepte für die Praxis

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Logistik-Einkauf .....</b>	<b>3</b>
2.1	Grundlagen der Beschaffung.....	3
2.1.1	Definition und Abgrenzung.....	4
2.1.2	Beschaffungsstrategien .....	4
2.1.3	Beschaffungsorganisation.....	8
2.1.4	Beschaffungsprozess.....	11
2.2	Einflussfaktoren der Logistik und Kriteriengenerierung .....	12
2.2.1	Übertragung der Beschaffungskonzepte auf die Logistik .....	13
2.2.2	Identifikation und Kriterienformulierung durch Literaturrecherche .....	22
2.3	AHP – Analytic Hierarchy Process und Expertenbefragung .....	32
2.3.1	Grundlagen AHP .....	32
2.3.2	AHP Ablauf.....	35
2.3.3	AHP in der Beschaffung.....	44
2.3.4	AHP in der Logistik .....	46
2.3.5	Grundgesamtheit und Stichprobe .....	50
2.3.6	Kriterienhierarchie .....	52
2.3.7	Vermutungen und Hypothesen zur Kriteriengewichtung .....	56
2.3.8	Anwendung von Expert Choice zur Entscheidungsunterstützung .....	57
2.4	Auswertung .....	60
2.5	Zusammenfassung .....	69
<b>3</b>	<b>Logistik-Vertrieb.....</b>	<b>73</b>
3.1	Vertrieb bei Logistikunternehmen .....	73
3.2	Grundlagen der Erfolgsfaktorenforschung.....	84
3.2.1	Motivation und Definition Erfolgsfaktoren .....	84
3.2.2	Theoretischer Bezugsrahmen.....	89
3.3	Erfolgsfaktorenforschung.....	92
3.4	Erfolgsfaktoren im Vertrieb .....	99
	(a) Studie von Homburg, Schäfer und Beutin.....	99
	(b) Studie von Dannenberg und Zupanic.....	102
	(c) Studie von Klimmer und Neef.....	104
	(d) Studie von Harms, Oberhammer, Mitschke .....	105
	(e) Diskussion.....	107
3.5	Erfolgsfaktorenanalyse im Vertrieb von Logistikunternehmen .....	108
3.5.1	Untersuchungsmodell .....	108
3.5.2	Untersuchungsdesign .....	114
3.5.3	Untersuchungsdurchführung.....	119

3.5.4	Ergebnisse.....	122
3.5.5	Diskussion .....	129
3.6	Handlungsempfehlungen.....	130
<b>4</b>	<b>Managementmodell .....</b>	<b>134</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>137</b>

# 1 Einleitung

Die Beschaffung von Logistikdienstleistungen – beziehungsweise aus Sicht der Dienstleister deren Vertrieb – stellt ein komplexes Thema dar, zu dem bis dato wenig Forschungsergebnisse sowie verallgemeinerbare Praxisberichte vorliegen. Dies liegt unter anderem an den nachfolgend beschriebenen Spezifitäten von Logistikdienstleistungen:

- Als **Dienstleistung** ist der Beschaffungs- und Vertriebsgegenstand selbst immateriell, nicht vorzeigbar und nur schwer Tests und Prüfungen (ex ante) zu unterziehen (die Ausnahme stellt das „Bestandsgeschäft“ mit mess- und bewertbaren KPIs dar).
- Die erbrachte Leistung ist in der Regel sehr **komplex und nicht sofort zu bewerten**, wie es einfache Dienstleistungen im Bereich der Tourismusbranche oder der Kosmetikleistungen sind (Sichtbarkeit des Ergebnisses z.B. beim Frisör) – hierin ist die Logistikbranche eher mit der Finanzbranche oder der Gesundheitsbranche zu vergleichen.
- Die **Akteure** sind vielschichtig organisiert, da im Investitionsgütersektor („B2B“) angesiedelt und agieren daher auch mit einer institutionellen Rationalität welche häufig eindimensionale Konzepte und Bewertungen unterlaufen (beispielsweise durch kurzfristige Dumping-Frachtraten).
- Die Leistungsstrukturen der Logistik sind zudem weder auf der Verlader - noch auf der Dienstleisterseite statisch, sondern unterliegen **fortlaufenden Änderungen und Störungen** – wobei derartige Einflüsse in der grundlegenden Erwartungshaltung beider Kontrahierungsseiten zwar berücksichtigt, nicht jedoch praktisch bewältigt sind. Dennoch müssen Einkauf und Vertrieb trotz dynamischer Leistungsprozesse Handlungs-, Vertrags- und Preisrahmen festlegen, welche für beide Seiten mittel- bis langfristig akzeptabel sind, da eine fallweise Zusammenarbeit („Spot-Markt“) in wenigen eng umgrenzten Bereichen der Logistik umsetzbar ist (Beispiel einfache Ladungsverkehre über Frachtenbörsen).

Daraus ergibt sich, dass Entscheidungen in diesem Bereich von Seiten der Verlader (z.B. Vergaben im Rahmen von Ausschreibungen, Konzept- und Preisangaben) sowie der Dienstleister in der Regel kaum *standardisierbar* und kaum *quantifizierbar* oder auf nur eine Preis- und Leistungskennzahl zu reduzieren sind.

Angeichts des steigenden Volumens (Gesamtmarkt Logistikdienstleistungen 2014 voraussichtlich 235 Mrd. Euro in Deutschland, Schätzung BVL/IfW) und der Bedeutung (Zentralität und strategische Bedeutung der Logistik in globalen Wertschöpfungsketten) bedarf es *empirisch basierter Konzepte* und eines vertieften Verständnisses zu diesem Managementbereich.

Zudem erhält der Einkauf von Logistikdienstleistungen insbesondere auf der Seite der Ver-  
lader (Industrie, Handel) auch unternehmensorganisatorisch eine immer größere Aufmerk-  
samkeit, beispielsweise durch die Einrichtung von Beschaffungsteams und -abteilungen  
ausschließlich für Dienstleistungen, worunter hauptsächlich Logistikdienstleistungen fallen  
(neben z.B. Personal-, IT-, Reinigungs-, Sicherheits- und sonstigen Dienstleistungen).

Der vorliegende Praxisband stellt hierzu eine erste empirische Basis aus zwei Sichtweisen  
beziehungsweise mit zwei verschiedenen methodischen Ansätzen vor:

- (i) Zunächst werden in einer AHP-Analyse die Entscheidungskriterien beim Ein-  
und Verkauf von Logistikdienstleistungen in Ihrer Gewichtung eruiert und ein  
Abgleich der Prioritäten aus Einkaufsseite (Verlader) und Vertriebsseite (Dienst-  
leister) vorgenommen (Kapitel 2).
- (ii) Zweitens wird in Kapitel 3 eine empirische Erhebung bezüglich der Erfolgsfakto-  
ren eines Vertriebs von Logistikdienstleistungen erläutert (Excellence im Ver-  
trieb und Erfolgsfaktoren eines Vertriebs von Logistikdienstleistungen).

In der Kombination der beiden empirischen Ergebnisberichte lassen sich inhaltlich aussa-  
gekräftige *Handlungsoptionen für die Praxis* des Einkaufs und Vertriebs von Logistik-  
dienstleistungen (Kapitel 4) ableiten.

## 2 Logistik-Einkauf

### 2.1 Grundlagen der Beschaffung

Der Trend zum Einkauf und damit zum sogenannten *Outsourcing* von Logistikdienstleistungen hält weiter an.<sup>1</sup> Ist die Entscheidung zur Fremdvergabe der Logistikdienstleistungen gefallen, müssen auch diese Dienstleistungen ähnlich wie Rohstoffe, Hilfsstoffe sowie Betriebsstoffe beschafft werden. Dies erfolgt wie für andere Dienstleistungen oder Produkte durch eine entsprechende *Beschaffungsorganisation*, passende *Beschaffungsstrategien* und *Beschaffungsprozesse*, die im Folgenden vorgestellt werden. Unternehmen werden in ihrem Gedanken der Fremdvergabe der Logistik durch mögliche Anreize bestärkt. Dies geschieht unter anderem durch eine Kostensenkung bei steigender Effizienz, wodurch ebenfalls eine Fokussierung auf das Kerngeschäft ermöglicht wird. Dennoch bringen diese Anreize und resultierenden Chancen auch Risiken mit sich, die in Tabelle 1 aufgelistet werden.<sup>2</sup>

Tabelle 1: Chancen und Risiken des Outsourcings

Outsourcing-Chancen	Outsourcing-Risiken
Reduzierung der Logistikkosten	Betriebsübergang und Sozialplan
Höhere Kostentransparenz	Remanenzkosten
Variabilisierung von Fixkosten	Kompetenzverlust
Vermeidung von Investitionen	Abhängigkeit von LDL
Steigerung der Flexibilität	Verlust an Kontrolle und Einflussnahmen
Verbesserung des Servicelevels	EDI Schnittstellen (Komplexität, Fehleranfälligkeit)
Konzentration auf Kernkompetenzen	Motivationsverlust und Leistungseinbruch in der Übergangsphase
Erschließung von Synergie- und Skaleneffekten	Veränderung des Leistungsumfangs

Tabelle 1 stellt Chancen und Risiken des Einkaufs von Logistikdienstleistungen, der in höchstem Maße kostengetrieben ist, dar. Wie jede strategische Outsourcingentscheidung sind die Chancen beziehungsweise Ziele des fremdvergebenen Unternehmens hauptsächlich Kostenreduzierungen. Diese können zum Beispiel durch z.B. höhere Kosten-

<sup>1</sup> Vgl. Abelmann, P., (2008), S. 6.

<sup>2</sup> Vgl. Logistik Outsourcing; [http://www.iml.fraunhofer.de/content/dam/iml/de/documents/OE%20210/Flyer\\_Outsourcing-Beratung\\_web.pdf](http://www.iml.fraunhofer.de/content/dam/iml/de/documents/OE%20210/Flyer_Outsourcing-Beratung_web.pdf); Abrufdatum: 04.04.2013.

transparenz, Variabilisierung von Fixkosten durch Reduktion von Personal und Betriebsmitteln gepaart mit der Vermeidung von Investitionen in diesem Bereich erzielt werden. Einhergehend erfolgt mit Übertragung der Dienstleistungen an einen Logistikdienstleister (LDL) eine Steigerung der Flexibilität, die ebenfalls zu einer Verbesserung des Servicelevels führt. Zudem kann sich der Verlader durch eine Fremdvergabe der Logistik an spezialisierte LDL auf seine Kernkompetenzen konzentrieren.

Jedoch sind mit dem Outsourcing der Logistikdienstleistungen nicht nur Chancen, sondern auch Risiken verbunden. Durch die Verlagerung der Aktivitäten auf den LDL sind diese primär die Freistellung von Personal und Betriebsmitteln, die durch einen Sozialplan abgesichert werden müssen und Remanenzkosten verursachen.<sup>3</sup> Der Kompetenzverlust im Bereich des fremdvergebenen Aufgabengebietes, die Abhängigkeit vom LDL sowie der Verlust an Kontrolle und Einflussnahme auf die fremdvergebene Leistung resultieren direkt aus der Auslagerung der Logistikaktivitäten. Speziell in der Implementierungsphase können durch Fehler in der EDI-Anbindung und sich verändernde Leistungsumfänge Leistungseinbrüche auftreten.<sup>4</sup>

### **2.1.1 Definition und Abgrenzung**

Die Beschaffung beziehungsweise der Einkauf, also der Bezug von Erzeugnis und Betriebsstoffen im Allgemeinen, wird innerhalb der Literatur sowie in der praktischen Anwendung oft als Synonym verwendet, da eine hinreichende Definition und eine klare Abgrenzung bislang nicht vorliegen.<sup>5</sup>

Während die Beschaffung strategische und taktische Funktionen der Materialversorgung einnimmt<sup>6</sup>, verfolgt der Einkauf die operative Abwicklung. Der Einkauf wird somit als eine Teilfunktion der Beschaffung betrachtet.

### **2.1.2 Beschaffungsstrategien**

Im Einkauf von Logistikdienstleistungen existieren, genau wie im Einkauf übriger Produkte und Dienstleistungen, Beschaffungs- bzw. Einkaufsstrategien verschiedenster Art, die zu meist sehr individuell gestaltet sind.<sup>7</sup> Basierend auf den gewählten Strategien kann die Gewichtung der Einkaufskriterien für Logistikdienstleistungen unmittelbar beeinflusst werden. Zur Gewichtung von Einkaufskriterien von Logistikdienstleistungen können verschie-

---

<sup>3</sup> Remanenzkosten sind Kosten, die nach einem vollständigen Kapazitätsabbau (d.h. Stilllegung eines Unternehmensbereichs) durch nicht abgebaute indirekte Kostentreiber zurückbleiben. Vgl. Bullinger, H.-J., Warnecke, H.-J., Westkämper, E. (2003), S. 581.

<sup>4</sup> Vgl. Logistik Outsourcing; [http://www.iml.fraunhofer.de/content/dam/iml/de/documents/OE%20210/Flyer\\_Outsourcing-Beratung\\_web.pdf](http://www.iml.fraunhofer.de/content/dam/iml/de/documents/OE%20210/Flyer_Outsourcing-Beratung_web.pdf); Abrufdatum 04.04.2013.

<sup>5</sup> Vgl. Arnolds, H., Heege, F., Tussing, W. (1998), S. 21.

<sup>6</sup> Vgl. Arnolds, H., Heege, F., Tussing, W. (1998), S. 23.

<sup>7</sup> Vgl. Koppelman, U. (1995), S. 14.

dene Beschaffungsstrategieelemente herangezogen werden. Wählt der Verlader innerhalb seiner Beschaffungsobjektstrategie das sogenannte „System Sourcing“, muss die Gewichtung in Bezug auf das Einkaufskriterium „Serviceportfolio“ hoch ausfallen, da der Verlader seine Logistikdienstleistungen integriert, einkaufen möchte. Einen Überblick über die existierenden Strategieelemente von Beschaffungsstrategien verschafft die folgende Abbildung.

Abbildung 1: Übersicht über die sechs Strategieelemente einer Beschaffungsstrategie

Strategieelement	Lieferantenstrategien	Beschaffungsobjektstrategien	Beschaffungszeitstrategien	Beschaffungssubjektstrategien	Beschaffungsarealstrategien	Wertschöpfungsstrategien
<b>Individuelle Ausprägung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sole Sourcing</li> <li>▪ Single Sourcing</li> <li>▪ Dual Sourcing</li> <li>▪ Multiple Sourcing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unit Sourcing</li> <li>▪ Modular Sourcing</li> <li>▪ System Sourcing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stock</li> <li>▪ Demand tailored</li> <li>▪ Just-in-Time</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individual Sourcing</li> <li>▪ Collective Sourcing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Local Sourcing</li> <li>▪ Domestic Sourcing</li> <li>▪ Global Sourcing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ External Sourcing</li> <li>▪ Internal Sourcing</li> </ul>

Quelle: Arnold, U. (2003), S. 156

In Abbildung 1 werden die insgesamt sechs Strategieelemente einer Beschaffungsstrategie nach Arnold in ihren individuellen Ausprägungen weiter differenziert. Diese werden im Folgenden im Detail beschrieben und voneinander abgegrenzt.

Die *Lieferantenstrategie* definiert die mögliche Anzahl der zur Auswahl stehenden Lieferanten für den Einkauf einer Dienstleistung oder eines Produkts. Wie in Abbildung 1 dargestellt gibt es vier verschiedene Ausprägungen der Lieferantenstrategie.

Der Begriff „Sole Sourcing“ beinhaltet, dass nur genau ein möglicher Anbieter eines Produktes auf dem definierten Beschaffungsmarkt verfügbar ist. Durch dieses Monopol besteht eine Abhängigkeit des Käufers gegenüber dem Lieferanten, der nur durch eine globale Lieferantensuche oder durch einen möglichen Bezug von Substitutionsgütern entgegengewirkt werden kann.<sup>8</sup> „Single Sourcing“ wird angewendet, wenn sich das einkaufende Unternehmen bewusst für den Bezug von bestimmten Produkten nur bei einem einzigen Lieferanten entscheidet. Man spricht auch vom „Einquellenbezug“.<sup>9</sup> Analog hierzu verteilt sich der Einkauf beim „Dual Sourcing“ auf zwei Lieferanten beziehungsweise Dienstleis-

<sup>8</sup> Vgl. Sole Sourcing; <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/sole-sourcing/sole-sourcing.htm>, Abrufdatum 04.04.2013.

<sup>9</sup> Vgl. Wannenwetsch, H. (2009), S. 164.