



EUROPÄISCHE FACHHOCHSCHULE (EU FH)
European University of Applied Sciences

Diskussionsbeitrag - Working Paper

Kompetenzanforderungen für Kontraktlogistiker -
Projektskizze

Otto Jockel, Marc Rothländer und Johannes Wolf

März 2006

ISSN 1860-3661

Nr. 02

Kompetenzanforderungen für Kontraktlogistiker – Projektskizze

Abstract:

Das Maß an erforderlichem branchenspezifischen Know how, die Notwendigkeit des Aufbaus von Kundennähe und Kundenbindung sowie die darauf fußende Bildung von Kontraktlogistik-Partnerschaften stellen erhebliche Anforderungen an Dienstleister, die sich in diesem Marktsegment der Logistikdienstleistungen erfolgreich engagieren möchten. Die Kompetenzanforderungen und der diesbezügliche Entwicklungsbedarf orientieren sich an den Prozessen der Kontraktlogistik von der konzeptionellen Phase über die Implementierung bis hin zum operativen Betrieb einer Kontraktlogistikpartnerschaft. Es wird die Hypothese aufgestellt, dass Kontraktlogistikkompetenz sich auf technisch-betriebswirtschaftliche, personelle und konzeptionelle Fähigkeiten stützt, die auf Individual- oder Teamebene auch den Erwartungen der outsourcenden Kunden entsprechen müssen.

Logistikdienstleistungen versus Kontraktlogistik

Unter Logistikdienstleistungen versteht man vielfach die standardisierten Aktivitäten des Transportierens, des Umschlagens und des Lagerns (TUL-Leistungen) von Gütern, die zwischen Produktions- und Verkaufsstätten und Endkunden benötigt werden, sowie die direkt mit TUL-Leistungen verbundenen Auftragsabwicklungs- und Dispositionsaktivitäten (in Anlehnung an [11]).

Unter Kontraktlogistik versteht man ein auf einer langfristigen, arbeitsteiligen Kooperation zwischen dem Verlager von Gütern und einem Logistikdienstleister basierendes Geschäftsmodell, welches durch einen Dienstleistungsvertrag (Kontrakt) geregelt wird. Durch die aufeinander abgestimmte Bündelung verschiedenster Logistikdienstleistungen übernehmen Kontraktlogistik-Dienstleister das Management logistischer Prozesse entlang der Wertschöpfungskette und bilden so das Bindeglied zwischen den Wertkettenbeteiligten [8]. Daher rührt die Bezeichnung Systemdienstleister, die synonym zu Kontraktdienstleister verwendet wird. Kontrakt- oder System-Logistikdienstleister sind in das Wertkettensystem integriert. In der anglo-amerikanischen Literatur wird im Zusammenhang mit Kontraktdienstleistungen von Third Party Logistics (3PL) gesprochen.

Unausgeschöpftes Marktpotenzial für Kontraktlogistik

Der Markt für wenig komplexe und stark standardisierte Logistikdienstleistungen ist durch ausgeprägten Preisdruck gekennzeichnet. Als Beispiele können die genannten Geschäftsfelder Transport, Umschlag und Lagerung (TUL) angeführt werden, als Begründungen u.a. die Kostenvorteile großer, konzerngeführter Dienstleister aufgrund von „Economies of scale“ und die zunehmende Marktdurchdringung durch ausländische Anbieter mit günstigeren Kostenstrukturen. Insbesondere für die Wachstumsbestrebungen kleiner und mittelständischer Logistikdienstleister ist dieses Standard-Marktsegment insofern immer weniger interessant.

Ganz andere Rahmenbedingungen sind im Leistungssegment der Kontraktlogistik vorherrschend [21]: Das Maß an erforderlichem branchenspezifischen Know how, die Notwendigkeit des Aufbaus von Kundennähe und Kundenbindung sowie die darauf fußende Bildung von Kontraktlogistik-Partnerschaften stellen erhebliche Anforderungen an Dienstleister, die sich hier erfolgreich engagieren möchten. Kostenvorteile aufgrund von Größeneffekten spielen hingegen keine dominante Rolle. Der Markt ist stark fragmentiert – die Marktanteile auch größerer Anbieter liegen im Bereich von 3% bis 5%. Kontraktlogistik bietet sich daher gerade auch für kleine und mittelständische Unternehmen bei entsprechender Spezialisierung als ein chancenreiches Geschäftsfeld an. Insofern spricht man von einem „mittelstandsaffinen“ Markt.

Die Quantifizierung des Marktpotenzials für Kontraktlogistik ist sicherlich ein ambitioniertes und mit Unsicherheiten behaftetes Unterfangen. Ohne diese Unschärfen aus den Augen zu verlieren, soll an dieser Stelle dennoch auf konkrete Zahlen Bezug genommen werden, um die vermutliche Größenordnung zu verdeutlichen. Es handelt sich hierbei um einen Ansatz, der von dem robust hergeleiteten Logistikaufwand der einzelnen Wirtschaftszweige ausgeht und den jeweils für Kontraktlogistik in Frage kommenden Anteil abschätzt [11]: Die Gesamtsumme des Kontraktlogistikpotenzials für die Bundesrepublik beläuft sich demnach auf 59,5 Mrd. Euro – bezogen auf den Referenzzeitraum des Jahres 2001 bzw. 2002. Dies ist ein Wert, der sowohl die inhouse abgewickelten als auch die Outsourcing-Anteile einschließt.

- Der größere Anteil hiervon wird der industriellen Kontraktlogistik, insbesondere der industriellen Produktionsversorgung, Ersatzteildistribution und der sonstigen „business-to-business“-Kontraktlogistik in diesem Segment zugeordnet (ca. 68%),
- ein geringerer Anteil der Konsumgüterdistribution und sonstigen Konsumgüterkontraktlogistik (ca. 32%).

Erschlossen, also in Kontraktlogistik-Umsätzen realisiert, sind ca. 11,0 Mrd. Euro, was einen Anteil von lediglich etwa 18% ausmacht. Daraus ergibt sich für den Dienstleistungssektor die erfreuliche Perspektive erheblichen Geschäftspotenzials, das darauf wartet, ausgeschöpft zu werden. Während dem geschätzten Gesamtvolumen – den genannten 59,5 Mrd. Euro per anno – eher Stagnation vorhergesagt wird, könnte sich mittelfristig ein Nettowachstum der realisierten Kontraktlogistikumsätze von gut 10% pro Jahr einstellen – und zwar durch wachsende Outsourcing-Neigung.

Die genannten Zahlen stellen Abschätzungen von Größenordnungen dar, die auf einer Analyse statistischen Datenmaterials beruhen. Niemand gibt sich der Illusion einer exakten Quantifizierbarkeit hin, zumal viele der als Outsourcer in Frage kommenden Unternehmen sich nicht über die Höhe und Zusammensetzung ihrer Logistikkosten bewusst sind [25]. Weitere Studien, die z.T. auf umfangreichen Unternehmensbefragungen auch auf internationaler Ebene beruhen ([3], [5], [12]), weisen zum einen darauf hin, dass die Outsourcingentscheidungen zwar zunehmend kritischer bzw. mit mehr Besonnenheit getroffen werden, dass zum anderen aber dennoch mit einer Zunahme des Outsourcing logistischer Funktionen zu rechnen ist. Da hierbei oftmals im Vordergrund steht, auf externe Expertise zuzugreifen und die Effizienz der gesamten Supply Chain zu erhöhen, kann das Geschäftsfeld der Kontraktlogistik durchaus überproportional profitieren. Allerdings ist nach den Gründen zu fragen, warum das Kontraktlogistikpotenzial bislang erst zu einem recht geringen Teil erschlossen worden ist. Diesbezügliche Erklärungsansätze verweisen insbesondere auf Defizite der Logistikdienstleister und rücken Aspekte der Kooperation zwischen Dienstleister und Outsourcer sowie der Anpassungsfähigkeit und Kompetenz der Dienstleister in den Blickpunkt. Im Einzelnen werden z.B. Mängel bei den folgenden Punkten genannt [11]:

- Vertrauen, Kontakte und Referenzen
- Flexibilität, Schnelligkeit und Innovationsfähigkeit
- Methoden- und Projektkompetenz
- Branchen- bzw. nischenorientierte Ausrichtung
- Mitarbeiterqualifikation

Zielsetzungen und Vorgehensweise der Studie

Obige Aussagen führen zu dem Schluss, dass Dienstleister ihre Chancen beträchtlich verbessern könnten, wenn sie entsprechende Kompetenzen auf- bzw. ausbauen würden. Dieser Punkt wird mit der nun in Gang gesetzten Studie aufgegriffen. Dabei wird die Zielsetzung verfolgt, die Kompetenzanforderungen und den diesbezüglichen Entwicklungsbedarf, orientiert an einer Prozessdarstellung der Kontraktlogistik, detailliert herauszuarbeiten. Im Einzelnen umfasst dies die folgenden Schritte:

- Entwicklung eines Prozessmodells für die Kontraktlogistik
- Ermittlung prozessstrukturbezogener Kompetenzanforderungen für die Kontraktlogistik
- Ermittlung des Kompetenzentwicklungsbedarfs für (potentielle) Kontraktlogistiker

Dieser Ablauf wird in den folgenden Abschnitten des vorliegenden Papiers noch näher beschrieben und präzisiert. Die Ergebnisse der Untersuchungen und Erhebungen bis zu diesem Punkt bilden dann die unmittelbare Basis für Überlegungen zu zweckmäßiger (Weiter-) Bildung im Bereich der Logistikdienstleister. Obwohl nicht zum Kern der Studie gehörig, sei die entsprechende Fortführung der Überlegungen hier mit aufgeführt:

- Ermittlung des (Weiter-) Bildungsbedarfs im Bereich Kontraktlogistik
- Ermittlung spezifischer (Weiter-) Bildungskonzepte für die Logistikdienstleister

Die empirische Erhebung der Kompetenzanforderungen erfolgt auf dem Wege vergleichender Fallstudien verschiedener Dienstleister-Outsourcer-Konstellationen. Der spezifische Kontext wird dabei insbesondere durch vier Faktoren definiert:

- Die Branche
- Den betreffenden Abschnitt in der Lieferkette
- Die Art der Güter
- Den betreffenden Leistungs- bzw. Funktionsbereich (Beschaffung, Distribution usw.)

Beispielsweise ist dann Gegenstand einer Fallstudie die Ersatzteilbeschaffung eines Automobilherstellers. Es erfolgt eine vornehmlich qualitative Datenerhebung, die pro Fallstudie auf mehreren Interviews basiert. Einerseits äußert der Dienstleister seine Vorstellungen zu den erforderlichen Kompetenzen, andererseits wird dieselbe Fragestellung an den Outsourcer gerichtet.

Outsourcing logistischer Prozesse

Unter Logistik-Outsourcing in Verbindung mit Kontraktlogistik versteht man die Übertragung komplexer logistischer Prozesse an einen Logistikdienstleister. Dieser übernimmt das Management und meist auch eine Optimierung der ausgelagerten Prozesse. Somit ist mit der Kontraktlogistik neben dem Übergang von Prozessverantwortlichkeiten (vgl. Abb. 1) auch eine Neubewertung und - damit meist einhergehend - eine Restrukturierung der existierenden Ablauforganisation verbunden. Verlagerer erwarten von einer Auslagerung komplexer logistischer Aktivitäten in der Regel sowohl Kostenersparnisse als auch eine effektivere Abwicklung bei mindestens gleich bleibender Qualität. Dies setzt überzeugende Kompetenzen im Bereich des Logistikmanagements voraus, die der Logistikdienstleistungsbranche in zunehmendem Maße auch attestiert werden ([20], [22]). So wurde in jüngster Vergangenheit vermutet, dass durch die zunehmende Dienstleistungstiefe und -breite innerhalb des Logistikdienstleistungssektors der Outsourcing-Anteil logistischer Prozesse ständig steigen könnte [2]. Diese Erwartung hat sich jedoch, wie die Studie von Klaus [11] zeigt, bisher kaum erfüllt. Um die

Gründe für die vergleichsweise geringe Realisierung dieses Kontraktlogistikpotentials zu verstehen, müssen also zunächst folgende Fragen beantwortet werden:

1. Wie kommen Kontraktlogistik-Partnerschaften zustande?
2. Welche Kompetenzen müssen Logistikdienstleister besitzen (und nachweisen), um in der Kontraktlogistik erfolgreich zu sein?

Die Frage, wie es zur Einbindung von Logistikdienstleistern kommt, ist bisher meistens aus der Sicht von outsourcenden Unternehmen (Verladern) betrachtet worden. Diesbezügliche Untersuchungen gehen bereits von der strategischen Bedeutung des Logistikoutsourcing aus. So haben Gardner et al. [7] ein

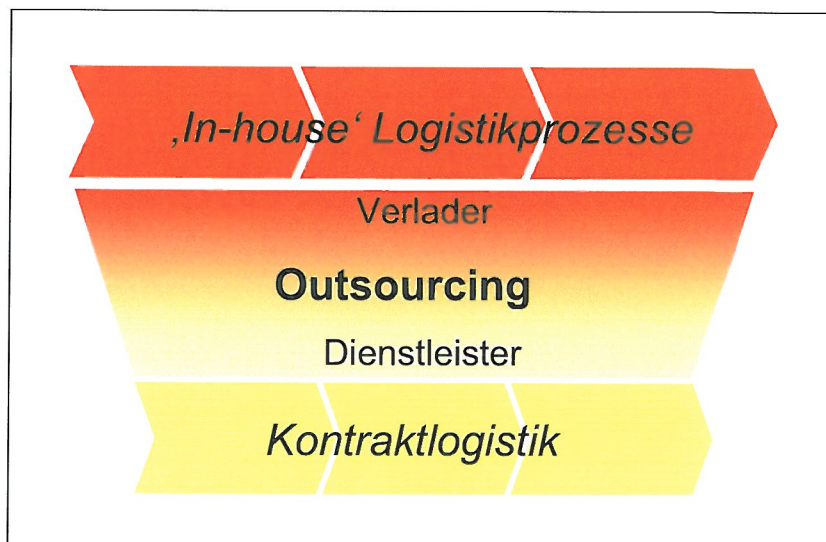


Abb. 1: Logistik-Outsourcing und Kontraktlogistik

strategisches Modell für den Partnerschaftsbildungsprozess entwickelt, um die Beziehungen zwischen Verladern und Logistikdienstleistern zu verstehen, und Sink [19] beschreibt ein Konzept für den strategischen Einkauf von Logistikdienstleistungen.

Diese „Vernachlässigung“ der Logistikdienstleister-Perspektive erklärt sich zum einen durch das eher „reaktive“ Verhalten von Logistikdienstleistern während des Outsourcingprozesses. Eine Untersuchung von Dienstleister-/Verlader-Paaren aus dem Jahre 2002 [9] ergab, dass sich die meisten Verlader in der initiierten,

führenden und impulsgebenden Rolle während eines Outsourcingprojektes sehen. Die meisten befragten Logistikdienstleister bestätigten dies sogar, verwiesen aber darauf, dass eine entsprechend ‚reaktive‘ Rolle ihrerseits ja seitens der Verlager erwartet würde. In der gleichen Studie kam man jedoch zu dem Ergebnis, dass die meisten Verlager sich ein proaktives Verhalten von Logistikdienstleistern im Sinne einer beratenden Rolle zu Beginn und während einer Logistikpartnerschaft wünschten. Dies kann sich mitunter auch positiv auf die Outsourcingtiefe innerhalb einer Logistikpartnerschaft auswirken [9] und somit zur Inanspruchnahme von komplexeren Dienstleistungen führen. Zum anderen trägt auch die z.T. vorzufindende skeptische Debatte über den strategischen Stellenwert der Kontraktlogistik für die Logistikdienstleisterbranche dazu bei, dass der Kontraktlogistikpraxis aus Dienstleistersicht bisher eher wenig Aufmerksamkeit gewidmet wurde. So stellt die Mercer Management Consulting GmbH aufgrund einer von ihr durchgeführten Studie [18] sowohl den Umfang des potentiellen Kontraktlogistikvolumens als auch den ökonomischen Erfolg der Kontraktlogistik in Frage. Bretzke hingegen geht von einem weitgehenden Erfolg des Geschäftsmodells Kontraktlogistik aus, sieht aber keine Zukunft für dieses Geschäftsmodell bei mittelständischen Anbietern. Er kommt in seiner Betrachtung zu dem Schluss, dass Verlager sich zunehmend so genannten ‚One-Stop-Shopping-Anbietern‘ zuwenden werden, die auch auf Netzwerkkapazität basierende Leistungen erbringen können [4].

Prozessstruktur in der Kontraktlogistik

In dieser Studie wird davon ausgegangen, dass sich die Kompetenzanforderungen für (potentielle) Kontraktlogistiker zum Großteil an den Prozessschritten orientieren, die letztendlich zu einem Vertragsabschluss zwischen einem Verlager und einem Logistikdienstleister führen. Somit ist es zunächst erforderlich, den Entstehungsprozess einer Kontraktlogistikpartnerschaft aus Sicht eines Dienstleisters zu verstehen. Das übergeordnete Ziel der Gesamtuntersuchung ist, ein dementsprechendes Prozessmodell zu erarbeiten, das den Kontraktlogistikprozess im Detail abbildet. Als Ausgangspunkt für die vorliegende Untersuchung dient die von Tripp [21] deduktiv hergeleitete „4-Phasen-Wertschöpfungskette von Kontraktlogistik-

projekten“ (vgl. Abb. 2). Das Projektmanagement für Kontraktlogistikgeschäfte erstreckt sich hierbei auf folgende vier Hauptprozesse:

1. Ausschreibung
2. Ist-Analyse & Grob-Konzept
3. Detailkonzept & Vertrag
4. Umsetzung & After Sales

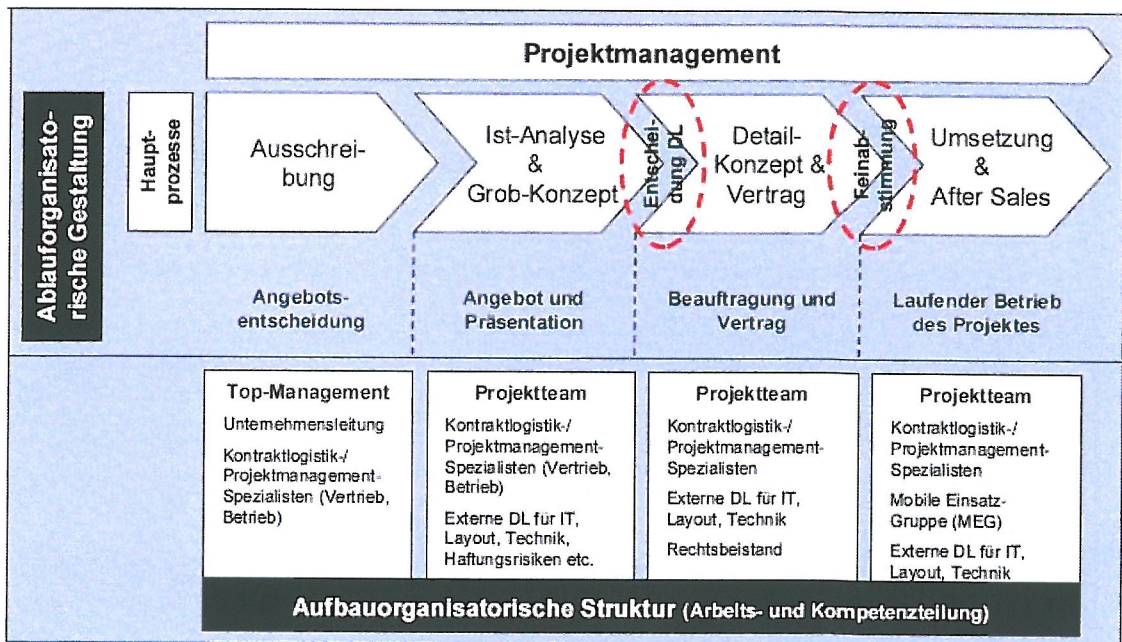


Abb. 2: 4-Phasenmodell der Kontraktlogistik [21]

In Anlehnung an dieses „4-Phasen-Schema“ soll in induktiver Vorgehensweise eine detaillierte Prozessbetrachtung auf 3 Ebenen erarbeitet werden. Hierbei wird davon ausgegangen, dass sich der Kontraktlogistikprozess grundsätzlich in 3 voneinander abgrenzbare Phasen unterteilen lässt (vgl. Abb. 3). Die erste Phase stellt die konzeptionelle Phase dar und schließt alle Prozesse vom Erstkontakt zwischen Verleger und Dienstleister bis zum Vertragsabschluss zwischen beiden Parteien ein. Der Fokus der vorliegenden Untersuchung liegt zunächst auf diesem Prozessabschnitt. Die Umsetzung des Kontraktlogistikprojektes findet in der zweiten Phase statt. Sie beginnt nach dem Vertragsabschluss und ist mit der Aufnahme des operativen Betriebs abgeschlossen. Die dritte Phase schließlich stellt den operativen Betrieb des Kontraktlogistikprojektes dar. Während es in der Regel wohl kaum zu

zeitlichen Überschneidungen der ersten und zweiten Phase kommt wird, kann es in der Praxis durchaus vorkommen, dass der operative Betrieb, vor allem komplexer Abläufe, sukzessiv übernommen wird.

Die Zielsetzung dieser Studie beinhaltet die Spezifizierung der ersten Prozessebene und der Subprozesse auf der 2. und 3. Prozessebene, wobei der Fokus zunächst auf die Konzeptionsphase gerichtet ist.

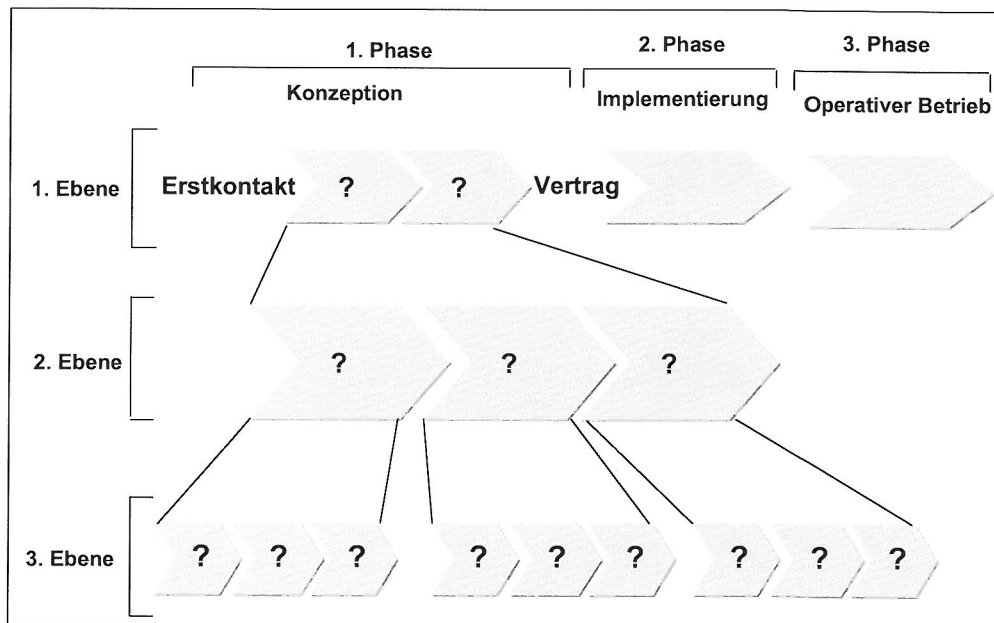


Abb. 3: Ablaufmodell der Kontraktlogistik aus Dienstleistersicht

Prozessgebundene Kompetenzen für die Kontraktlogistik

Mit dem Thema Wissens- bzw. Kompetenzmanagement beschäftigen sich verschiedenste wissenschaftliche Fachgebiete und Nutzergruppen und leisten jeweils ihren spezifischen Beitrag zur Konkretisierung und Weiterentwicklung entsprechender Konzepte. Aufgrund der interdisziplinären Sichtweise konnte bislang kein einheitlicher Ansatz herausgebildet werden. Um die Kompetenzanforderungen an Kontraktlogistiker bestimmen zu können, ist es zunächst von elementarer Bedeutung für ein gemeinsames Verständnis von Kompetenzen, deren Eigenschaften zu diskutieren und zu fixieren. Einen pragmatischen Ansatz stellt die von North entwickelte „Wissenstreppe“ dar (vgl. Abb. 4). Basis dieser Definition von Kompetenz

bildet die inhaltliche Abgrenzung insbesondere der Elemente Zeichen, Daten, Informationen und Wissen. Diese bilden die wesentlichen grundlegenden Stufen der „Wissenstreppe“.

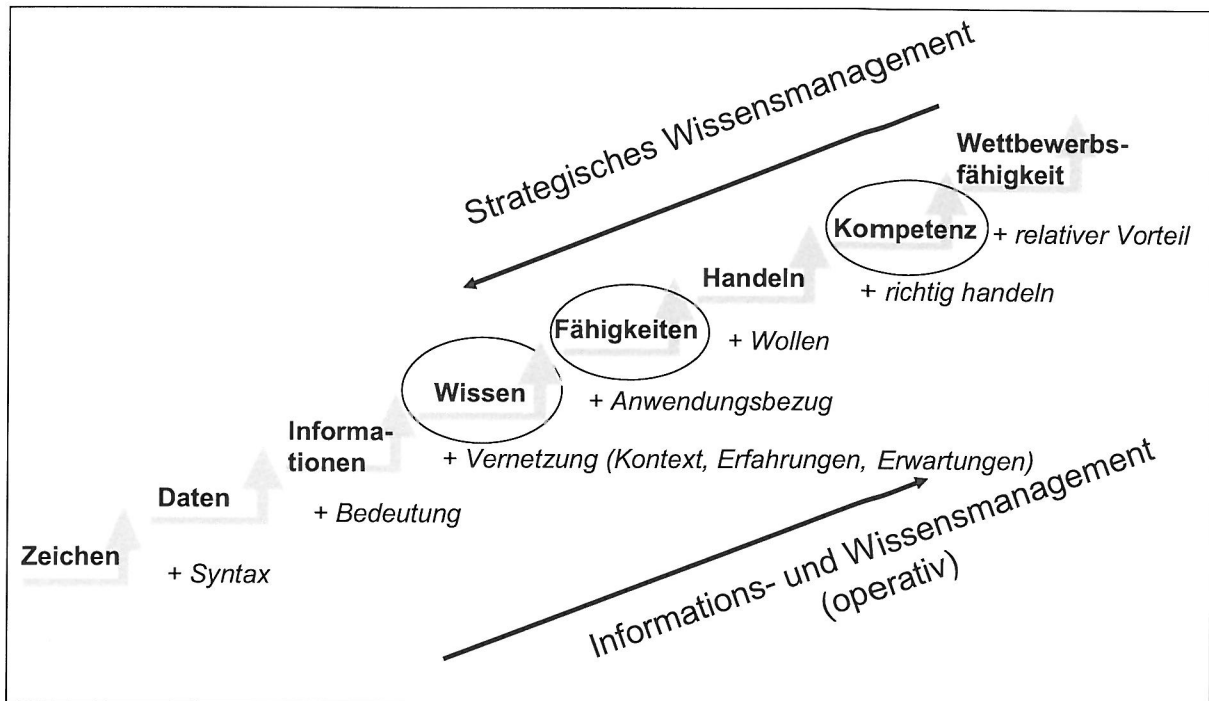


Abb. 4: Die Wissenstreppe nach North [15]

Zeichen in der Form von Buchstaben, Ziffern und Sonderzeichen bilden die Basiseinheiten des Wissens. Durch Aneinanderreihung von Zeichen aufgrund bestimmter Anordnungsregeln – Codes oder Syntax – werden diese zu Daten. Informationen entstehen, wenn die Daten in den Kontext eines Problemzusammenhangs eingeordnet werden können. Hierdurch erhalten sie eine Bedeutung, d. h. einen Bezug zur Realität. Die so entstandenen Informationen können aus betriebswirtschaftlicher Sicht zur Vorbereitung von unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen dienen, sofern sie mit anderen relevanten Informationen in Beziehung gesetzt werden können. Wissen entsteht demnach nur durch eine zweckorientierte Vernetzung von Informationen. Dies impliziert, dass Wissen durch interpretierte Informationen in einem relevanten Umfeld erzeugt wird und die Kenntnis der Interdependenzen und Zusammenhänge enthaltener Informationen voraussetzt. Informationen stellen die Form dar, in der Wissen kommuniziert und gespeichert wird. Wissen ist demnach das Resultat der Informationsverarbeitung durch das Bewusstsein, ist charakterisiert durch

unterschiedliche individuelle Erfahrungen, stark kontextbezogen und aufgrund der individuellen Interpretation personenabhängig. In der Literatur wird Wissen unterschiedlich beschrieben und klassifiziert. So bezeichnet Wissen nach Probst/Raub/Romhardt [16] „... die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden.“ Der Wert des Wissens wird für die Unternehmen jedoch nur dann ersichtlich, wenn Wissen (Wissen WAS) in Können (Wissen WIE) umgewandelt wird. Dies muss sich natürlich in konkreten Handlungsweisen widerspiegeln. North bemerkt sehr treffend, dass es nicht genügt, dass Mitarbeiter in Produktentwicklungsmaßnahmen – z. B. Seminaren – Wissen durch Konsumieren erwerben. Vielmehr ist das erworbene Wissen durch Übungen in Fertigkeiten (Fähigkeiten) zu transformieren. Dies spiegelt sich z. B. auch in dem dualen System der beruflichen Ausbildungs- und Studienkonzepte wider. Letztendlich führen jedoch „Fähigkeiten“ nur in Verbindung mit dem Willen, diese anzuwenden, zu konkreten Handlungen bzw. zur Wertschöpfung. Die Fähigkeit, richtig – d. h. im Sinne der unternehmerischen bzw. individuellen Zielsetzungen – zu handeln, wird auch als „Kompetenz“ einer Person oder Organisation bezeichnet. „Kompetenzen konkretisieren sich im Moment der Wissensanwendung“ [15]. Von Krogh und Roos beschreiben Kompetenz wie folgt [23]: „We view competence as an event, rather than an asset. This simply means that competencies do not exist in the way a car does; they exist only when the knowledge (and skill) meet the task“.

In der Literatur wird zudem zwischen Kernkompetenzen, Schlüsselkompetenzen und Standardkompetenzen unterschieden [6]. **Kernkompetenzen** sind solche, die schwer imitierbar mit dem Leistungserstellungsprozess eines Unternehmens verbunden sind und in ‚exzellenter‘ Ausübung zu einem Wettbewerbsvorteil führen können. **Schlüsselkompetenzen** sind solche, die zwar unmittelbar mit dem Leistungserstellungsprozess verbunden, jedoch nicht wettbewerbsentscheidend sind. **Standardkompetenzen** sind solche, die zwar zur Leistungserstellung unerlässlich, jedoch vergleichbar sind mit denen anderer Unternehmen. Sie sind daher im Kontext einer ‚make or buy‘-Entscheidung am ehesten übertragbar.

Kernkompetenzen sind von besonderer Bedeutung für Unternehmen. Sie stellen einen Verbund von Technologien und Fähigkeiten dar, die auf explizitem und verborgenem Wissen beruhen und durch eine gewisse zeitliche Stabilität gekennzeichnet sind. Kernkompetenzen generieren einen wahrnehmbaren geldwerten Kundennutzen und sind in der Regel im Vergleich mit den Wettbewerbern unternehmens- bzw. organisationsspezifisch – kurz: einzigartig.

Diese Aufschlüsselung des Kompetenzbegriffs lässt sich sehr gut am Beispiel des Logistikoutsourcing insbesondere in Verbindung mit daraus resultierenden Kontraktlogistikpartnerschaften verdeutlichen (vgl. Abb. 5).

Standardisierbare Tätigkeiten, wie der Transport, der Umschlag und die Lagerung von Gütern sind ein Teil jedes Beschaffungs- und Distributionsprozesses. Für jedes Industrie- und Handelsunternehmen sind Standardkompetenzen in diesen Tätigkeitsbereichen unerlässlich. Prozessstruktur, Prozessabläufe und die Leistungsanforderungen innerhalb dieser Bereiche unterscheiden sich - vor allem bei gleicher Branchenzugehörigkeit - kaum. Sie sind weitgehend vergleichbar und nicht wettbewerbsentscheidend. Um (fixe) Prozesskosten in variable Kosten zu transformieren und Investitionen in Logistikressourcen, wie zum Beispiel Lagerkapazitäten und/oder LKW zu vermeiden, entscheiden sich viele Unternehmen, standardisierte Logistikprozesse an Logistikdienstleister zu übertragen. Da Transport-, Lagerungs- und Umschlagsleistungen die Kernkompetenzen dieser Dienstleister darstellen, können Verlagerer überdies erwarten, dass die Aufgabe dieser logistischen Standardkompetenzen zu höherer Effektivität und/oder Effizienz in den ausgelagerten Tätigkeiten führt.

Die Abgabe weitergehender Prozessverantwortlichkeiten an einen Logistikdienstleister, wie zum Beispiel die Planung, Steuerung und Kontrolle der Beschaffung und/oder der Distribution, kann für Verlagerer auch die Aufgabe von Schlüsselkompetenzen bedeuten. So ist zum Beispiel die Just-in-time-Beschaffung von Komponenten und Modulen in der Automobilindustrie unmittelbar mit dem Leistungserstellungsprozess, nämlich der Produktion von Kraftfahrzeugen, verbunden. Im Handel bedeutet die Auslagerung der Primär- und/oder Sekundärdistribution an einen Dienstleister die Aufgabe von Schlüsselkompetenzen

zu dessen Gunsten. Dies sind jedoch keine Beispiele für die Auslagerung von Standardtätigkeiten. Es handelt sich vielmehr um unternehmensspezifische Prozesse mit spezifischen Leistungsanforderungen. Logistikdienstleister, die die Verantwortung für die Planung und/oder die Steuerung solcher Prozesse übernehmen wollen, müssen diesbezügliche Kompetenzen nachweisen, die denen der outsourcenden Verlader zumindest gleichwertig, besser jedoch überlegen sind, denn die Gründe für die Auslagerungsbereitschaft komplexerer Prozesse sind prinzipiell denen für die Auslagerung von Standardtätigkeiten ähnlich. Auch hier geht es um die Verringerung der Logistik-Stückkosten und die Befreiung gebundenen Kapitals. Jedoch ist die

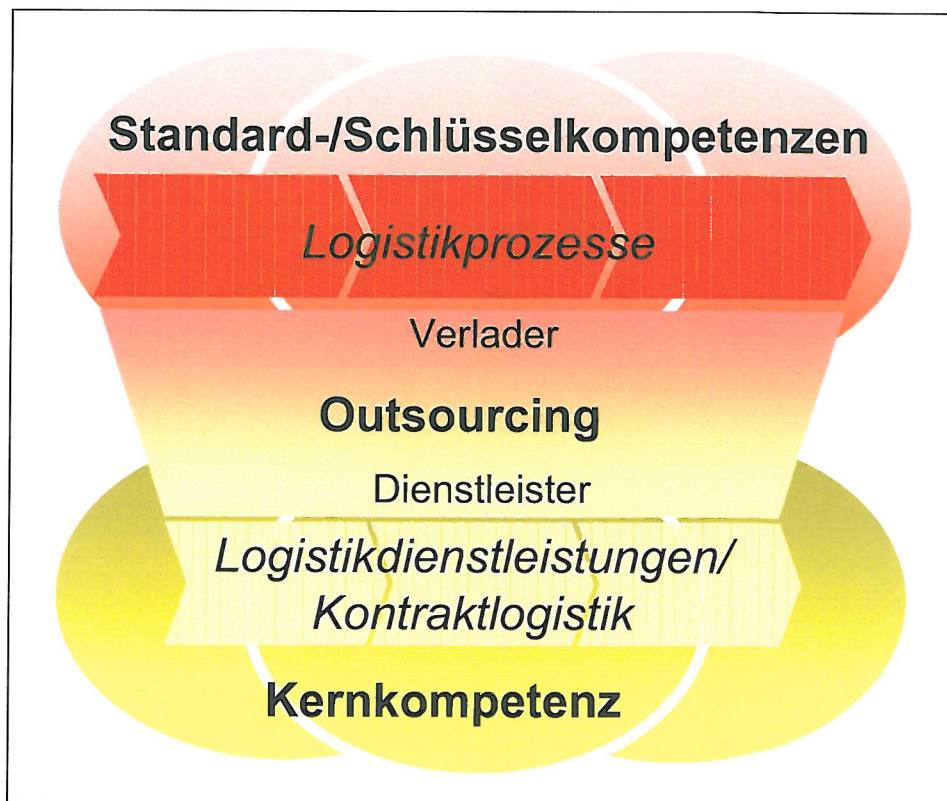


Abb. 5: Kompetenzverschiebung durch Kontraktlogistik

Aufgabe von Schlüsselkompetenzen zu Gunsten eines Logistikdienstleisters für viele Verlader auch mit einem Risiko für die Prozesssicherheit behaftet. Viele Verlader verlangen daher von ihren Logistikpartnern neben der Zusicherung von kontinuierlichen Leistungen und/oder Leistungssteigerungen auch die Bereitschaft zur Übernahme von Prozessrisiken. Üblicherweise werden solche Vereinbarungen in entsprechenden Verträgen (Kontrakten) dokumentiert.

Die Verkürzung der Produktlebenszyklen stellt an die Veränderungsfähigkeit der am Wertschöpfungsprozess beteiligten Unternehmen immer höhere Anforderungen, welche diese in ihrer ursprünglichen Leistungskomplexität (Tiefe und Breite) oftmals nicht mehr bewältigen können. Daher werden viele Unternehmen sich zunehmend auf ihre Kernkompetenzen beschränken und auch Schlüsselkompetenzen für komplexe Logistikprozesse an dafür qualifizierte Kontraktlogistikdienstleister übertragen. So wird in den nächsten Jahren eine verstärkte Nachfrage für komplexere Dienstleistungen vor allem im Bereich der Systemintegration und Steuerung der Supply Chain erwartet [2].

Die Befriedigung dieser Nachfrage wird essentiell von der (Fort-) Entwicklung der Kernkompetenzen für Kontraktlogistik und somit von der Entwicklung entsprechender Fähigkeiten der Logistikdienstleister abhängen.

Erforderliche Fähigkeiten in der Kontraktlogistik

Um auf die Kontraktlogistikkompetenz eines Dienstleisters schließen zu können, muss konsequenterweise nach den hierfür erforderlichen Fähigkeiten gefragt werden. Diese stellen nach North [15] anwendungsbezogenes Wissen dar. Analytisch betrachtet sind spezifische Fähigkeiten in der Regel Individuen, also einzelnen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zuzuordnen. Vor allem von Kunden werden diese jedoch als die Fähigkeiten einer Gruppe, zum Beispiel eines Projektteams, oder mitunter auch einer gesamten Organisation, in Bezug auf bestimmte Vorgehensweisen, Tätigkeiten, Auftretensmuster etc. wahrgenommen. Am Beispiel der Kontraktlogistik bezieht sich der (Kern-) Kompetenzbegriff auf den Leistungserstellungsprozess eines Kontraktlogistikdienstleisters in seiner Gesamtheit, während spezifische Fähigkeiten in Bezug auf Subprozessebenen zu betrachten sind.

Gerade weil der Begriff ‚Fähigkeit‘ allgemein gebräuchlich ist, kann das, was genau darunter verstanden wird, je nach Kontext und/oder Betrachter recht unterschiedlich sein. Im Rahmen einer qualitativen Untersuchung wie der vorliegenden empfiehlt es sich also, den Begriff ‚Fähigkeiten‘, zu präzisieren und im Vorfeld kontextrelevant und

beispielhaft zu erklären. Eine Möglichkeit, organisationelle Fähigkeiten zu definieren, findet sich bei Katz [10]. Hier wird nach technischen, personellen und konzeptionellen Fähigkeiten unterschieden. Die erste Kategorie wird in dieser Untersuchung weiter gefasst und als technisch-betriebswirtschaftliche Komponente aufgeführt. Eine weitere Unterteilung von Fähigkeiten ergibt sich aus der Wissenstreppe von North [15]. Dieser definiert Fähigkeiten als eine Kombination aus Wissen und einem entsprechenden Anwendungsbezug. Wissen basiert auf Daten und Informationen und ist an einzelne Personen gebunden. Teil eines Wissensgebietes ist die Methodik, die gleichzeitig den Anwendungsbezug zu spezifischem Kontext herstellt.

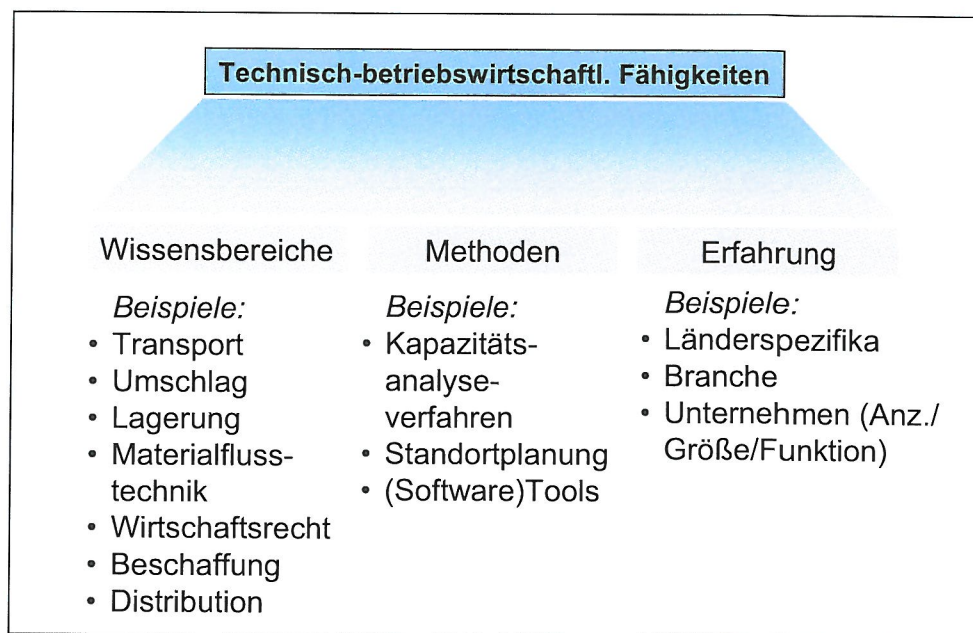


Abb. 6: Technisch-betriebswirtschaftliche Fähigkeiten in der Kontraktlogistik

In dieser Studie soll dementsprechend zum einen zwischen Wissensbereichen und Methoden unterschieden werden. Aus einer 2002 durchgeführten Studie zum ‚Profil des Logistikers‘ [24] geht zudem hervor, dass Erfahrungswerte einen Teil logistischer Kompetenzen bzw. Fähigkeiten ausmachen. Demzufolge setzen sich für die vorliegende Studie Fähigkeiten aus folgenden Bestandteilen zusammen:

1. Wissen
2. Methodik
3. Erfahrung

Eine **technisch-betriebswirtschaftliche Fähigkeit** impliziert das Verständnis und das Beherrschen spezifischer Aktivitäten. In einem (Kontrakt-) Logistikkontext bedeutet dies zum Beispiel das Wissen um die funktionalen und phasengebundenen Bestandteile des Logistikmanagements und um die entsprechende Analyse- und Planungsmethodik. Das Verständnis eines neuen Projektkontextes und die erforderliche Herangehensweise an diesen wird zudem von Erfahrungswerten aus anderen, vielleicht ähnlichen Projekten profitieren. So wird es in der Kontraktlogistik sicherlich von Vorteil sein, wenn in ein neues Kundenprojekt zum Beispiel auch die Erfahrungen aus Projekten in der gleichen oder einer ähnlichen Branche einfließen (vgl. Abb. 6).

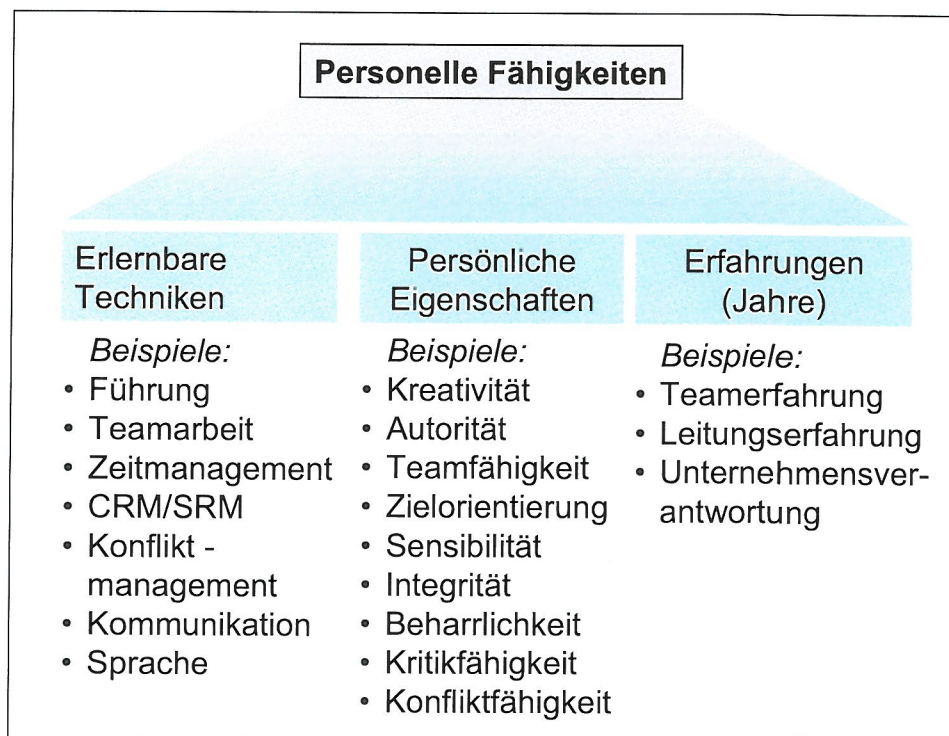


Abb. 7: Personelle Fähigkeiten in der Kontraktlogistik

Unter **Personellen Fähigkeiten** versteht man die Fähigkeit, effektiv als Teil einer Gruppe zu arbeiten und die Zusammenarbeit (mit) zu gestalten. Dies ist besonders wichtig, um stilles (implizites) Wissen zu explizieren (vgl. Abb. 7).

An Logistikdienstleister und insbesondere an Kontraktlogistikdienstleister werden vor allem Anforderungen an ihre Fähigkeiten zur interorganisationellen Zusammenarbeit

gestellt. Sie müssen daher im Umgang mit anderen Menschen ausgebildet sein. Das umfasst sowohl den Umgang mit organisations- bzw. verladerinternen Mitarbeitern als auch den Umgang mit organisationsexternen Mitarbeitern bei Kunden, Lieferanten usw. Dieses Wissen kann jedoch nicht losgelöst von persönlichen Eigenschaften, wie zum Beispiel der Team- oder Konfliktfähigkeit, gesehen werden. Zudem sind Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Kunden oder Lieferanten auf unterschiedlichsten Ebenen von Vorteil.

Konzeptionelle Fähigkeiten beinhalten das Verstehen komplexer Strukturen in einem bestimmten Unternehmens- und/oder Gesellschaftskontext mit dem Ziel, diese zu steuern und zu verändern. Für Kontraktlogistikdienstleister bedeutet dies

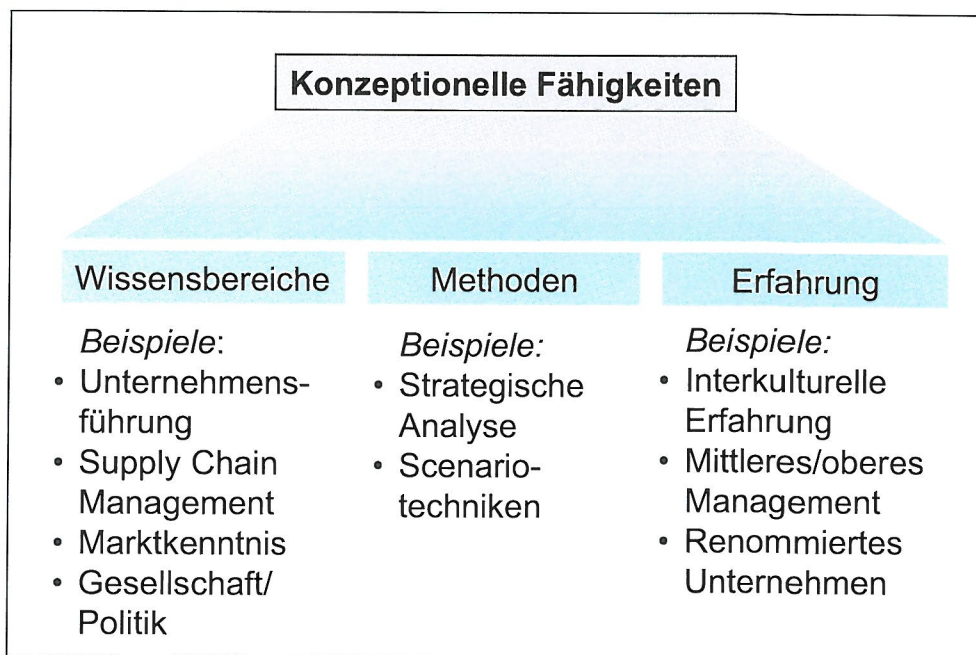


Abb. 8: Konzeptionelle Fähigkeiten für die Kontraktlogistik

zum Beispiel, dass sie unternehmensübergreifende Abläufe und die hiermit verbundenen Leistungsanforderungen verstehen müssen. Das schließt sowohl das Verständnis einzelner Unternehmens- und Lieferkettenfunktionen als auch deren Interdependenz ein. Hierzu gehört zum Beispiel das Wissen um bestimmte Märkte, einzelne Branchen und/oder das Wissen um bestimmte gesellschaftliche oder politische Zusammenhänge. Die Wissensträger, die einem Kontraktlogistikdienstleister zu konzeptionellen Fähigkeiten verhelfen, verfügen meist über

ausgeprägtes strategisches Know how und auch über einschlägige Erfahrungen im jeweiligen Wissensbereich.

Präzisierung der Aufgabenstellung

Die zentrale Fragestellung dieser Untersuchung ist 2-teilig:

1. Wie stellt sich der Kontraktlogistikprozess aus Dienstleistersicht in der konzeptionellen Phase eines Outsourcingprojektes auf 1., 2. und 3. Prozessebene dar?
2. Über welche technisch-betriebswirtschaftlichen, personellen und konzeptionellen Fähigkeiten müssen Dienstleister in Bezug auf die 2. Prozessebene verfügen?

Diese Fragestellung impliziert zunächst einen qualitativen Untersuchungsansatz, der sich wegen des breiten Spektrums von existierenden Kontraktlogistikpartnerschaften am besten durch vergleichende Fallstudien umsetzen lässt. An zwei Gruppen von Studierenden des 5. Semesters Logistikmanagement der EUFH, Brühl, erging somit die Aufgabenstellung, nach Absprache mit ihren Vorgesetzten in ihrem eigenen Unternehmenskontext je 2 Fallstudien zu identifizieren und durch Interviews mit Schlüsselpersonen in den betreffenden Unternehmen die o.g. Fragen kontextspezifisch zu beantworten.

Untersuchungsdesign

Das hier vorgestellte Prozessmodell zu Kompetenzanforderungen in der Kontraktlogistik basiert auf einer vergleichenden Fallstudienanalyse von vier Dienstleister-Outsourcer-Paaren. Gegenstand dieser Fallstudien bilden Befragungen der für den Untersuchungsgegenstand relevanten Personen. Zur Verdeutlichung bzw. Nachvollziehbarkeit der vorliegenden Analyse ordnet der folgende Abschnitt den angewandten Befragungstyp in den Kontext der empirischen Sozialforschung ein und erläutert die spezifischen Implikationen der verwendeten Methodik.

Seit einigen Jahren nimmt der Trend, qualitative Methoden der Sozialforschung in verschiedensten Anwendungsfeldern einzusetzen, stetig zu. Die rein quantitative Vorgehensweise gilt nicht mehr als alleiniges Ideal. Den qualitativen Methoden widmen sich insbesondere soziologische und pädagogisch orientierte Wissenschaftler. Die Hauptkritik an den bisher noch weit verbreiteten sozialwissenschaftlichen quantitativen Methoden – z. B. Skalen, Tests, quantitativ orientierte Fragebögen – liegt darin, dass diese Instrumente die Probanden nicht zu Wort kommen lassen. Vielmehr reduzieren sie die möglichen Verhaltensweisen auf das Bewerten von Aussagen in vorgegebenen Kategorien („Kreuzchen machen“). Diese Vorgehensweise führte in vielen Bereichen zu verzerrten und unbrauchbaren Ergebnissen. Die qualitative Forschung knüpft an die Tradition amerikanischer Feldforschung (Chicago-Schule) an. Diese versucht sich der sozialen Realität mit

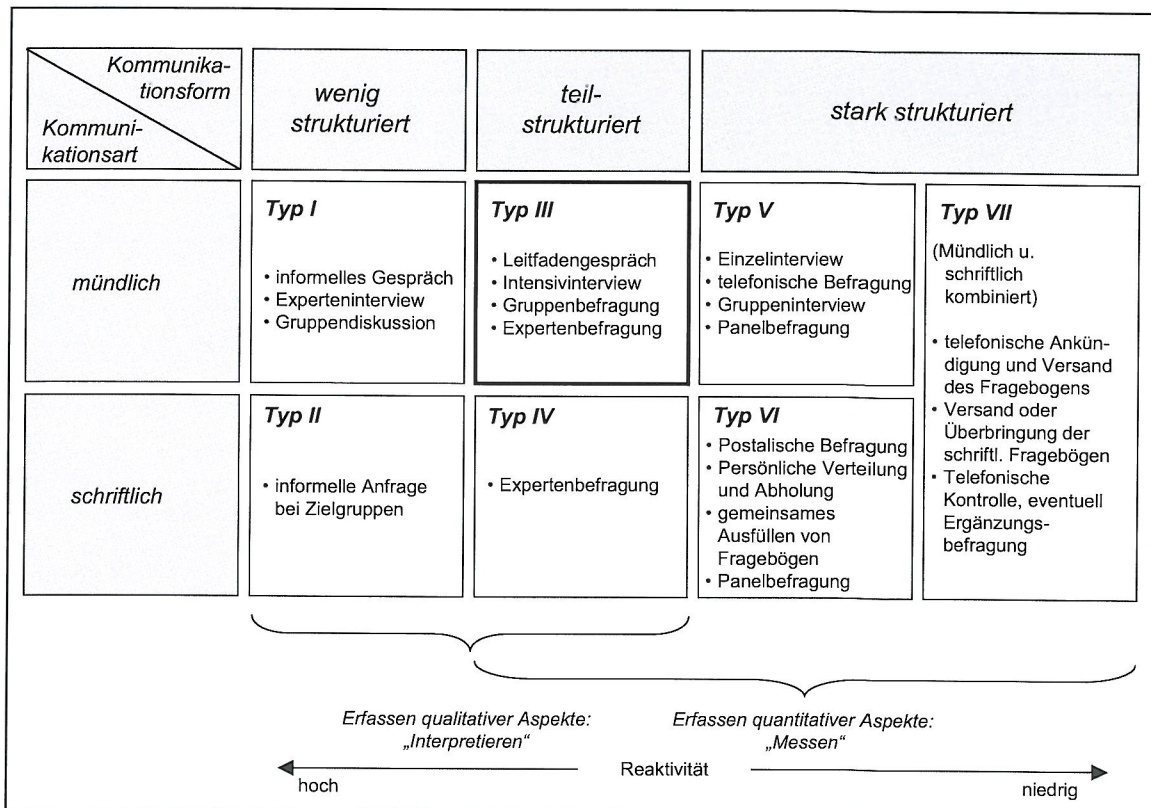


Abb. 9: Typen der Befragung [1]

unstrukturierten Beobachtungen und offenen Befragungen anzunähern. Mayring sieht in folgenden Aspekten die Hauptgründe für die Anwendung qualitativer Methoden [13]:

- Der Gegenstand humanwissenschaftlicher Forschung sind immer Menschen. Die von der Forschungsfrage Betroffenen müssen Ausgangspunkt und Ziel der Untersuchung sein.
- Zu Beginn der Analyse muss eine genaue und umfassende Beschreibung (Deskription) des Gegenstandsbereichs stehen.
- Der Untersuchungsgegenstand der Humanwissenschaften liegt nie völlig offen, er muss immer auch durch Interpretation erschlossen werden.
- Humanwissenschaftliche Gegenstände müssen immer möglichst in ihrem natürlichen, alltäglichen Umfeld untersucht werden.

Die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse humanwissenschaftlicher Forschung stellt sich nicht automatisch über bestimmte Verfahren her; sie muss im Einzelfall schrittweise begründet werden.

Die Grundlage der vorliegenden Untersuchung bildet eine teilstrukturierte mündliche Befragung in Form von Einzelfallanalysen mittels Interviews. Als Erhebungsverfahren stehen grundsätzlich – wie in Abbildung 9 dargestellt – verschiedene Befragungstypen zur Verfügung. Für die vorliegende Untersuchung wurde demnach der Befragungstyp III ausgewählt. Bei der gewählten Form der teilstrukturierten Befragung handelt es sich um Gespräche, die aufgrund vorbereiteter und vorformulierter Fragen stattfinden, wobei die Abfolge der Fragen offen ist. Der Interviewer sollte – aufgrund der Neuartigkeit des hier untersuchten Themenfeldes – die Möglichkeit haben, aus dem Gespräch sich ergebende Themen(-aspekte) aufzunehmen und sie von den Antworten ausgehend weiter zu verfolgen. Aufgrund der Neuartigkeit des Untersuchungsgegenstands konnten mögliche Antwortkategorien nicht erschöpfend vorformuliert werden. Vielmehr ist eine Interpretation der Aussagen bzw. eine hohe Reaktivität der Befragten sowie der Befragenden zu ermöglichen (vgl. Abb. 9). Hierdurch können neben der Bewertung der Veränderung bereits bekannter Aspekte wichtige neue Erkenntnisse gewonnen werden. Bei den verwendeten Fragentypen handelt es sich größtenteils um offene Fragestellungen. Die offene enthält gegenüber der geschlossenen Frage keine vorgegebenen Antwortskalen und bietet daher den Vorteil, dass der Befragte seine Antwort selbstständig formulieren kann. Dem Interviewer kommt dabei die wichtige

Aufgabe zu, die Aussagen des Probanden sorgfältig zu notieren und dann im Rahmen der Auswertung bestimmten Kategorien zuzuordnen.

Zur Unterstützung der Gesprächsführung benutzen die Interviewer einen Gesprächs- bzw. Interviewleitfaden, der die relevanten Eckpunkte der Befragung enthält. Der Interviewer kann – falls erforderlich – einen direkten Einfluss auf den Gesprächsverlauf ausüben, aber auch flexibel auf neue Argumente reagieren bzw. das Gespräch „laufen lassen“. Ein weiterer Vorteil dieser Methode ist, dass der Interviewer auch Regel- und Kontrollfunktionen übernehmen kann. Dies entfällt bei der schriftlichen Befragung, da nur in Ausnahmefällen eruiert werden kann, wer wann die Fragen, unter welchen spezifischen Umständen, alleine oder mit Hilfe eines anderen beantwortet hat.

Die hier gewählte Leitfaden-Befragung erfolgt in der Form eines Intensivinterviews [1]. Dieses unterscheidet sich von anderen Interviews durch Dauer und Tiefe. Es setzt eine außerordentlich große Bereitschaft des/der Befragten voraus und kommt vor allem dort zum Einsatz, wo beispielsweise individuelle Erfahrungen zu eruieren sind. Die im Rahmen dieser Untersuchung durchgeführten Interviews erfordern aufgrund der inhaltlichen Komplexität des Untersuchungsgegenstands eine thematische Einführung und Erläuterung durch den Interviewer. Der zeitliche Umfang des Interviews betrug in unserem Fall daher in der Regel zwischen 1,5 und 2,5 Stunden. Aufgrund der Gefahr einer Verzerrung des Gesprächsverlaufs und einer falschen Wiedergabe der Interviewergebnisse ist eine Schulung des Interviewers unabdingbar. Die durchgeführten Leitfadengespräche wurden entweder durch Notizen des Interviewers während der Befragung oder durch die Anfertigung von Gesprächsprotokollen nach der Befragung bzw. durch Tonbandaufzeichnungen konserviert. Die Sicherung der Qualität des Befragungsinstruments (Leitfaden) erfolgte durch ‚Pretests‘ und eine Fokusgruppendifkussion im Vorfeld der Befragung.

Ausblick

Dem originär qualitativen Ansatz folgend werden in der kommenden Zeit mit Hilfe von Studierenden der höheren Semester im Fachbereich Logistikmanagement der EUFH,

Brühl, Fallstudien erarbeitet und ausgewertet. Diese werden jede für sich schon Schlüsse auf mögliche Prozesspraktiken und Kompetenzanforderungen zulassen. Insbesondere die Diskrepanzen zwischen Kundenerwartungen und Dienstleistungseinschätzungen werden hier von Interesse sein. Verallgemeinerbare Rückschlüsse auf die Prozessstruktur der Kontraktlogistik und die hierfür notwendige Kompetenz wird jedoch erst nach einer vergleichenden Analyse einer gewissen Anzahl von Fallstudien möglich sein. Im Anschluss hieran können die Ergebnisse der Fallstudien dann als Basis für weitergehende quantitative Untersuchungen bzgl. des Status Quo und/oder des Entwicklungsbedarfs von Kontraktlogistikkompetenzen und zugehöriger Fähigkeiten dienen.

Literatur

- [1] Atteslander, P. (2000): Methoden der empirischen Sozialforschung, 9., neu überarb. und erw. Aufl., Berlin, New York 2000.
- [2] Baumgarten, H. (2004): Trends in der Logistik, in: Baumgarten, H., Darkow, I.-L., Zadek, H. (Hrsg.): Supply Chain Steuerung und Services, Berlin 2004.
- [3] Baumgarten, H., Thoms, J. (2002): Trends und Strategien in der Logistik, Berlin 2002.
- [4] Bretzke, W. (2006): Größe ist nicht allein entscheidend. In: Deutsche Verkehrs-Zeitung – DVZ, Nr. 12, 2006, S. 5.
- [5] Davis, C., et al. (2004): Differentiation for Performance Excellence in Logistics 2004, Hamburg 2004 (ELA – European Logistics Association – und A.T. Kearny Management Consultants).
- [6] Deutsch, K. J., Diedrichs, E. P., Raster, M., Westphal, J. (1997): Gewinnen mit Kernkompetenzen, Die Spielregeln des Marktes neu definieren, München 1997.
- [7] Gardner, J. T., Cooper, M. C., Nordewier, T. (1994): Understanding Shipper-Carrier and Shipper-Warehouser Relationships: Partnerships Revisited, in: Journal of Business Logistics, Vol. 15, No. 2, 1994, S. 121-143.
- [8] Jockel, O. (2000): The Third Party Logistics Market in Europe, in: Supply Chain Practise, Vol. 2, 2000, No. 4, S. 44-63.
- [9] Jockel, O. (2002): Does Logistics Service Provision Meet European Demand? Part two – Results, in: Supply Chain Practise, Vol. 4, 2002, No. 2, S. 14-26.
- [10] Katz, R. L. (1974): Skills of an Effective Administrator, in: Harvard Business Review, Vol. 52, 1974, No. 5, S. 90-102.
- [11] Klaus, P. (2003): Die Top 100 der Logistik, Hamburg 2003.
- [12] Landis, K. M., Mishra, S., Porrello, K. (2005): Calling a Change in the Outsourcing Market, München 2005 (Studie der Deloitte-Consulting).
- [13] Mayring, P. (1990): Einführung in die qualitative Sozialforschung, 5. Aufl., Weinheim, Basel 1990.
- [14] McKinnon, A. (1999): The Outsourcing of Logistical Activities, in: Waters, D. (Hrsg.): Global Logistics and Distribution Planning, London 1999.

- [15] North, K. (2002): Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen, 3. Aufl., Wiesbaden 2002.
- [16] Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (1999): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 3. Aufl., Wiesbaden 1999.
- [17] Rothländer, M. (2004): Wissensorientierte Personalführung in Dienstleistungsunternehmen, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Personalführung in der Logistik – Innovative Ansätze und praktische Lösungen, Hamburg 2004, S. 166-195.
- [18] Seifert, W. (2005): Entzauberte Kontraktlogistik, in: Internationale Transportzeitschrift, Vol. 27-28, 2005, S. 30.
- [19] Sink, H. L., et al. (1996): Buyer Observations of the US 3PL Market, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 26, No. 3, 1996, S. 38-46.
- [20] Skjoett-Larsen, T. (1999): Third Party Logistics - From an Interorganizational Point of View, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 30, 1999, No. 1-2, S. 112-127.
- [21] Tripp, C. (2004): Mittelstand und Kontraktlogistik – Eine Untersuchung der Fraunhofer ATL (Nürnberg) im Auftrag der Bayerischen Hypo- und Vereinsbank AG (München), Nürnberg 2004.
- [22] Van Laarhoven, P., Berglund, M., Peters, M. (2000): Third Party Logistics in Europe – 5 Years Later, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 30, 2000, No. 5, S. 13-21.
- [23] Von Krogh, G., Roos, J. (1996): Five Claims on Knowing, in: European Management Journal, Vol. 14, 1996, No. 4, S. 423-426.
- [24] Wagener & Herbst (2002): Kommunikations-Ass, Analytiker und Unternehmer, in: Deutsche Verkehrszeitung – DVZ, Nr. 54, 2002, S. 9.
- [25] ZLU (Hrsg.) (2005): ZLUStudie 05 – Mehr Rendite. Neue Wertquelle. Top-Management-Studie zur Ergebnisrelevanz der Logistik, Berlin 2005 (Studie der ZLU-Zentrum für Logistik und Unternehmensplanung GmbH).

Schlüsselwörter: Logistik, Kontraktlogistik, Logistikdienstleister, Kompetenzen

Die Autoren:

Prof. Dr. Otto Jockel, Professur für Logistik und Supply Chain Management, Europäische Fachhochschule (EUFH), Brühl.

Dr. Marc Rothländer, Dozent für Personal- und Logistikmanagement, Europäische Fachhochschule (EUFH), Brühl.

Prof. Dr. Johannes Wolf, Professur für Logistikmanagement und Dekan des Fachbereichs Logistikmanagement, Europäische Fachhochschule (EUFH), Brühl.

Bislang erschienene Beiträge

Nr.	Jahr	Titel	Autor/en
01	2005	Lieferketten-Fehlfunktionen und Erfolgsfaktoren zur Implementierung eines effektiven Supply Chain Management	Jockel, Otto Wolf, Johannes

