ECR D-A-CH
Efficient Consumer Response

Näher am Kunden, erfolgreicher im Markt

ECR im Spannungsfeld von Discountern und Vollsortimentern

6. ECR-Tag

Kontraktlogistik in der Konsumgüterdistribution

Zwischen Kooperationsromantik und Gefangenendilemma?

Dr. Erik Hofmann
Prof. Dr. Wolfgang Stölzle

Universität St.Gallen

Agenda

1. Spannungsfeld Kontraktlogistik – Hype oder Sackgasse in der Konsumgüterdistribution?
2. Vision der Partnerschaft – Kontraktlogistik in der Konsumgüterdistribution als Pilotmodell?
3. Management von Partnerschaften in der Kontraktlogistik – Erfolgsfaktor in der Konsumgüterdistribution

Nachfrage und Angebot logistischer Dienstleistungen in der Konsumgüterdistribution

ECR D-A-CH Efficient Consumer Response

Handels- und Industrieunternehmen

Herausforderungen	Leistungserwartungen (Nachfrage)
• Konzentration auf Kernkompetenzen • Wachsende Komplexität der Logistikaufgaben • Hohe Kundenanforderungen an Warenverfügbarkeit • Rationalisierungsdruck • Steigende Transportkosten • Anlieferungsstaus an den Outlets	• Lohnarbitragen erschliessen • Synergien und Spezialisierungsvorteile ausnutzen • Verringerung der Dienstleisteranzahl • Gestaltungsmacht über den Logistikkanal • Logistik als Differenzierungsmerkmal nutzen können

Outsourcing-Entscheidung

Logistikdienstleister

Leistungsangebot	Spezielle Kompetenzen
• Logistische Primärleistungen • Komplementäre physische Leistungen • Beratungsleistungen • Logistikfremde Zusatzleistungen	• Koordinationsleistungen in der Zusammenarbeit mit den Subcontractors • Flexibilität und Agilität bewahren • Synergiepotenziale realisieren

Auslastung bestehender Logistiknetze

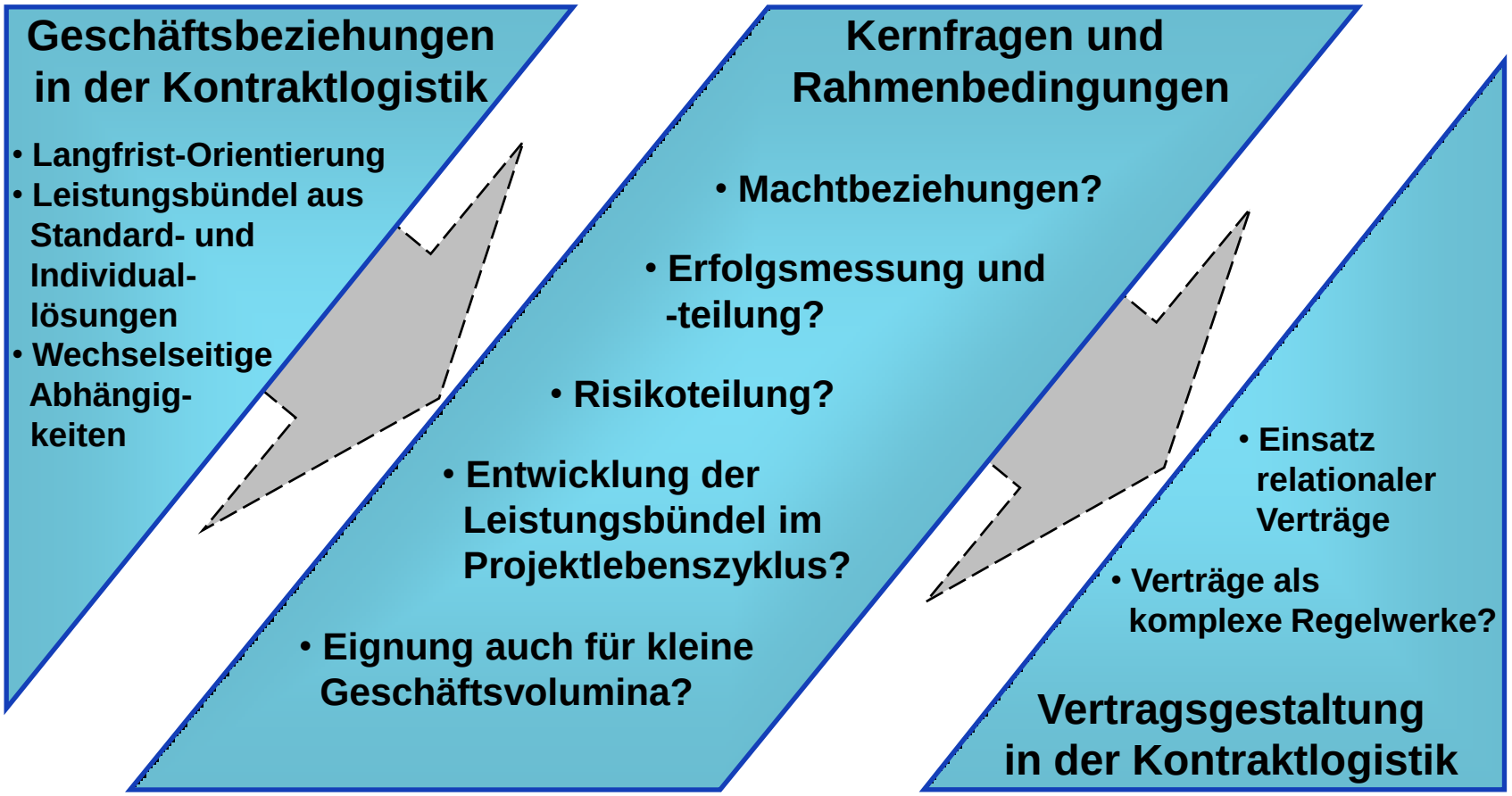
Kundenindividuelle logistische Leistungsbündel

Quelle: In Anlehnung an Engelsleben (1999), S. 44

Befriedigung der Nachfrage hinsichtlich Preis- und Leistungsniveau im Spannungsfeld von Standardisierung und Individualisierung

Vom Kontrakt zur Kontraktlogistik

ECR D-A-CH
Efficient Consumer Response



Gestaltung der Geschäftsbeziehungen und Verträge als Herausforderungen in der Kontraktlogistik

Kontraktlogistik als eigener Dienstleistungstyp in der Logistik

ECR D-A-CH Efficient Consumer Response

Merkmale der Dienstleistungen

- Logistische und nicht logistische Teilleistungen in systematischer Verknüpfung
- Einbeziehung des Kunden
- Einzelkundenbezogene Speziallösungen (Customizing)
- Vertrauensgutcharakter
- Risikomanagement

Merkmale der Geschäftsbeziehungen

- Langfristorientierung
- Spezifische Investitionen
- Informationsasymmetrien
- Lock-in Effekte und Austrittsbarrieren

Kontraktlogistik

Beispielhafte Massnahmen

- Konfliktmanagement
- Management von Transaktionen und Interaktionen
- „Open Book“-Policy
- Signalling (z.B. Logistik-Awards)

Keine allgemeinen Standards zur Gestaltung der Geschäftsbeziehungen

Marktsituation der Kontraktlogistik in der Konsumgüterdistribution

Top 100 der Logistik (Klaus (2003))	Mercer Management Consulting	Frost & Sullivan (2005)	Miebach/LZ (2004)
• Marktvolumen über 60 Mrd. EUR (erst 11 Mrd. EUR realisiert) • hohe Outsourcing-Potenziale in der Konsumgüterdistribution • Top-Akteure auf Dienstleisterseite sind Handelstöchter	• (2004): Kontraktlogistik kein dynamischer Wachstumsmarkt • (2005): Kontraktlogistik als Zusatzgeschäft für Logistiknetz-Betreiber besonders attraktiv	• Outsourcing fördert Umsatzwachstum für Lagerhaltung in Europa • Prognose: Von 18,5 Mrd. EUR (2003) auf 25,4 Mrd. EUR (2012)	• Trend zum Logistik-Outsourcing in der Konsumgüterdistribution setzt sich weiter fort • Outsourcinggrad in der Industrie höher als im Handel • Verschiebung der Gestaltungsmacht zum Handel

Bandbreite der Markteinschätzungen spiegeln Spannungsfeld aus Standardisierung und Individualisierung sowie die Unsicherheiten in der Gestaltung der Geschäftsbeziehungen wider

Agenda

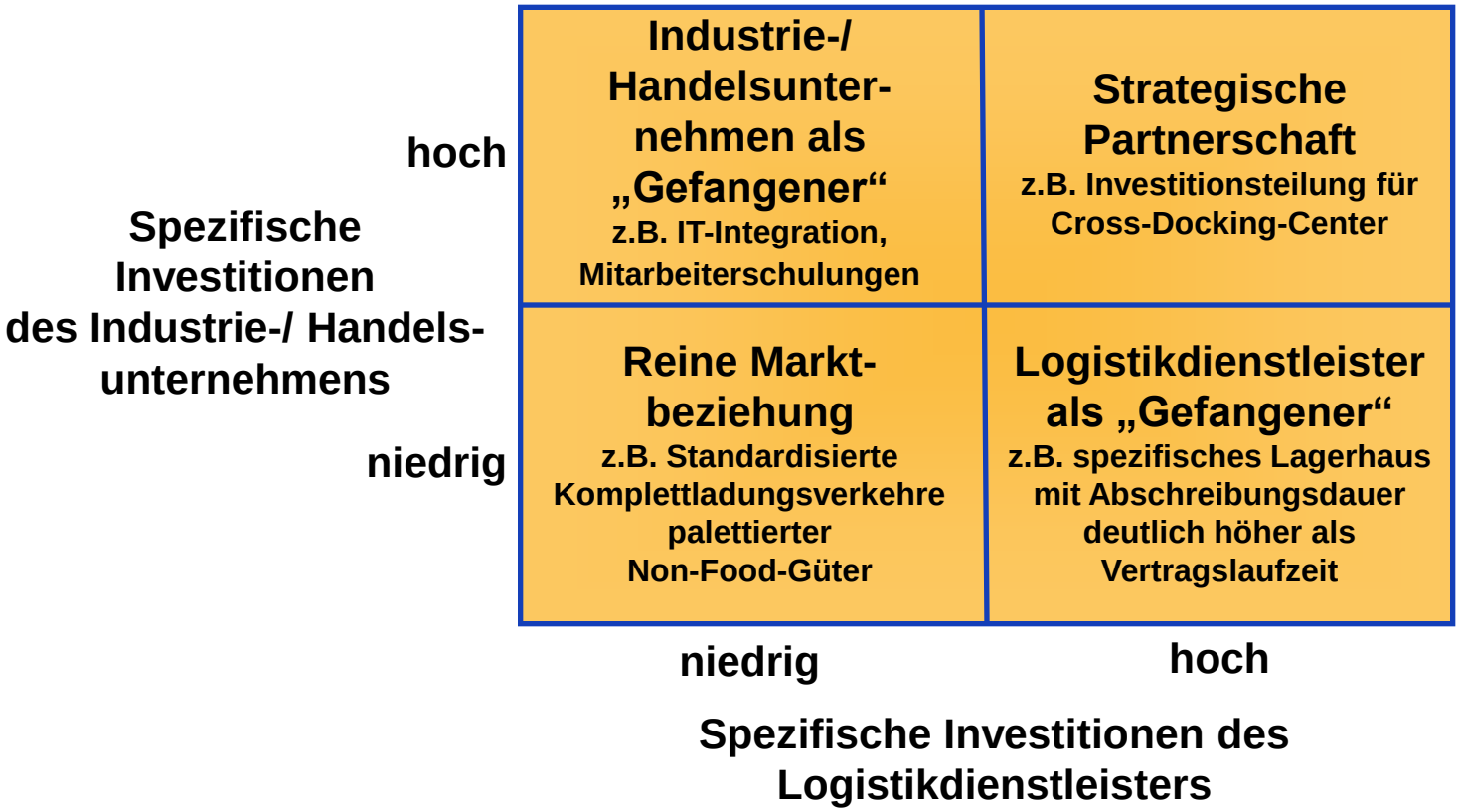
1. Spannungsfeld Kontraktlogistik – Hype oder Sackgasse in der Konsumgüterdistribution?
2. Vision der Partnerschaft – Kontraktlogistik in der Konsumgüterdistribution als Pilotmodell?
3. Management von Partnerschaften in der Kontraktlogistik – Erfolgsfaktor in der Konsumgüterdistribution

Beziehungsmanagement in der Kontraktlogistik: Geschäftsbeziehungen zwischen Markt und Partnerschaft

Partnerschaftliche Beziehungen		Marktliche Beziehungen
eher langfristig	Dauer der Geschäftsbeziehung	eher kurzfristig
ein oder zwei Dienstleister	Anzahl von Logistikdienstleistern	Mehrzahl von Dienstleistern
ja	Erhebung und Rückmeldung der Leistungen von Logistikdienstleister und Industrie-/Handelsunternehmen	nein
ja	Gemeinsame Gestaltung des Logistiksystems und von Logistikprozessen	nein
ja	Austausch von Daten über Absatzprognosen, Bestandshöhen, Produktionspläne oder Transportprozesse	nein

Welche Implikationen haben partnerschaftliche Beziehungen für das Management der Kontraktlogistik in der Konsumgüterdistribution?

Strategische Partnerschaft statt Gefangenendilemma: Herausforderung für das Beziehungsmanagement



Quelle: In Anlehnung an Bensaou (1999), S. 36

Welche Antworten gibt die Ökonomie auf die Frage nach Auswegen aus dem Gefangenendilemma?

Strategische Partnerschaften: Ökonomisches Beziehungsmanagement statt Kooperationsromantik

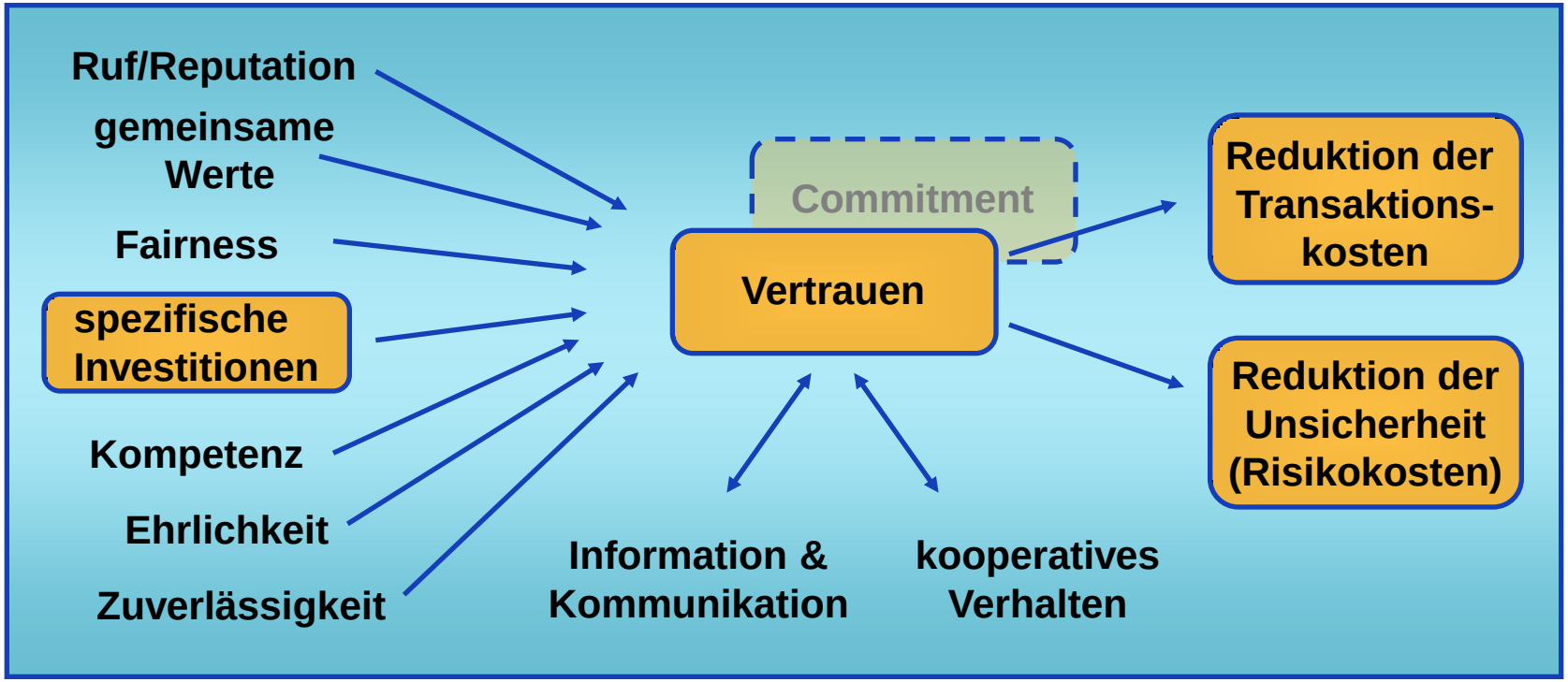


Quelle: In Anlehnnung an Stölzle/ Korte (2002)

Vertrauen als eine ökonomische Steuerungsgrösse strategischer Partnerschaften

Bedeutung von Vertrauen für die Steuerung strategischer Partnerschaften

- Anlass: Unsicherheit im Hinblick auf das Verhalten des Partners im gesamten Verlauf kontraktlogistischer Geschäftsbeziehungen
- Abschätzung der Unsicherheit: Zeitproblem und Informationsproblem



Quelle: In Anlehnung an Jung (1999), S. 196

Aufbau von Vertrauen liegt im ökonomischen Kalkül beider Geschäftspartner in der Kontraktlogistik

Zwischenfazit: Management strategischer Partnerschaften als Schlüssel zur Generierung von Mehrwert in der Kontraktlogistik

ECR D-A-CH
Efficient Consumer Response

Spezifische Anforderungen

- Einbindung in komplexe Distributionsnetzwerke
- Kombination von standardisierten und individualisierten Logistikleistungen
- Heterogene Marktstrukturen (Unternehmensgrössen/ Sortimente/Distributionskonzepte u.a.)
- Kampf um die logistische Kontrollspanne
- Bereitschaft zu spezifischen Investitionen erforderlich

Kontraktlogistik in der Konsumgüterdistribution – Management strategischer Partnerschaften

„Mehrwert“ der Kontraktlogistik aus Sicht von Logistikdienstleistern

- Vergleichsweise hohe Geschäftsvolumina
- Vergleichsweise langfristig angelegte Geschäftsbeziehungen
- Eingeschränkte Austauschbarkeit
- Profilierungschancen in Nischenmärkten
- Beitrag zur Kapazitätsauslastung von Logistiknetzen

Geschäftsmodell

Kontrakt

Steuerung der Geschäftsbeziehungen

Identifikation von Erfolgsfaktoren

„Mehrwert“ der Kontraktlogistik aus Verladersicht

- Option zur Beschränkung auf Kernkompetenzen
- Nutzung der Vorzüge einer professionellen Leistungserstellung
- Realisierung möglicher Kostenvorteile ohne Vorhalten eigener Assets

Agenda

1. Spannungsfeld Kontraktlogistik – Hype oder Sackgasse in der Konsumgüterdistribution?
2. Vision der Partnerschaft – Kontraktlogistik in der Konsumgüterdistribution als Pilotmodell?
3. Management von Partnerschaften in der Kontraktlogistik – Erfolgsfaktor in der Konsumgüterdistribution

Bedeutung strategischer Partnerschaften in der Kontraktlogistik – Beispiele aus der Praxis

ECR D-A-CH
Efficient Consumer Response

Kühne & Nagel (Usco)

Rahmenkonzept:
Kontraktlogistik für Handelsunternehmen: Lagerhaltung, Transport, spezifische Zusatzservices (Pufferlager für saisonale Spitzen, Retourenmanagement, Terminkäufe)

Geschäftsbeziehung:
Zehn-Jahres-Vertrag mit Einzelhandels-gruppe, Bewirtschaftung von vier Verteilzentren (2003)

Erfolgsfaktoren im Hinblick auf strategische Partnerschaften:
Branchenkompetenz, globales Netzwerk, Implementierungs-Know-how, finanzielle und strategische Solidität, Investitionsbereitschaft

Tchibo

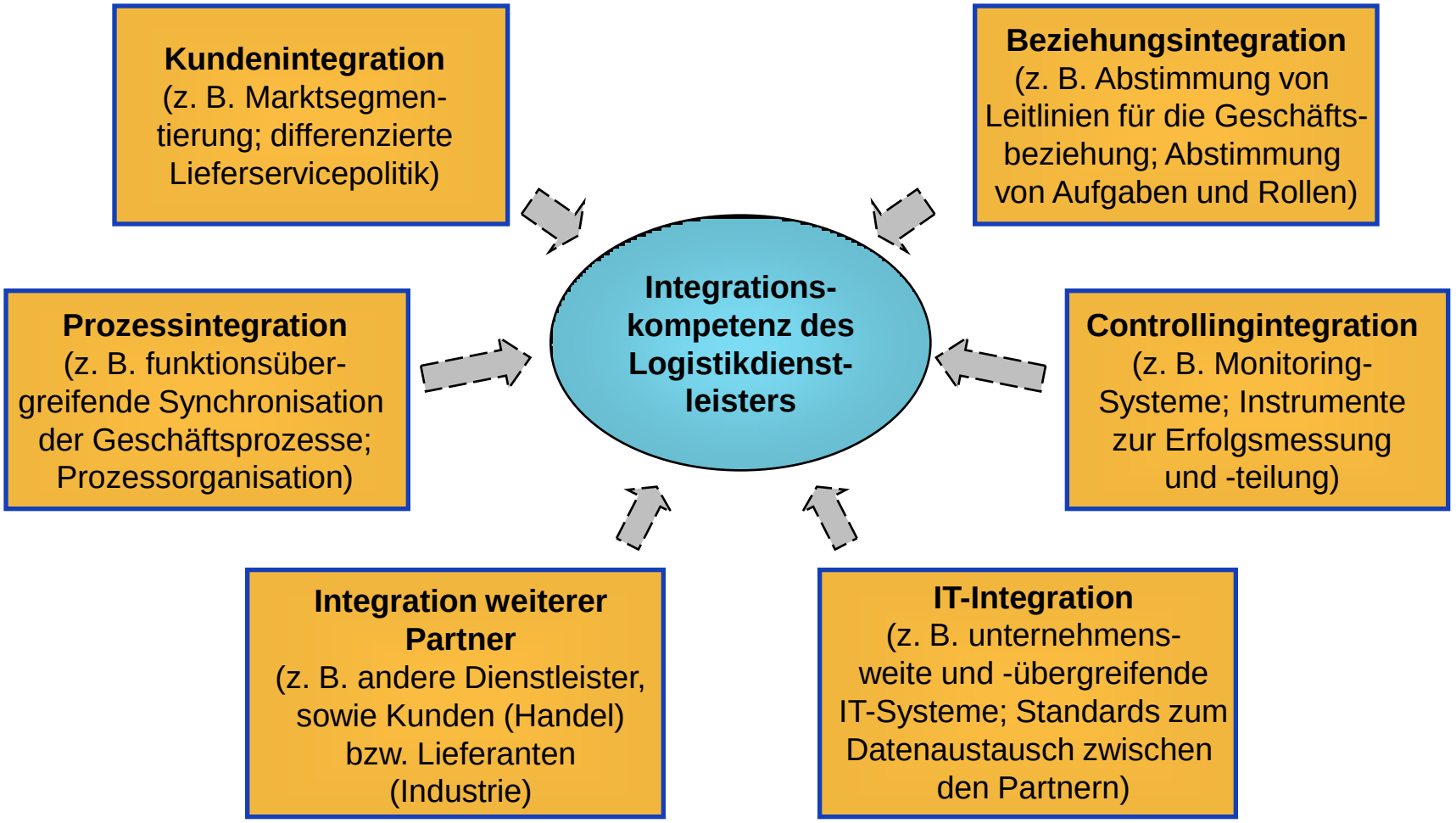
Rahmenkonzept:
Tochterunternehmen als interner Lead Logistics Provider für Mutterkonzern (Tchibo Logistik): Lagerhaltung, Transport, spezifische Zusatzservices

Geschäftsbeziehung:
Teilweise Eigenbetrieb, teilweise Einsatz von Dienstleistern für Betrieb von Distributionszentren und Durchführung von Transportproozessen (BLG, DHL, Gefco...)

Erfolgsfaktoren im Hinblick auf strategische Partnerschaften:
Mix aus Outsourcing und eigener Kompetenz in Systemdesign und -steuerung sowie Operations, langfristige Verträge, eigene IT-Strukturen (Software-Plattform)

Erfolge in der Kontraktlogistik beruhen auf professionellem Management strategischer Partnerschaften

Aufbau von Integrationskompetenz durch Logistikdienstleister als Erfolgsfaktor strategischer Partnerschaften in der Kontraktlogistik



Quelle: in Anlehnung an Pfohl (2002), S. 237

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

Prof. Dr. Wolfgang Stölzle
Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen, Schweiz
Telefon: +41 71 224 72 80
Telefax: +41 71 224 73 15
Email: wolfgang.stoelzle@unisg.ch
Internet: www.klog.unisg.ch

Dr. Erik Hofmann
Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen, Schweiz
Telefon: +41 71 224 72 95
Telefax: +41 71 224 73 15
Email: erik.hofmann@unisg.ch
Internet: www.emba-logistik.unisg.ch