



EUROPÄISCHE FACHHOCHSCHULE (EUFH)
European University of Applied Sciences

Diskussionsbeitrag - Working Paper

Kompetenzanforderungen für Kontraktlogistiker - Erste empirische Ergebnisse

Otto Jockel, Marc Rothländer und Johannes Wolf

Oktober 2006

ISSN 1860-3661

Nr. 03

Kompetenzanforderungen für Kontraktlogistiker – Erste empirische Ergebnisse

Abstract:

Strategische Partnerschaften im Kontraktlogistikgeschäft basieren auf der entsprechenden Kompetenz der Logistikdienstleister. Eine Umfrage bei Kontraktlogistikpartnern zeigt entsprechende Anforderungsprofile und nicht unerhebliche Diskrepanzen zwischen der Selbsteinschätzung der Dienstleister und den Erwartungen ihrer Kunden.

Der Kontraktlogistikmarkt

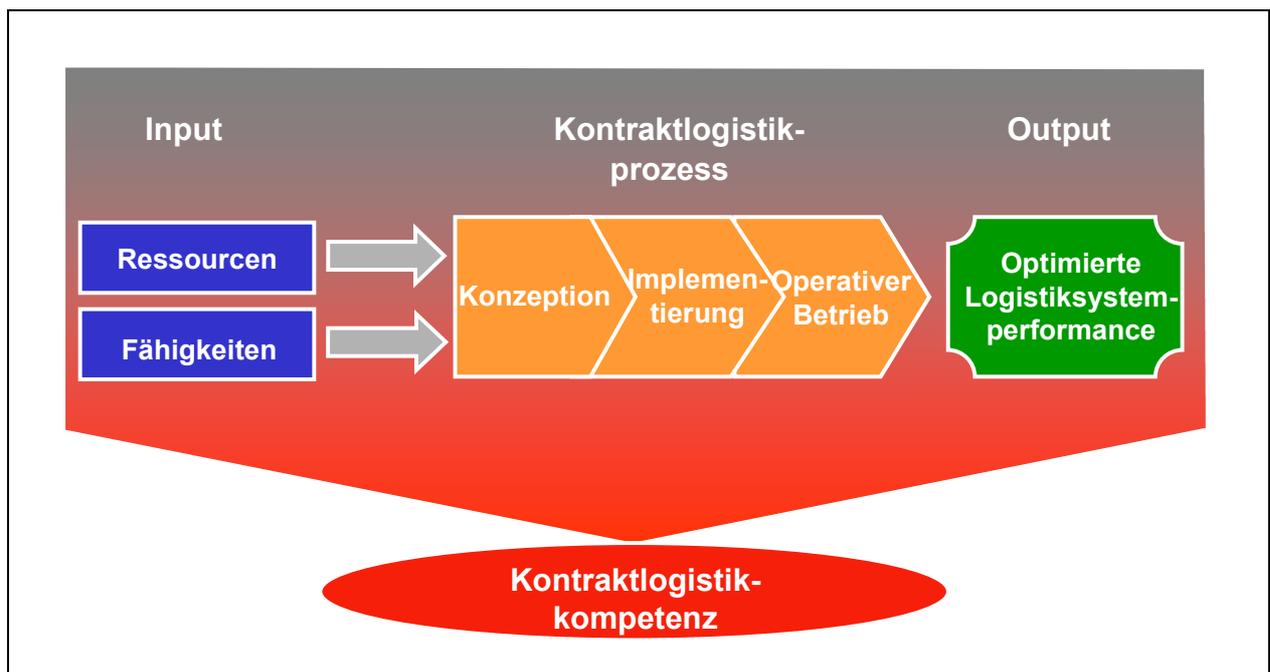
Aktuelle Schätzungen gehen von einem jährlichen Outsourcing-Potenzial für die industrielle und Konsumgüter-Kontraktlogistik in Deutschland von € 67 Mrd. aus [5]. Es ist jedoch für die Zukunft davon auszugehen, dass ein beträchtlicher Anteil ‚in-house‘ verbleiben wird, wodurch sich das tatsächliche Marktpotenzial reduziert. Wenn man beispielsweise annimmt, dass sich dieses nicht auslagerbare Volumen auf € 35 Mrd. beläuft – wie vom Beratungsunternehmen Barkawi [1] geschätzt –, so ergibt sich ein Marktpotenzial von € 32 Mrd., welches schon bzw. erst zur Hälfte erschlossen ist. Die Gründe für den relativ geringen Erschließungsgrad werden primär auf Defizite der Logistikdienstleister zurückgeführt und rücken Aspekte zu gering ausgeprägter Kompetenzen und Anpassungsfähigkeit in den Blickpunkt.

Das Kontraktlogistikkompetenzmodell

Die angesprochene Umfrage hat sich zum Ziel gesetzt, die Kompetenzdefizite von Kontraktlogistikdienstleistern zu identifizieren. Hierzu ist es zunächst erforderlich, den Zusammenhang zwischen Kontraktlogistik einerseits und entsprechend benötigter Kompetenz andererseits aufzuzeigen. Hierzu soll ein Input-Outputmodell als Grundlage dienen. Dieses unterteilt den Kontraktlogistikprozess grundsätzlich in drei voneinander abgrenzbare Phasen (vgl. Abb. 1). Der erste Abschnitt stellt die konzeptionelle Phase dar und schließt alle Subprozesse vom Erstkontakt zwischen Verlager und Dienstleister bis zum Vertragsabschluss zwischen beiden Parteien ein. Der Fokus der vorliegenden Untersuchung liegt zunächst auf diesem Prozessabschnitt – man

kann nämlich davon ausgehen, dass sich die Kompetenzanforderungen für (potenzielle) Kontraktlogistiker zum Großteil aus den Prozessschritten ergeben, die letztendlich zu einem Vertragsabschluss zwischen einem Verlager und einem Logistikdienstleister führen. Die Umsetzung des Kontraktlogistikprojektes findet in der zweiten Phase statt. Sie beginnt nach dem Vertragsabschluss und ist mit der Aufnahme des operativen Betriebs abgeschlossen.

Abb. 1: Kompetenzmodell für die Kontraktlogistik



Die dritte Phase schließlich stellt den – routinemäßigen – operativen Betrieb des Kontraktlogistikprojektes dar. Der Output eines – wie auch immer gearteten – Kontraktlogistikprojektes ist – zumindest in seiner Zielsetzung – immer die messbare Optimierung eines bis dahin ‚inhouse‘ betriebenen Logistiksystems, z.B. in der Beschaffung und / oder Distribution. Den hierfür erforderlichen Input bilden zum einen die einem Logistikdienstleister zur Verfügung stehenden physischen, finanziellen, technischen und personellen Ressourcen und zum anderen die unterschiedlichen Fähigkeiten, die zum Teil dem gesamten Unternehmen, einem Team von Mitarbeitern oder auch nur einzelnen Experten zugeordnet werden können. Der Kompetenzbegriff in der Kontraktlogistik umfasst somit Ressourcen und Fähigkeiten und bezieht sich auf den Leistungserstellungsprozess eines Kontraktlogistikdienstleisters in seiner Gesamtheit. Der Leistungsoutput ist abhängig von der Prozessstruktur des Kontraktlo-

gistikgeschäfts in Verbindung mit dem richtigen Einsatz der erforderlichen Fähigkeiten und Ressourcen in den jeweiligen Prozessabschnitten.

Wer qualifiziert sich für das Kontraktlogistikgeschäft?

Bezüglich der Kontraktlogistik stellen sich für potenzielle Teilnehmer in diesem Markt zunächst einmal folgende Fragen:

1. Wie werden potenzielle Kontraktlogistik-Partnerschaften konzipiert?
2. Welche Fähigkeiten müssen Logistikdienstleister hierfür nachweisen?

Eine allgemeine bzw. eindeutige Beantwortung dieser Fragen wäre aufgrund der Individualität des Kontraktlogistikgeschäftes und der sich im Outsourcingverhalten der Verlager widerspiegelnden Marktdynamik sicherlich ein ambitioniertes und mit Unsicherheiten behaftetes Unterfangen. Dennoch ist vor dem Hintergrund des immensen Marktpotenzials das Verständnis der in Abb. 1 dargestellten Zusammenhänge von grundlegender Bedeutung. Diesbezügliche vorliegende Untersuchungen betrachten den Outsourcingprozess meist einseitig aus Verlegersicht. Erfolgreiche Partnerschaften basieren jedoch auf einer weitestgehenden Übereinstimmung von Leistungsangebot und der zugrunde liegenden Kundenerwartung. Entsprechend muss eine erfolversprechende Untersuchung von Dienstleisterfähigkeiten und -ressourcen auf der Einschätzung sowohl des Dienstleisters als auch des Verlegers basieren. Eine erste Analyse von Kontraktlogistikkompetenzen soll sich im Rahmen eines „Best Practice – Ansatzes“ zunächst einmal auf das Verständnis erfolgreicher bestehender Kontraktlogistikpartnerschaften stützen. In diesem Sinne wurde in vier Fallstudien die Entstehung und Konzeption der zugrunde liegenden Kontraktlogistikpartnerschaften in Bezug auf Abläufe und zuzuordnende Fähigkeiten untersucht.

Die Konzeption von Kontraktlogistikprojekten

Die Konzeptionsphase des Kontraktlogistikprozesses lässt sich in fünf sequentiellen Subprozessen darstellen (Abb. 2). Von herausragender Bedeutung ist der *Erstkon-*

takt zwischen Verlager und Logistikdienstleister. In den meisten Kontraktlogistikpartnerschaften haben die Verlager die initiiierende, führende und impulsgebende Rolle. Viele Verlager wünschen sich jedoch ein proaktives Verhalten von Logistikdienstleistern im Sinne einer beratenden Rolle zu Beginn und während einer Logistikpartnerschaft [2]. Dies wirkt sich in der Regel auch positiv auf die Outsourcingtiefe bzw. die Inanspruchnahme von komplexeren Dienstleistungsbündeln aus [3]. Die meisten Kontraktlogistikprojekte beginnen mit einer Ausschreibung seitens des Verlager, einer darauf folgenden internen Machbarkeitsprüfung seitens des Dienstleisters und münden in der strategischen Entscheidung eines Dienstleisters für

Abb. 2: Konzeption von Kontraktlogistikprojekten

Subprozesse		Kurzbeschreibung
1	 Erstkontakt	Proaktiver oder reaktiver Erstkontakt (nach Ausschreibung) durch einen Dienstleister
2	 Strategische Entscheidung	Interne Beurteilung der Ausschreibung und Entscheidung pro / contra Teilnahme
3	 Gestaltungskonzept	Analyse der zur Disposition stehenden Prozessfelder und Neukonzeption / Optimierung in Zusammenarbeit mit dem Kunden (Verlager)
4	 Angebot	Kalkulation und Spezifizierung der einzelnen Leistungen sowie Preisfestlegung in Zusammenarbeit mit dem Kunden (Verlager)
5	 Vertrag	Vertragsgestaltung und –abschluss im Einvernehmen mit allen Beteiligten

oder gegen eine Teilnahme. Proaktive Dienstleister gehen im Bewusstsein ihrer Fähigkeiten auf mögliche und tatsächliche kontraktlogistische Nachfrage aus eigener Initiative ein. Ist der Rahmen der möglichen Zusammenarbeit abgesteckt, beginnt die meist gemeinsame Erarbeitung eines Gestaltungskonzepts für eine optimierende Neuorganisation der auszulagernden Prozesse. Kritisch, aber nicht immer ausschlaggebend, wird daraufhin die zugrunde liegende Kalkulation sein. Der Dienstleister unterbreitet ein entsprechendes Angebot, welches nicht selten nachgebessert werden muss. Sind sich die Parteien einmal einig, wird in der Regel ein entsprechen-

des Vertragswerk aufgesetzt. Hierbei sollten vor allem die auf einem Win-Win-Verständnis beruhenden Modalitäten im Vordergrund stehen, um eine nur partielle Optimierung der zugrunde liegenden Prozesse zu vermeiden.

Erforderliche Fähigkeiten zur Projektkonzeption

Der erfolgreiche Start eines Kontraktlogistikprojektes ist idealerweise das Ergebnis einer professionellen Planung eines Dienstleisters. Diese wiederum ist vor allem abhängig von dessen personellen, technisch-betriebswirtschaftlichen und konzeptionellen Fähigkeiten (Abb. 3) und basiert somit im wesentlichen auf dessen Humanressourcen. Die Bedeutung weiterer Ressourcen physischer Art (wie Fuhrpark, Lagerhäuser), technischer Art (z.B.: IT, Umschlagsysteme), finanzieller und organisatorischer Art ist während der Konzeptionsphase zunächst meist beschränkt. Das Augenmerk gilt ihrer potenziellen Verfügbarkeit bei Umsetzung des Kontraktlogistikprojektes. Da in diesem Beitrag die Konzeptionsphase einer näheren Betrachtung unterzogen wird, werden wir uns im Folgenden auf die Darstellung der erforderlichen *Fähigkeiten* konzentrieren.

Analytisch betrachtet sind spezifische Fähigkeiten in der Regel Individuen, also einzelnen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zuzuordnen [4]. Vor allem von Kunden werden diese jedoch als die Fähigkeiten eines Projektteams oder mitunter auch einer gesamten Dienstleisterorganisation wahrgenommen, die sich in Bezug auf bestimmte Vorgehensweisen, Tätigkeiten, Auftretensmuster etc. erstrecken.

Technisch-betriebswirtschaftliche Fähigkeiten implizieren das Verständnis und das Beherrschen entsprechender fachspezifischer Aktivitäten. In einem (Kontrakt-) Logistikkontext bedeutet dies zum Beispiel das Wissen um die funktionalen und phasengebundenen Bestandteile eines Logistiksystems 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 können. 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 bzw. mit gleichen oder ähnlichen Gütern eingebracht werden.

Unter **personellen Fähigkeiten** versteht man das Vermögen, effektiv als Teil einer Gruppe zu arbeiten und die Zusammenarbeit (mit) zu gestalten. 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 dementsprechend ausgebildet sein. Das umfasst sowohl die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern des eigenen Unternehmens und des Kunden als auch mit Drittunternehmen der Lieferkette. Hier besteht eine enge Verknüpfung mit persönlichen Eigenschaften wie der Team- oder Konfliktfähigkeit, also individuellen Attributen, die im Zentrum der so genannten ‚Soft Skills‘ angesiedelt sind. Zudem sind Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit unternehmensinternen und –externen Mitarbeitern auf unterschiedlichsten hierarchischen Ebenen von Vorteil.

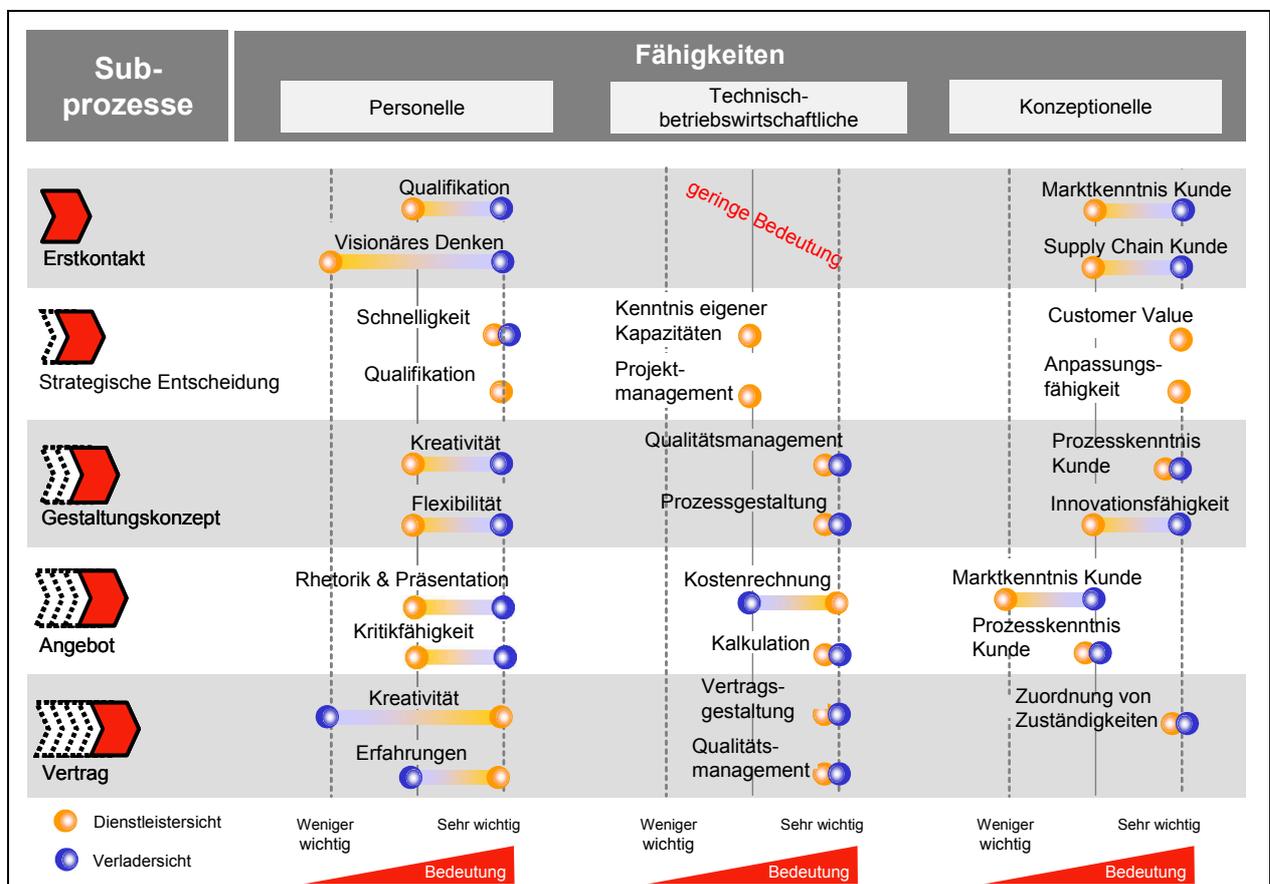
Konzeptionelle Fähigkeiten beinhalten im Kontext dieser Untersuchung das Verstehen komplexer Strukturen in einem bestimmten Unternehmens- und/oder Gesellschaftskontext mit dem Ziel, diese zu steuern und zu verändern. Für Kontraktlogistikdienstleister bedeutet dies zum Beispiel, dass sie unternehmensübergreifende 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 politisch-rechtliche 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.

Ergebnisse

In der vorliegenden Studie wurden sowohl die Dienstleister als auch die zugehörigen Verlager nach ihrer Einschätzung der notwendigen Fähigkeiten des Dienstleisters in

den jeweiligen Prozessabschnitten (Subprozesse) der Konzeptionsphase befragt. Das vorliegende Datenmaterial ist entsprechend umfangreich. Im Folgenden soll deshalb nur auf die unserer Einschätzung nach wichtigsten Ergebnisse eingegangen werden. Die Erklärung der Fähigkeiten orientiert sich an der oben dargestellten Kategorisierung und bezieht sich auf die ebenfalls oben dargestellten Subprozesse (Abb. 3). Als ein Ergebnis der Untersuchung erfolgt im Anschluss daran – wegen ihrer grundlegenden Bedeutung über alle betrachteten Subprozesse hinweg – die Darstellung kollaborativer Fähigkeiten als Einzelbetrachtung.

Abb. 3: Erforderliche personelle, technisch-betriebswirtschaftliche und konzeptionelle Fähigkeiten für die Kontraktlogistikkonzeption



Erstkontakt

In der Phase des Erstkontaktes erwarten Verlater von einem proaktiven Logistikdienstleister vor allem eine qualifizierte Beratung und das Aufzeigen von möglichen Lösungsansätzen. Das setzt die Kenntnis der Supply Chain des Kunden und dessen Marktumfeld voraus und verlangt von einem Dienstleister insbesondere auch visionäres Denken. Hier verwundert es, dass die Bedeutung gerade dieser personellen und

konzeptionellen Fähigkeiten von Dienstleistern im Vergleich zu Verladern teilweise erheblich unterschätzt wird. Bei Betrachtung der notwendigen Dienstleisterfähigkeiten fällt somit vor allem die Diskrepanz zwischen der Sicht der Verlager und der Selbsteinschätzung der Dienstleister ins Auge. Diese erklärt sich möglicherweise aus der schon erwähnten unterentwickelten Proaktivität und in Verbindung mit einer Fehleinschätzung von Kundenerwartungen.

Strategische Entscheidung

Die strategische Entscheidung, ob ein Kontraktlogistikangebot erstellt wird oder nicht, trifft ein Logistikdienstleister intern. In den meisten Fällen geschieht dies als Reaktion auf eine Ausschreibung. Demzufolge ist es nicht verwunderlich, dass Verlager zu den erforderlichen Fähigkeiten dieses Prozessschrittes kaum eine Aussage treffen können. Verlager sind hierbei vor allem an einer zügigen Entscheidungsfindung interessiert. Aus Sicht eines Dienstleisters stehen konzeptionelle Fähigkeiten wie das Beurteilungsvermögen bzgl. der Bedeutung des potenziellen Kunden für das eigene Unternehmen und die eigene Anpassungsfähigkeit an die Anforderungen dieses Kunden im Vordergrund. Diese Leistungsmerkmale erfordern oftmals das Zusammenspiel unterschiedlicher Abteilungen und/oder Niederlassungen und setzen die Kenntnis eigener Kapazitäten und ein effektives Projektmanagement voraus. Hierzu sind Mitarbeiter mit entsprechenden Qualifikationen unentbehrlich.

Gestaltungskonzept

Die Bedeutung erforderlicher Fähigkeiten zur Konzeption eines Kontraktlogistikprojektes werden von Dienstleistern und Verladern nicht immer gleich bewertet. Eine detaillierte Kenntnis des Ist-Zustands auf Prozessebene, die Fähigkeit, diese neu bzw. umzugestalten und die hierbei erforderlichen Qualitätsanforderungen zu berücksichtigen, ist sowohl aus Dienstleister- als auch aus Verlayersicht eminent wichtig. Die Fähigkeit, hierbei innovativ zu denken, wird vor allem aus Verlayersicht als sehr bedeutsam herausgestellt. So ist es nicht weiter verwunderlich, dass für Verlager hinsichtlich personeller Dienstleisterfähigkeiten Kreativität und Flexibilität im Vordergrund stehen. Beide Attribute werden aus Dienstleisterperspektive weniger bedeutsam gesehen. Dies ist vielleicht ein Hinweis auf die nur allzu übliche Praxis der standardisierten Bearbeitung von Ausschreibungen.

Angebotserstellung und Abgabe

Angebote basieren gemeinhin auf einer möglichst tragfähigen und marktgerechten Kalkulation. Bei Verladern steht vor allem der letztere Aspekt im Vordergrund. Dienstleister müssen daher entsprechende Kalkulationsverfahren beherrschen, um die Kostenstruktur transparent zu machen und den möglichen Erfolgsbeitrag eines Projektes abschätzen zu können. Da hierbei immer häufiger prozessorientierte Kostenrechnungsansätze erforderlich werden, ist die Kenntnis der unterliegenden – mitunter betriebsübergreifenden – Abläufe unabdingbar. Demnach sind kundenspezifische Logistikprozesse inner- und überbetrieblicher Natur. Aus Verladersicht sind sowohl Rhetorik und Präsentationsfähigkeit als auch Kritikfähigkeit auf Seiten der Dienstleister sehr wichtige personelle Fähigkeiten. Diese Fähigkeiten sind aus Dienstleistersicht nicht ganz so bedeutsam. Diese Diskrepanz lässt wiederum Schlüsse auf mögliche Defizite von Dienstleistern in Bezug auf ihre Professionalität bei der Angebotsabgabe und –diskussion zu.

Vertrag

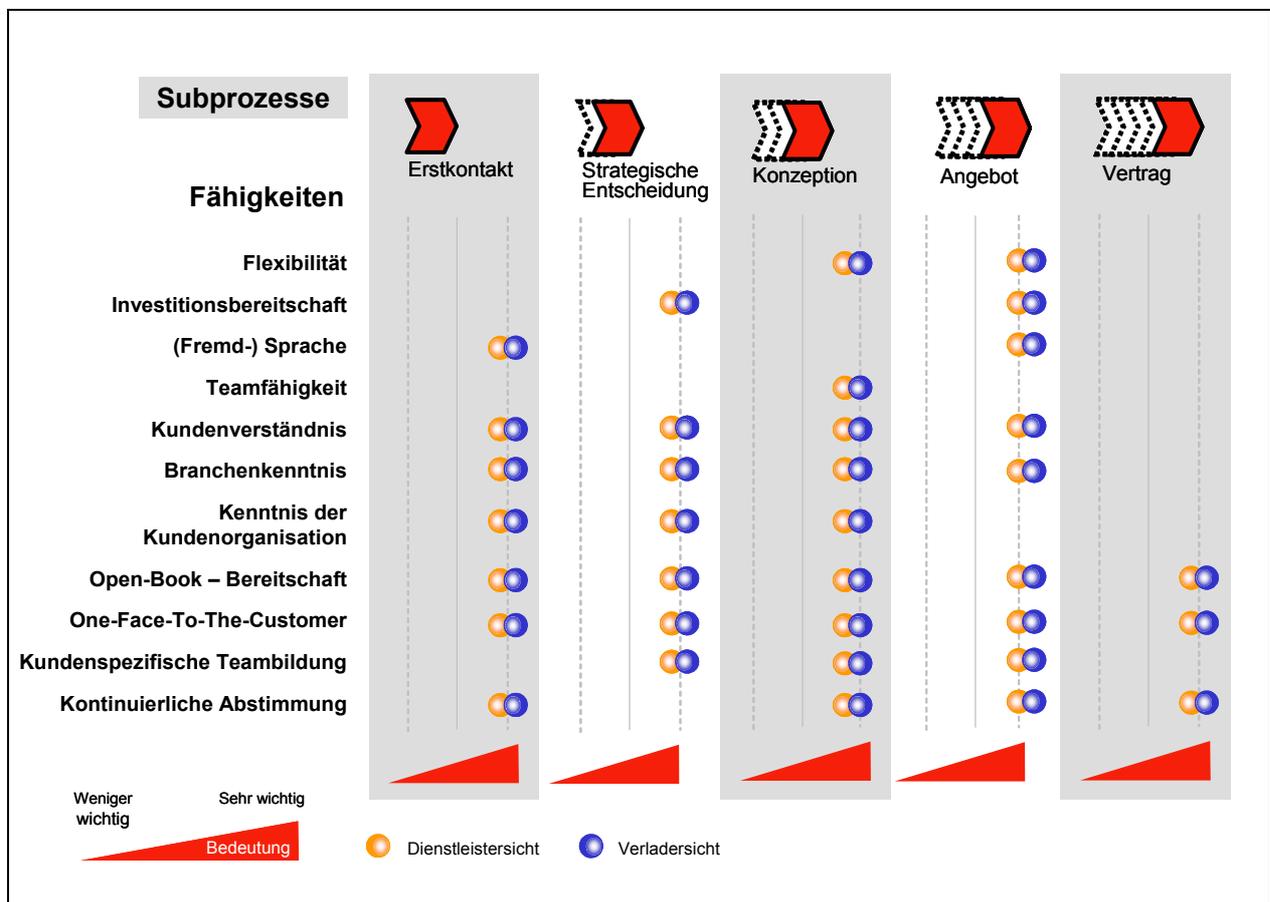
Übereinstimmend wird der präzisen Zuordnung von Zuständigkeiten und der Formulierung messbarer Qualitätsindikatoren große Bedeutung beigemessen. Hinsichtlich der Vertragsgestaltung stellt dies entsprechende Anforderungen sowohl an Dienstleister als auch an Verloader. Interessant ist die Einschätzungsdiskrepanz bezüglich der Kreativität bei Vertragsabschluss, welche aus Dienstleistersicht als sehr wichtig und aus Verladersicht als eher unbedeutsam eingestuft wird. Auch Erfahrungen hinsichtlich des Vertragsabschlusses werden von Dienstleistern als bedeutsamer eingestuft, was nicht selten auf einen Mangel in genau dieser Hinsicht zurückzuführen sein wird.

Kollaborative Fähigkeiten

Die Analyse der vorliegenden Befragungen lässt den Schluss auf eine weitere separat formulierte Kategorie von Dienstleisterfähigkeiten zu, die an dieser Stelle als ‚kollaborative Fähigkeiten‘ gesondert betrachtet werden soll. Dass Kontraktlogistikdienstleister in der Lage sein müssen, mit ihren Kunden zusammenzuarbeiten, ist aus der Natur des Geschäftsfeldes vorgegeben. Diese (Kern-)kompetenz eines Kontraktlogistikdienstleisters kann laut der vorliegenden Untersuchung unterschiedliche Facetten haben (Abb. 4). Die diesbezügliche Auswertung von Dienstleister- und Verlade-

raussagen ergab zunächst einmal, dass die grundsätzliche Bedeutung dieser Fähigkeiten aus beiden Perspektiven (einhellig) sehr hoch eingestuft wird. Interessant ist zudem die Betrachtung der einzelnen Fähigkeiten mit kollaborativem Charakter und die Phase, in der sie von Bedeutung sind. Bei näherer Betrachtung lassen sich die genannten Fähigkeiten in zwei Kategorien zusammenfassen. Zum einen wurden Fähigkeiten genannt, welche die Basiskompetenz für eine Zusammenarbeit bilden. Dies sind Eigenschaften wie ‚Teamfähigkeit‘, ‚kontinuierliche Abstimmung‘ und ‚(Fremd-) Sprache‘ sowie darüber hinausgehend Attribute der inter-organisationellen Kollaboration wie ‚Open-Book-Bereitschaft‘ und Bereitschaft zu kundenspezifischen

Abb. 4: Erforderliche kollaborative Fähigkeiten für die Kontraktlogistikkonzeption



Investitionen. Interessanter noch als diese Basisfähigkeiten dürfte jedoch die Betrachtung der zweiten Gruppe von Fähigkeiten sein: Diese lassen sich unter der Überschrift ‚Kundenorientierung‘ subsumieren. Hierbei wurden zum einen Fähigkeiten genannt, die die Bereitschaft eines Dienstleisters charakterisieren, sich speziell auf seinen jeweiligen Kunden auszurichten, wie zum Beispiel die Bereitschaft zur ‚Kundenspezifischen Teambildung‘ oder das oft zitierte ‚One-Face-To-The-

Customer', also das einheitliche Kommunikationsmuster im Sinn der Unternehmenskultur des Kunden. Als weitere Fähigkeiten dieser Kategorie der gezielten Auseinandersetzung mit dem Kunden und dessen Umfeld sind ‚Branchenkenntnis‘, ‚Kenntnis der Kundenorganisation‘ und spezifisches ‚Verständnis für einzelne Kundenbelange‘ anzusehen.

Fazit

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Einschätzung von erforderlichen Dienstleisterfähigkeiten aus eigener (Dienstleister-) Perspektive und aus Kundensicht durchaus unterschiedlich sein kann. Schon aus diesem Grunde muss eine vergleichende Betrachtung als notwendig erachtet werden. Denn trotz aller Partnerschaftscredos in der Kontraktlogistik darf man nicht vergessen, dass jede auch noch so kollaborative Geschäftsbeziehung, vor allem zu Beginn dieser, eine Lieferanten-Kunden-Beziehung ist. Logistikdienstleister sollten daher um eine kontinuierliche Bewertung und Verbesserung ihrer Kundenbeziehungen bemüht sein. Der Schlüssel hierzu ist die differenzierte Betrachtung der eigenen Fähigkeiten und die selbstkritische Auseinandersetzung mit entsprechenden Einschätzungen ihrer Kunden. Hierbei sollten für Kontraktlogistikdienstleister zwei Aspekte im Vordergrund stehen: Zum einen gilt es, etwaige Diskrepanzen zwischen Kunden- und Selbsteinschätzung zu erkennen und auszuräumen. Dies muss, will man der Kundenmeinung Rechnung tragen, konsequenterweise zu einer Anpassung des eigenen Selbstverständnisses führen. Zum anderen bildet die Analyse prozessbezogener Fähigkeiten die Grundlage für eine fundierte Ermittlung des eigenen Kompetenzentwicklungsbedarfs.

Eine realistische Einschätzung diesbezüglich kann wiederum Auswirkungen auf die taktische und mitunter sogar strategische Ausrichtung eines Dienstleisters im komplexen Kontraktlogistikgeschäft haben. Dessen spezifischer Charakter erfordert meist ebenso spezifische Kompetenzen, ohne die ein Logistikdienstleister in diesem Geschäftsfeld nicht bestehen bzw. überhaupt erst Fuß fassen kann. Anwendungsbezogenes Wissen und die sich hieraus ergebenden Prozessfähigkeiten entscheiden seit jeher über den langfristigen Erfolg einer Kontraktlogistikpartnerschaft. Der Nachweis dieser Fähigkeiten ist aber auch zusehends wichtiger für den ersten Schritt dahin – den erfolgreichen Vertragsabschluss. Lediglich versprochene Kompetenzen führen in

den allerseltensten Fällen zum Erfolg. Denn nur wenige Kunden erlauben einem Logistikdienstleister, gravierende Kompetenzdefizite erst im laufenden Projekt auszugleichen.

Literatur:

- [1] Bretzke, R.-W. (2006): Outsourcing komplexer Leistungen – Abhängigkeiten und Leistungsrisiken erfolgreich managen, Präsentation zum 7. Duisburger Logistikforum, 2006.
- [2] Jockel, O. (2000): The Third Party Logistics Market in Europe, in: Supply Chain Practise, Vol. 2, 2000, No. 4, S. 44-63.
- [3] 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.
- [4] Katz, R. L. (1974): Skills of an Effective Administrator, in: Harvard Business Review, Vol. 52, 1974, No. 5, S. 90-102.
- [5] Klaus, P. (2003): Die Top 100 der Logistik, Hamburg 2003.

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 Wissensmanagement, 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
02	2006	Kompetenzanforderungen für Kontraktlogistiker – Projektskizze	Jockel, Otto Rothländer, Marc Wolf, Johannes