

Universität Stuttgart

Wer beschafft Logistik- dienstleistungen?

Berufliche und aufbau-
organisatorische Aspekte der
Logistikdienstleistungsbeschaffung

Prof. Dr. Rudolf Large
Universität Stuttgart

© Prof. Dr. Rudolf O. Large

Stuttgart 2016

Universität Stuttgart
Lehrstuhl für Allg. BWL, Logistik-
und Beschaffungsmanagement
Keplerstraße 17
70174 Stuttgart
Tel. (0711)685-83422
Fax. (0711)685-83594

<http://www.bwi.uni-stuttgart.de/logistik>

Inhalt

1	Einführung und Forschungsfragen	1
2	Stand der Forschung und konzeptionelle Überlegungen	3
2.1	Organisation der Beschaffung von Logistikdienstleistungen	3
2.2	Berufe im Kontext der Beschaffung von Logistikdienstleistungen	4
3	Datenerhebung	5
4	Ergebnisse der Untersuchung.....	7
4.1	Organisatorische Zuständigkeit	7
4.2	Handelnde und deren Berufe	9
4.3	Berufsbildwandel und Qualifikationsbedarfe.....	10
5	Zusammenfassung und Ausblick	12

1 Einführung und Forschungsfragen

Kille, Schwemmer und Reichenauer (2015) schätzen im Rahmen der TOP-100-Untersuchungen den Umfang der Gesamtausgaben für die Logistik in Europa auf 960 Mrd. Euro im Jahr 2014 (EU, Schweiz und Norwegen). Deutschland ist der größte Logistikmarkt innerhalb Europas. Die Summe der Logistikausgaben beläuft sich auf 235 Mrd. Euro im Jahr 2014. Etwa die Hälfte davon entfällt auf Logistikdienstleistungen, die bei Logistikunternehmen bezogen werden. Alleine aufgrund dieses erheblichen Einkaufsvolumens ist die Notwendigkeit eines professionellen Beschaffungsmanagements für logistische Dienstleistungen offensichtlich.

Die Beschaffung von Logistikdienstleistungen ist mehr als lediglich die Beauftragung eines Logistikunternehmens. Der Begriff „Beschaffung von Logistikdienstleistungen“ sollte deshalb im weiteren Sinne verstanden werden und alle Handlungen umfassen, die in den einzelnen Phasen des Beschaffungsprozesses vollzogen werden. Neben der eigentlichen Beauftragung sind dies auch vorbereitende Tätigkeiten sowie Handlungen nach Vertragsabschluss. Zudem beeinflussen alle Einzelentscheidungen der Logistikdienstleistungsbeschaffung den Grad der Fremdvergabe der Logistik und sind somit in den Rahmen der logistischen Funktionalstrategie einzuordnen (Large, 2016). Nicht zuletzt deshalb bildet das Beschaffungsmanagement logistischer Dienstleistungen einen Teilbereich des strategischen Beschaffungsmanagements.

Logistische Dienstleistungen können sehr unterschiedliche Gestalt annehmen. Entsprechend finden sich in der Literatur unterschiedliche Klassifikationsansätze. Aus einer anwendungsorientierten Perspektive grenzen Kille und Schwemmer (2014) auf Basis mehrerer Kriterien dreizehn Marktsegmente in Deutschland ab. Im Rahmen der Logistikforschung werden Logistikdienstleistungen vor allem entsprechend ihrer Komplexität in einfache und entwickelte Leistungen unterschieden (Andersson und Norrman, 2002; Selviaridis und Norrman, 2015). Neben einfache Transport- und Lagerdienstleistungen treten damit komplexe logistische Dienstleistungspakete.

Auch für die erstellenden Logistikunternehmen finden sich in der Literatur zahlreiche Klassifikationsansätze (z.B. Persson und Virum, 2001; Hertz und Alfredsson, 2003). In der Regel wird das Hauptprodukt der Anbieter als Kriterium herangezogen. Reine Transportunternehmen, Speditionen, Express- und Paketdienste, Lagerunternehmen und Kontraktlogistikunternehmen lassen sich auf diese Weise abgrenzen. Während die erstgenannten Unternehmen häufig vergleichsweise einfache Dienstleistungen erstellen, bieten Kontraktlogistikunternehmen Leistungen an, welche die logistischen Kernaktivitäten des Lagerns und Transportierens in ein komplexes Paket von Logistikleistungen und sonstigen Sach- und Dienstleistungen einbinden und damit eine weitgehende und dauerhafte Fremdvergabe der Logistik von Industrie- und Handelsunternehmen auf Basis von langfristigen Rahmenverträgen ermöglichen (Large, 2012). Allerdings weisen viele Logistikunternehmen mehrere Geschäftsbereiche auf und bedienen unterschiedliche Marktsegmente. Dies trifft insbesondere

auf große weltweite Unternehmen bzw. Konzerne zu, die in der Regel alle Bereiche logistischer Dienstleistungen abdecken.

Viele Publikationen zur Logistikdienstleistungsbeschaffung beschäftigen sich mit den Motiven der Fremdvergabe logistischer Leistungen. Beispielsweise haben van Laarhoven, Berglund und Peters (2000) die Reduktion von Kosten, die Verbesserung des Serviceniveaus und die strategische Flexibilität als zentrale Gründe für die Fremdvergabe logistischer Leistungen ermittelt. Ebenso werden häufig die Handlungen der Dienstleisterauswahl und dabei die Identifikation von relevanten Auswahlkriterien betrachtet. Gerade jüngere Literatur konzentriert sich auf die Fragen, warum und wie Logistikunternehmen ausgewählt werden (Perçin und Min, 2013; Min, 2013).

Obwohl diese Forschung von wesentlicher Bedeutung ist, wird dabei eine andere wichtige Fragestellung i.d.R. vernachlässigt. Diese Fragestellung bezieht sich darauf, wer logistische Dienstleistungen einkauft. Die Beantwortung dieser Frage ist keineswegs trivial. Traditionelle Forschungsarbeiten zum organisationalen Beschaffungsverhalten von Unternehmen betonen, dass unterschiedliche Abteilungen und eine Vielzahl von Einzelakteuren an Entscheidungen im Rahmen der Beschaffung komplexer Sach- und Dienstleistungen mitwirken. Beispielsweise nennt Sheth bereits 1973 neben der Beschaffungsabteilung auch die Qualitätssicherung und die Fertigung als Abteilungen, die direkt an der Beschaffung von Gütern beteiligt sind. Webster und Wind (1972) haben das Konzept des Buying Centers eingeführt. Das Buying Center umfasst dabei alle Personen, die auf eine Einkaufsentscheidung in einer Organisation Einfluss nehmen.

Entsprechend kann für die Beschaffung komplexer Logistikdienstleistungen von Prozessen ausgegangen werden, in welche eine Vielzahl von Personen und Abteilungen eingebunden sind (Large und Kovács, 2001). Ebenso dürfte sich der Beschaffungsprozess auch bei logistischen Leistungen über mehrere Phasen erstrecken (Johnston und Lewin, 1996). Trotz der Plausibilität eines solchen Schlusses ist das wissenschaftliche Wissen über die Akteure der logistischen Beschaffung begrenzt. Hierdurch entsteht unmittelbarer Forschungsbedarf. Auch aus anwendungsorientierter Sicht ist die Kenntnis der üblicherweise beteiligten Organisationseinheiten und der einzelnen Personen von großer Bedeutung.

Die aufgeworfene Frage nach den Akteuren der Logistikdienstleistungsbeschaffung spricht somit zwei Aspekte an. Der erste Aspekt betrifft die Organisationseinheiten, welche in mehrstufige Beschaffungsprozesse einbezogen sind. Weiterhin interessiert der berufliche Aspekt des Phänomens. Dieser bezieht sich auf die beteiligten Personen und auf deren beruflichen Hintergrund. Aus diesen Überlegungen ergeben sich zwei interdependente Forschungsfragen:

1. Welche Organisationseinheiten sind in die einzelnen Phasen der Beschaffung von Logistikdienstleistungen einbezogen?
2. Welche Einzelpersonen wirken im Prozess der Logistikdienstleistungsbeschaffung mit und welchen Funktionen oder Berufen lassen sich diese zuordnen?

Eng verbunden mit der zweiten Forschungsfrage sind Überlegungen zum möglichen Wandel von Berufen im Kontext der Beschaffung von Logistikdienstleistungen. Entsprechend kann eine dritte Forschungsfrage gestellt werden:

3. Welche Änderungen von Berufsbildern lassen sich erkennen und welcher Qualifikationsbedarf ergibt sich daraus?

Im Folgenden wird der Versuch unternommen, einen Beitrag zur Beantwortung dieser Fragen zu leisten. Das Arbeitspapier gliedert sich dazu wie folgt. Im nächsten Abschnitt wird eine Übersicht der existierenden Literatur zu diesen Fragestellungen gegeben. Der dritte Abschnitt beschreibt die Datenerhebung als Grundlage für die nachfolgend im vierten Abschnitt beschriebenen Ergebnisse der Untersuchung. Im abschließenden fünften Abschnitt wird eine Zusammenfassung vorgenommen und ein Ausblick auf weitere Forschungsmöglichkeiten gegeben.

2 Stand der Forschung und konzeptionelle Überlegungen

2.1 Organisation der Beschaffung von Logistikdienstleistungen

Die Beschaffung von logistischen Dienstleistungen lässt sich sachlogisch zwei funktionalen Bereichen zuordnen: der Beschaffung und der Logistik. Entsprechend liegt die Beteiligung von Einkaufsabteilungen sowie von Logistikabteilungen am Beschaffungsprozess nahe.

Überraschenderweise zeigen frühe Forschungsergebnisse aus den USA keine Einbeziehung von Einkaufsabteilungen (Lieb, 1992; Lieb und Randall, 1996). Vielmehr weisen diese Studien auf die Partizipation anderer funktionaler Bereiche, wie beispielsweise Finanzierung, Produktion, Marketing und Informationsverarbeitung, hin. Auf Basis von Daten aus Deutschland und Ungarn konnten Large und Kovács (2001) Belege für die Beteiligung von zahlreichen Organisationseinheiten am Prozess der Logistikdienstleistungsbeschaffung finden. Folgt man dieser Studie spielen in beiden Ländern sowohl Beschaffungsabteilungen als auch Logistikabteilungen eine wesentliche Rolle. Erkennbar ist der Einfluss der jeweiligen Art der logistischen Dienstleistung. Im Fall von einfachen Transportleistungen, die für die Warenbezug erforderlich sind, wird die Auswahlentscheidung primär durch den Einkauf getroffen. Bei komplexen Logistikdienstleistungen, wie z.B. der Kontraktlogistik, ist dagegen eine enge Zusammenarbeit der Logistik mit der Beschaffung und der Unternehmensleitung erkennbar. In ähnlicher Weise haben auch Andersson und Norrman (2002) unterschiedliche Beschaffungsprozesse für einfache und komplexe Logistikdienstleistungen festgestellt.

Obwohl Large und Kovács (2001) prinzipiell zwischen der Beschaffungsentscheidung selbst und der Beteiligung an dieser Entscheidung unterscheiden, werden in dieser Untersuchung die Phasen des Beschaffungsprozesses nicht explizit berücksichtigt. Die klassische Forschung zur organisationalen Beschaffung, wie z.B. die Arbeit von Webster und Wind (1972), betont jedoch das Vorhandensein von abgrenzbaren Phasen im Beschaffungsprozess. Auch für den Fall der Beschaffung von Logistik-

dienstleistungen wurden Phasenkonzepte entwickelt (Sink und Langley, 1997; Andersson und Norrman, 2002).

Dabei liegt der Gedanke nahe, diesen Phasen einzelne Organisationseinheiten als dominante Akteure zuzuordnen. Eine solche Zuordnung wäre sodann empirisch in unterschiedlichen Graden der Einbeziehung zu erkennen. Sink und Langley (1997) haben die Rolle von funktionalen Führungskräften im Outsourcing-Prozess untersucht. Dabei wurden explizit drei Phasen betrachtet: Das Erkennen des Outsourcing-Bedarfs, die Bewertung der entsprechenden Dienstleister und die Auswahl der Dienstleister. In jeder dieser Phasen war die Logistikabteilung dominant.

Der Bezug von logistischen Dienstleistungen, insbesondere von komplexen logistischen Dienstleistungen, lässt sich jedoch als langfristiger Prozess beschreiben. Obwohl beispielsweise Sink und Langley (1997) auch die Phasen der Implementierung und der laufenden Kontrolle nennen, wird der Zeitabschnitt nach Abschluss des Logistikdienstleistungsvertrages in der Forschung häufig vernachlässigt. Verträge zum Bezug komplexer logistischer Dienstleistungen können jedoch Laufzeiten von 3-5 Jahren aufweisen. Aus strategischer Perspektive umfasst die Beschaffung von Logistikdienstleistungen mehr als die Bedarfsplanung und die Lieferantenauswahl (Large, 2013). Neben traditionellen Beschaffungsaufgaben im Vorfeld des Vertragsabschlusses kommen Tätigkeiten des Lieferantenmanagements bei bestehender Geschäftsbeziehung hinzu. Dies umfasst sowohl den Erhalt der Geschäftsbeziehung als auch ggf. deren Rückführung und Beendigung (Vidal, Fenneteau und Paché, 2016). Im Rahmen der empirischen Untersuchung werden deshalb drei Phasen des Logistikbeschaffungsprozesses genauer betrachtet: Die Definition der Leistungsanforderung (1), die Auswahl der Dienstleister und die finale Entscheidung (2) sowie die Phase nach dem Vertragsabschluss (3).

2.2 Berufe im Kontext der Beschaffung von Logistikdienstleistungen

Organisationseinheiten bestehen aus mehreren Stellen, die von Personen besetzt werden, welche zur Erfüllung ihrer Aufgaben die jeweils erforderlichen Berufe ausüben. Dieser Zusammenhang zwischen der organisationalen und der individuellen Ebene wirft die Frage auf, welche Personen an der Logistikdienstleistungsbeschaffung beteiligt sind. Eng verbunden damit ist die Frage nach den Berufsbildern und den erforderlichen Qualifikationen.

In der Literatur finden sich Aussagen über Schlüsselpersonen („champions“) der Logistikfremdvergabe (Sink und Langley, 1997; van Laarhoven et al., 2000). Die Fokussierung auf eine einzelne Person erscheint jedoch zu kurz gegriffen. Die Beschaffung von logistischen Dienstleistungen erfordert eine Vielzahl unterschiedlicher Handlungen, die von mehreren Personen mit unterschiedlichen Berufen wahrgenommen werden. Wrobel (2014) geht von einer traditionellen Arbeitsteilung zwischen Einkauf und Logistik aus, spricht jedoch wenig präzise von verantwortlichen Personen der Logistik- und Einkaufsabteilung. Dabei übernimmt der Verant-

wortliche der Logistik fachliche Aufgaben und jener des Einkaufs die Durchführung von Verhandlungen.

Einige Aktivitäten zur Beschaffung von Logistikdienstleistungen, wie z.B. die Durchführung von Ausschreibungen oder die strategische Lieferantenauswahl, lassen sich grundsätzlich dem Berufsbild von strategischen Beschaffungsmanagern zuordnen (Large und Kenner, 2012). Insbesondere spezialisierte Dienstleistungseinkäufer wären in der Lage, diese Aufgabe im Falle der Beschaffung von Logistikdienstleistungen erfolgreich auszuüben. Ebenso müssen bei der Beschaffung von Logistikdienstleistungen Handlungen vollzogen werden, die zum typischen Arbeitsgebiet von Logistikmanagern zählen. Beispiele stellen die Definition von logistischen Anforderungen, die gemeinsame Logistikplanung und die Steuerung des einbezogenen Logistikunternehmens nach Abschluss des Vertrags dar. Strategisch ausgerichtete Logistikmanagerinnen und Logistikmanager wären zudem in der Lage, eine Langfristplanung für die gesamte Dauer der Zusammenarbeit durchzuführen und entsprechende Maßnahmen zum Erhalt der Beziehung proaktiv zu ergreifen.

Diese Überlegungen lassen zwei mögliche Effekte auf die Berufe im Umfeld der Beschaffung von Logistikdienstleistungen vermuten. Zunächst ist ein Wandel bestehender Berufe sowohl im Logistik- als auch im Beschaffungsmanagement plausibel. Traditionell ausgerichtete Logistik- und Beschaffungsmanager übernehmen einzelne Teilaufgaben der Beschaffung von Logistikdienstleistungen und sind deshalb neuen Anforderungen ausgesetzt. Hierdurch erfolgt ein schrittweiser Wandel bestehender Berufsbilder.

Im Rahmen einer Befragung von Logistikmanagerinnen und Logistikmanagern konnten Large und Kenner (2012) diesen Effekt jedoch nicht nachweisen. So wurde zwar durchaus ein Wandel des Berufsbildes deutlich. Als Einflussgröße des Wandels wurde jedoch der Zuwachs interner Koordinationsaufgaben und nicht die zunehmende Fremdvergabe logistischer Leistungen identifiziert. Nicht zuletzt deshalb ist die Herausbildung neuer Berufsbilder vorstellbar (Large, 2010a, 2010b). Vor allem durch die Fremdvergabe von komplexen kontraktlogistischen Leistungen könnte sich in Industrie- und Handelsunternehmen ein neues Berufsbild des Strategischen Logistikmanagers als Manager von Logistikdienstleistungsbeziehungen herausbilden. Alternativ wäre ein neuer Beruf des Logistikdienstleistungseinkäufers im Bereich des strategischen Einkaufs denkbar.

3 Datenerhebung

Wie im vorangegangenen Abschnitt gezeigt, ist das gesicherte Wissen über die Beschaffung von logistischen Dienstleistungen begrenzt. Zudem sind unterschiedliche Entwicklungspfade denkbar. In einer solchen Situation empfiehlt sich die Exploration des Forschungsfeldes um neue Ansatzpunkte für weitere Forschungen zu ermitteln.

Im vorliegenden Fall sind dazu zwei Vorgehensweisen möglich. Erstens besteht die Möglichkeit, Personen, die mit der Beschaffung von Logistikdienstleistungen betraut sind, zu befragen. Dieser Ansatz wirft jedoch ein grundlegendes methodisches Prob-

lem auf: Die Personengruppe muss für eine Befragung vorab identifiziert werden. Dies ist jedoch gerade Gegenstand des Forschungsvorhabens. Aus diesem Grund scheidet dieser Weg aus. Die zweite Vorgehensweise vermeidet dieses Problem, indem nicht die Beschaffer, sondern die Verkäufer von logistischen Dienstleistungen befragt werden. Neben Vertriebsmitarbeitern dürfte es sich dabei vor allem im Fall von komplexen und langfristigen Logistikdienstleistungen auch um Mitglieder der Unternehmensleitung sowie um Leiter von regionalen Niederlassungen der Logistikunternehmen handeln. Diese Personengruppen sind vergleichsweise einfach zu identifizieren. Es kann zugleich angenommen werden, dass Vertriebspersonen aufgrund ihrer Berufserfahrung eine klare Vorstellung entwickelt haben, welche Organisationseinheiten und Individuen üblicherweise in die Beschaffung von logistischen Leistungen eingebunden sind.

Diesem Ansatz folgend wurden deutsche Führungskräfte und Mitarbeiter von Logistikunternehmen mit Hilfe eines Web-basierten Fragebogens befragt. Mitte Januar 2016 erfolgte die Versendung eines Einladungsschreibens per E-Mail an 600 Personen. Weiterhin wurden 300 Logistikunternehmen mit Hilfe allgemeiner Kontaktadressen angeschrieben. Von diesen insgesamt 900 E-Mails waren aufgrund unterschiedlicher Fehler 300 Nachrichten nicht zustellbar. Um die Stichprobe zu ergänzen, wurde zusätzlich eine Einladung zur Teilnahme auf der professionellen Plattform XING eingestellt.

Innerhalb eines Monats nahmen 185 Personen an der Befragung teil und beantworteten die erste Frage nach der Branche ihres Unternehmens. 21 Personen gaben an, nicht für Logistikunternehmen tätig zu sein und wurden entsprechend von der weiteren Datenerhebung ausgeschlossen. Wie üblich bei Web-basierten Befragungen brachen mehrere Befragte die Teilnahme nach den ersten Seiten ab (Grant et al., 2005). Aufgrund überwiegend fehlender Werte wurden 32 Fälle ausgeschlossen. Somit verbleiben 132 Fälle für die statistische Analyse, deren Ergebnisse in diesem Arbeitspapier vorgestellt werden.

Die Stichprobe setzt sich wie folgt zusammen: 38 Befragte sind im Vertrieb oder im Marketing tätig, weitere 9 Befragte im Bereich der Dienstleistungserstellung. 19 Personen gehören der Unternehmensleitung an und drei arbeiten in anderen Abteilungen. Die verbleibenden Teilnehmer sind entweder als Leiter von regionalen Niederlassungen tätig (24) oder leiten einen Geschäftsbereich (39).

Hinsichtlich des Hauptprodukts, welches von den Unternehmen erstellt wird, lassen sich 72% der Befragten dem Bereich Kontraktlogistik zuordnen. Die restlichen Teilnehmer verteilen sich auf die Bereiche Transport (13,6%), Lagerhaltung (4,5%), Logistikberatung (6,8%) und andere logistische Dienstleistungen (3%).

4 Ergebnisse der Untersuchung

4.1 Organisatorische Zuständigkeit

Um die erste der drei Forschungsfragen zu beantworten, wurden die Teilnehmer über die Organisationseinheiten befragt, denen ihre Gesprächspartner auf der Kundenseite üblicherweise angehören. Wie bereits in Abschnitt 3 betont, sollten dabei die Phasen der Geschäftsbeziehung betrachtet werden. Die nachfolgende Tabelle 1 zeigt die Ergebnisse für die Phase der Anforderungsdefinition.

	nie	selten	manchmal	häufig	fast immer	N
Logistik	0,0%	4,5%	12,9%	35,6%	47,0%	132
Einkauf	5,3%	7,6%	15,3%	40,5%	31,3%	131
Geschäftsbereichsleitung	6,9%	22,1%	31,3%	32,8%	6,9%	131
Unternehmensleitung	17,6%	27,5%	27,5%	22,1%	5,3%	131

Tabelle 1: Organisatorische Einheiten in der Phase der Anforderungsdefinition

In der ersten Phase der Beschaffung von Logistikdienstleistungen wirken Logistik und Einkauf in nahezu gleichem Maße mit. Aus Sicht von 82,6% der Befragten ist die Logistikabteilung häufig oder beinahe immer an der Definition der Anforderungen beteiligt. Der entsprechende Anteil der Einkaufsabteilung beläuft sich auf 71,8%. Allerdings ist diese bei etwa 5% der Befragten nie und bei nur etwa 30% fast immer beteiligt. Dieses Ergebnis ist plausibel, da nur diese beiden Funktionsbereiche über die notwendige Expertise verfügen, die entsprechenden Ausschreibungsunterlagen zu erstellen. Entsprechend kommt den Geschäftsbereichen und dem Unternehmen als Ganzes in dieser Phase eine geringe Bedeutung zu. Allerdings geben auch ungefähr die Hälfte der Befragten an, dass Vertreter der Unternehmensleitung oder des Geschäftsbereichs manchmal oder häufig in dieser frühen Phase agieren.

Eine ähnliche Situation ergibt sich in der Phase der Lieferantenauswahl und Finalentscheidung (Tabelle 2). Obwohl auch in dieser Phase Logistik- und Beschaffungsabteilung häufig als Gesprächspartner der Logistikunternehmen auftreten, geben jedoch etwa 20% der Befragten an, dass die Leitungsebenen beinahe immer in den Prozess involviert sind. Wie bereits in der Arbeit von Large und Kovács (2001) festgestellt, kann deshalb angenommen werden, dass diese Einheiten eine wichtige Rolle vor allem bei der Finalentscheidung spielen.

	nie	selten	manchmal	häufig	fast immer	N
Logistik	3,9%	12,4%	17,8%	38,8%	27,1%	129
Einkauf	5,4%	7,0%	19,4%	33,3%	34,9%	129
Geschäftsbereichsleitung	4,7%	16,3%	21,7%	38,8%	18,6%	129
Unternehmensleitung	10,1%	16,3%	26,4%	24,8%	22,5%	129

Tabelle 2: Organisatorische Einheiten in der Phase der Auswahl und Finalentscheidung

Die beiden bisher betrachteten Phasen zeigen eine beinahe gleiche Bedeutung der Logistik- und Einkaufsabteilung auf. Diese Situation ändert sich grundlegend, wenn

die Betrachtung auf die Phase nach dem Vertragsabschluss gerichtet wird. In dieser späteren und längerfristigen Phase dominiert die Logistikabteilung (Tabelle 3). Etwa Dreiviertel der Befragten gaben an, dass sie nach dem Vertragsabschluss beinahe immer in Kontakt mit der Logistikabteilung stehen. Interaktionen mit anderen Abteilungen finden deutlich seltener statt.

	nie	selten	manchmal	häufig	fast immer	N
Logistik	0,8%	3,1%	3,1%	20,5%	72,4%	127
Einkauf	7,9%	34,6%	29,1%	18,9%	9,4%	127
Geschäftsbereichsleitung	7,1%	26,0%	37,8%	18,1%	11,0%	127
Unternehmensleitung	16,5%	39,4%	29,9%	7,9%	6,3%	127

Tabelle 3: Organisatorische Einheiten in der Phase der laufenden Beziehung

Die Steuerung der beauftragten Logistikunternehmen scheint primär durch die Logistikabteilung zu erfolgen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Einkaufsabteilungen nicht fähig, nicht berechtigt oder nicht gewillt sind, die Aufgabe des Managements der langfristigen Beziehung zu übernehmen. Dies ist überraschend, da das langfristige Lieferantenmanagement eine zentrale Aufgabe des strategischen Beschaffungsmanagements darstellt (Large, 2013). Die nachfolgende Abbildung 1 zeigt die Ergebnisse nochmals in der Gesamtschau. Abgetragen ist der Anteil der Befragten, welcher die angegebene Organisationseinheit in der jeweiligen Phase als häufig oder beinahe immer involviert einordnet.

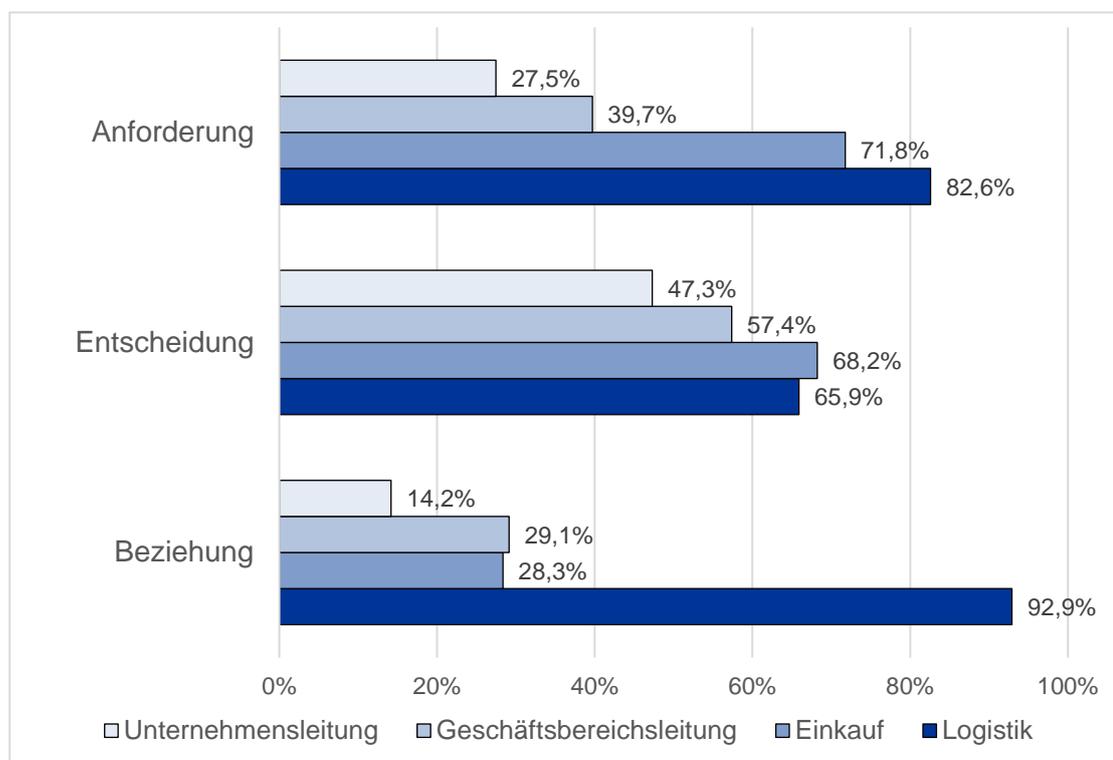


Abbildung 1 Übersicht der organisatorischen Einbindung (häufig und fast immer).

4.2 Handelnde und deren Berufe

Der Umfang der Einbindung organisatorischer Einheiten lässt bereits einen ersten Schluss über die Beteiligung von einzelnen Handlungsträgern zu. Allerdings wirken innerhalb einer Organisationseinheit Personen mit unterschiedlichen Funktionen und damit ausgeübten Berufen. Außerdem können Einkäufer und Logistikmanager auch außerhalb des Einkaufs bzw. der Logistik tätig sein. Um die zweite Forschungsfrage zu beantworten, ist deshalb ein genauerer Einblick auf Ebene der Einzelpersonen erforderlich. Dazu wurde im Fragebogen eine Liste mit Stellenbezeichnungen vorgegeben, die somit mögliche ausgeübte Berufe in Kontext der Logistikdienstleistungsbeschaffung kennzeichnen. Die Befragten wurden gebeten, das Vorhandensein dieser Stellen bzw. Berufe bei ihren Kunden zu quantifizieren. Tabelle 4 zeigt die Ergebnisse dieser Frage.

	Diese Stelle hat es bei den meisten unserer Kunden noch nie gegeben.	Diese Stelle hat es früher bei den meisten unserer Kunden gegeben, heute jedoch fast nicht mehr.	Diese Stelle gibt es erst neuerdings bei den meisten unserer Kunden.	Diese Stelle gibt es schon immer bei den meisten unserer Kunden.	N
Einkaufsleiter/in	1,7%	4,2%	12,6%	81,5%	119
Einkäufer/in	0,8%	3,3%	10,8%	85,0%	120
Dienstleistungseinkäufer/in	47,0%	8;7%	27,8%	16,5%	115
Logistikdienstleistungseinkäufer/in	47,0%	6,0%	30,8%	16,2%	117
Logistikleiter/in	1,7%	5,0%	10,7%	82,6%	121
Logistikmanager/in	17,5%	1,8%	35,1%	45,6%	114
Strategische/r Logistikmanager/in	50,9%	7,8%	32,8%	8;6%	116
Operative/r Logistikmanager/in	30,8%	8;5%	29,9%	30,8%	117

Tabelle 4: Vorhandensein von Stellen bzw. Berufen.

Weiterhin hatten die Befragten die Möglichkeit die Bezeichnung von weiteren Stellen und damit ausgeübten Berufen anzugeben. Lediglich 12 Befragte nannten zusätzliche Bezeichnungen, insbesondere Supply Chain Manager, Prozessmanager oder Logistikplaner.

Erwartungsgemäß existieren Stellenbezeichnungen wie Einkaufsleiter und Logistikleiter sowie Logistikmanager und Einkäufer in beinahe allen Unternehmen. Im Gegensatz dazu finden sich auf Dienstleistungen spezialisierte Einkäufer, insbesondere Logistikdienstleistungseinkäufer, sehr selten. Vielleicht ist darin der Grund zu sehen, warum Selviaridis und Norrman (2015) kritisch anmerken, dass viele Einkäufer logistische Dienstleistungen wie Produktionsmaterial einkaufen und dabei die Besonderheiten dieser Leistungen nicht berücksichtigen. Ebenso scheint die Berufsbezeichnung „Strategischer Logistikmanager“ nicht zu existieren oder erst in jüngster Zeit aufzutreten. Vermutlich werden aus diesem Grund die strategischen Aufgaben der Logistik entweder gar nicht oder durch den Logistikleiter bzw. die Logistikleiterin erfüllt.

Diese Situation beeinflusst die Kommunikationsintensität. Abbildung 2 zeigt die Häufigkeiten, mit denen Vertreter der Logistikunternehmen mit verschiedenen Stelleninhabern ihrer Kunden kommunizieren. Die wichtigste Kontaktperson, der Logistikdienstleistungsanbieter ist der Logistikleiter. Etwa 90% der Befragten kommunizieren permanent oder zumindest häufig mit diesen. Daneben bestehen Kontakte zu Logistikmanagern, Einkäufern und Einkaufsleitern. Da spezialisierte Stellen, wie z.B. jene für Logistikdienstleistungseinkäufer, nur selten angetroffen werden, ergibt sich für diese Berufe eine entsprechend geringe Kommunikationsintensität.

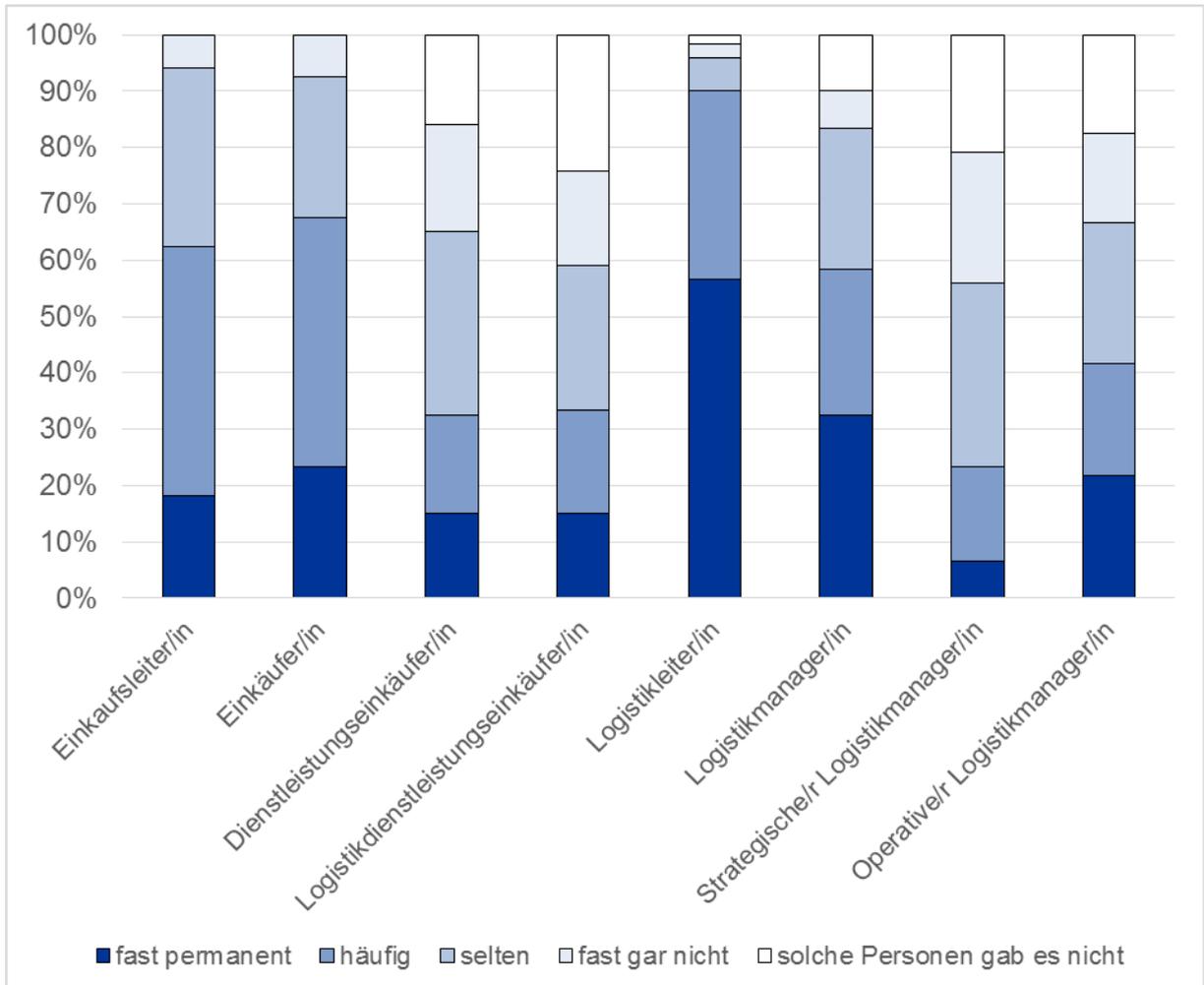


Abbildung 2: Häufigkeit der Kommunikation mit bestimmten Berufen / Stellen

4.3 Berufsbildwandel und Qualifikationsbedarfe

Spezialisierte Logistikdienstleistungseinkäufer sowie auf die strategische Beschaffung spezialisierte Logistikmanager scheinen somit in Industrie und Handel vergleichsweise selten vorzukommen. Deshalb liegt der Gedanke nahe, dass die Aufgaben der Logistikdienstleistungsbeschaffung primär von Logistikführungskräften mit Unterstützung des Einkaufs wahrgenommen werden. Diese Sicht deckt sich vor allem mit der intensiven Einbindung logistischer Abteilungen in der nachvertraglichen

Phase. Die Befragten wurden deshalb gebeten, eine Einschätzung über den Wandel von Berufsbildern im Logistikmanagement abzugeben (Abbildung 3).

Die Vertreter der Logistikunternehmen sehen einen deutlichen Wandel der Arbeitsaufgaben und der beruflichen Anforderungen von Logistikmanagern und Logistikmanagerinnen ihrer Kunden. Mehr als die Hälfte stimmt der Vermutung eines grundlegenden Wandels völlig oder weitgehend zu. Ebenso wird in begrenztem Umfang die Auffassung vertreten, Logistikmanager und Logistikmanagerinnen seien heute eher strategische Einkäufer von Logistikdienstleistungen. Ein Wandel zu operativen Einkaufstätigkeiten wird dagegen in weitaus geringerem Umfang gesehen. Obwohl diese Einschätzung sicherlich durch die spezifische Tätigkeit als Verkäufer von Logistikdienstleistungen geprägt ist, lässt sich hierin ein erster Hinweis auf einen Berufsbildwandel in der Logistik erkennen.

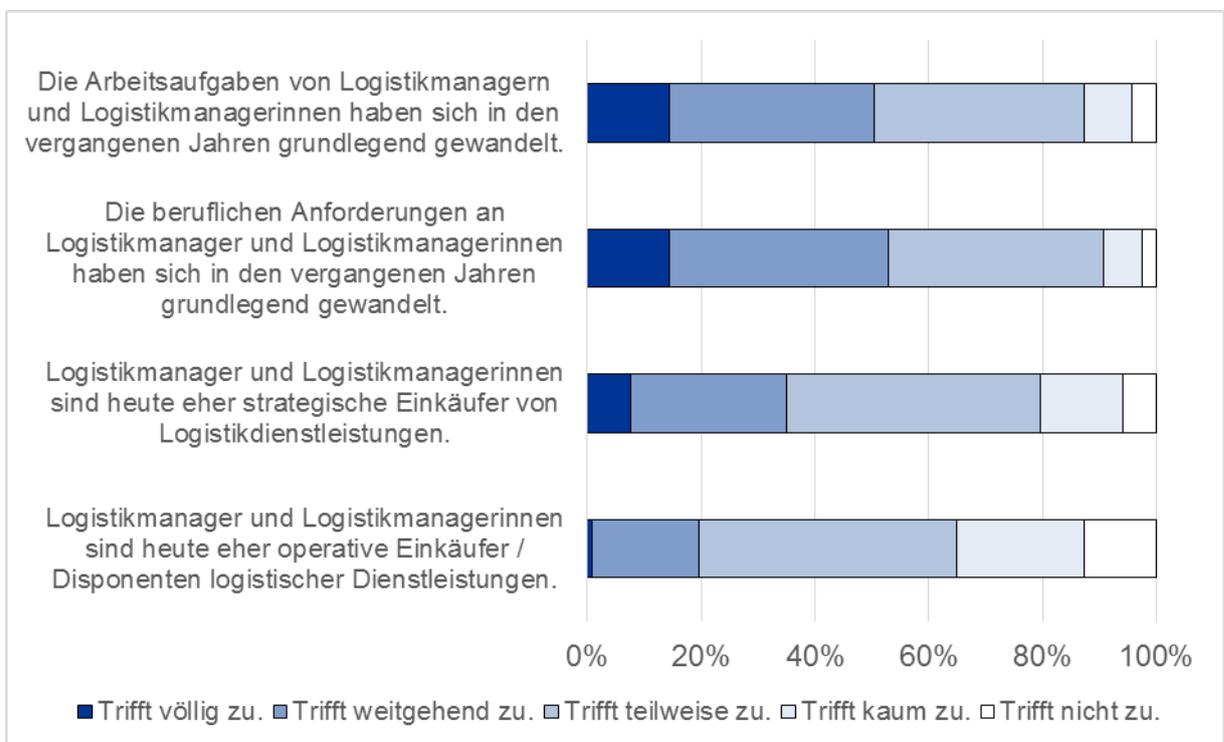


Abbildung 3: Einschätzungen zum Berufsbildwandel

Diese generelle Einschätzung schlägt sich auch in der Wahrnehmung von Qualifikationsbedarfen nieder. Obwohl die Befragten auch bei den Mitarbeitern und Führungskräften der Logistik gelegentlich Grenzen feststellen, sind nach deren Einschätzung vor allem die Mitarbeiter und Führungskräfte des Einkaufs bei der Beschaffung von Logistikdienstleistungen nicht selten überfordert. Gleiches gilt – wenn auch im leicht geringeren Umfang – für die Unternehmensleitungen der Kunden. Hieraus kann auf einen generellen Qualifikationsbedarf geschlossen werden, welcher im Fall des Einkaufs am deutlichsten ausgeprägt ist.

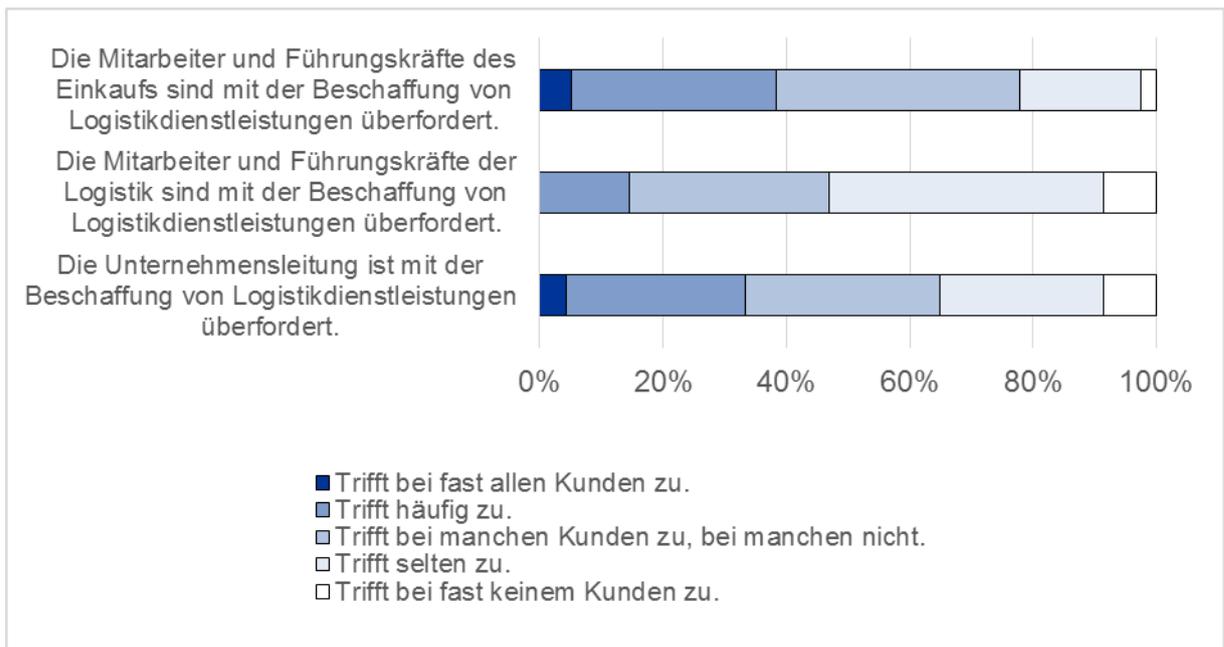


Abbildung 4: Einschätzungen zum Qualifikationsbedarf

5 Zusammenfassung und Ausblick

Mit dem vorliegenden Arbeitspapier wird der Versuch unternommen, ein erstes Verständnis der organisatorischen und beruflichen Aspekte der Logistikdienstleistungsbeschaffung zu entwickeln. Die durchgeführte Untersuchung ist explorativ. Im Wesentlichen wird ein Einblick in die derzeit herrschende Praxis gewährt. In Abhängigkeit von der Phase im Logistikbeschaffungsprozess sind unterschiedliche Organisationseinheiten einbezogen. Während in den beiden ersten Phasen ein Zusammenwirken des Einkaufs und der Logistik üblich ist, scheint in der Phase nach dem Vertragsabschluss die Logistikabteilung als vorherrschender Gestalter der Beziehung aufzutreten. Der Unternehmensleitung oder der Leitung der Geschäftsbereiche kommt dagegen primär in der Phase der Auswahl der Dienstleister und der Finalentscheidung Bedeutung zu.

Als Einzelperson steht der Logistikleiter bzw. die Logistikleiterin im Mittelpunkt. Auf die Beschaffung von Logistikdienstleistungen spezialisierte Logistikmanagerinnen und Logistikmanager oder Einkäuferinnen und Einkäufer scheinen nur selten in den Unternehmen vorhanden zu sein.

Die Befragten konstatieren einen Wandel des Berufsbilds im Logistikmanagement. Die Arbeitsaufgaben und die beruflichen Anforderungen von Logistikmanagerinnen und Logistikmanagern in Industrie und Handel haben sich aus Sicht der Vertreter von Logistikunternehmen in den vergangenen Jahren gewandelt. Entsprechend wird ein Qualifikationsbedarf bekundet. Darüber hinaus werden insbesondere bei Mitarbeitern und Führungskräften des Einkaufs Anzeichen der Überforderung im Kontext der Logistikdienstleistungsbeschaffung deutlich. Wollen Einkaufsabteilungen Verantwortung für die zu Beginn aufgezeigten Einkaufsvolumina übernehmen, so müssen diese Qualifikationsbedarfe bestimmt und erfüllt werden.

Die aufgezeigten Ergebnisse sind für Industrie- und Handelsunternehmen von praktischer Bedeutung. Unternehmensleitungen sollten nicht nur die Frage nach der Vorteilhaftigkeit des Fremdbezugs von Logistikdienstleistungen stellen, sondern auch jene nach der Verantwortung für den Beschaffungsprozess. Erforderlich ist die Definition der spezifischen Rollen der Einkaufs- und der Logistikabteilung. Für die Beschaffung von logistischen Dienstleistungen werden organisatorische und personelle Ressourcen benötigt. Deshalb ist für eine angemessene Qualifikation der Beteiligten und für ausreichende Personalkapazität zu sorgen. Für Vertreter von Logistikunternehmen sind die Ergebnisse von Bedeutung, da sie das komplexe Zusammenspiel von Logistik und Einkauf im Beschaffungsprozess aufzeigen und damit Ansatzpunkte für Marketingaktivitäten bieten.

Offen ist die Frage nach dem Berufsbildwandel in der Logistik. Obwohl ein gewisser Wandel der Aufgaben und der Anforderungen bestätigt wird, ist weitere Forschung erforderlich, um den genauen Gegenstand dieses Wandels zu identifizieren. Dieser Schritt ist notwendig, um Aussagen über anstehende Qualifizierungen zu treffen. Weitere Forschung in diesem Bereich sollte ein tieferes Verständnis dieses Wandels ermöglichen. Denkbar sind deshalb qualitative Analysen auf Basis von vertiefenden Interviews. Andererseits sollte der Frage nachgegangen werden, wie sich das Beschaffungsverhalten von Einkäufern und Logistikern unterscheidet und worin mögliche Differenzen begründet sind. Auch dazu sollten weitere Forschungsanstrengungen unternommen werden.

Literatur

- Andersson, Dan/Norrman, Andreas (2002): Procurement of logistics services - a minutes work or a multi-year project? In: *European Journal of Purchasing and Supply Management* 8(2002)1, S. 3-14.
- Grant, David B./Teller, Christoph/Teller, Wolfgang (2005): Web-based Surveys in Logistics Research: An Empirical Application. In: Kotzab, Herbert/Seuring, Stefan/Müller, Martin/Reiner, Gerald (Hrsg.): *Research Methodologies in Supply Chain Management*. Heidelberg 2005, S. 139-154.
- Hertz, Susanne/Alfredsson, Monica (2003): Strategic Development of Third Party Logistics Providers. In: *Industrial Marketing Management* 32(2003)2, S. 139-149.
- Johnston, Wesley/Lewin, Jeffrey E. (1996): Organizational Buying Behavior: Towards an Integrative Framework. In: *Journal of Business Research* 35(1996)1, S. 1-15.
- Kille, Christian/Schwemmer, Martin (2014): Die Top 100 der Logistik: Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer. Ausgabe 2014/2015. Hamburg 2014.
- Kille, Christian/Schwemmer, Martin/Reichenauer, Christian (2015): Top 100 in European Transport and Logistics 2014/2015. Hamburg 2015.
- Large, Rudolf O. (2010): Logistikfremdvergabe, Logistikorganisation und das Berufsbild des Logistikmanagers. Gedanken zum Strukturwandel der Logistik in Industrie- und Handelsunternehmen. In: Delfmann, Werner/Wimmer, Thomas (Hrsg.): *Strukturwandel der Logistik*. Hamburg 2010, S. 61-75.
- Large, Rudolf O. (2010): Logistikmanagement als Management von Kontraktlogistikbeziehungen: Überlegungen zur Konvergenz von Logistikdienstleistungsbeschaffung und Logistikmanagement. In: Bogaschewsky, Ronald/Eßig, Michael/Lasch, Rainer/Stölzle, Wolfgang (Hrsg.): *Supply Management Research - Aktuelle Forschungsergebnisse 2010*. Wiesbaden 2010, S. 197-218.
- Large, Rudolf O. (2012): Logistikfunktionen. Betriebswirtschaftliche Logistik: Band 1. München und Wien 2012.
- Large, Rudolf O. (2013): Strategisches Beschaffungsmanagement. Eine praxisorientierte Einführung mit Fallstudien. 5., völl. überarb. Aufl. Wiesbaden 2013.
- Large, Rudolf O. (2016): Logistikmanagement. Betriebswirtschaftliche Logistik: Band 2. Berlin und Boston 2016.
- Large, Rudolf O./Kenner, Katrin (2012): Drivers and consequences of changes in logistics managers' occupational profile. In: *Supply Chain Forum: An International Journal* 13(2012)2, S. 66-76.
- Large, Rudolf O./Kovács, Zoltán (2001): The Acquisition of Third-party Logistics Services: A Survey of German and Hungarian Practice. In: *Supply Chain Forum: An International Journal* 2(2001)1, S. 44-51.
- Lieb, Robert C. (1992): The Use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufacturers. In: *Journal of Business Logistics* 13(1992)2, S. 29-42.
- Lieb, Robert C./Randall, Hugh L. (1996): A Comparison of the Use of Third Party Logistics Services by Large American Manufacturers 1991, 1994, and 1995. In: *Journal of Business Logistics* 17(1996)1, S. 305-320.
- Min, Hokey (2013): Examining logistics outsourcing practices in the United States: from the perspectives of third-party logistics service users. In: *Logistics Research* 6(2013)4, S. 133-144.
- Perçin, Selçuk/Min, Hokey (2013): A hybrid quality function deployment and fuzzy decision-making methodology for the optimal selection of third-party logistics service providers. In: *International Journal of Logistics Research and Applications* 16(2013)5, S. 380-397.
- Persson, Gøran/Virum, Helge (2001): Growth Strategies for Logistics Service Providers: A Case Study. In: *The International Journal of Logistics Management* 12(2001)1, S. 53-64.
- Selviaridis, Kostas/Norrman, Andreas (2015): Performance-based contracting for advanced logistics services: Challenges in its adoption, design and management. In: *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 45(2015)6, S. 592-617.
- Sheth, Jagdish (1973): A Model of Industrial Buyer Behavior. In: *Journal of Marketing* 37(1973)4, S. 50-56.

- Sink, Harry L./Langley, C. John Jr. (1997): A Managerial Framework for the Acquisition of Third-party Logistics Services. In: *Journal of Business Logistics* 18(1997)2, S. 163-189.
- van Laarhoven, Peter/Berglund, Magnus/Peters, Melvyn (2000): Third Party logistics in Europe - five years later. In: *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 30(2000)5, S. 425-442.
- Vidal, David/Fenneteau, Hervé/Paché, Gilles (2016): Should I stay or should I go? Customers' reactions faced with the deterioration of a business relationship. In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 31(2016)1, S. 47-58.
- Webster, Frederick E./Wind, Yoram (1972): A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. In: *Journal of Marketing* 36(1972)2, S. 12-19.
- Wrobel, Heiko (2014): *Vertrieb von Kontraktlogistikdienstleistungen. Aktuelle Praxis und Erfolgsfaktoren*. Hamburg 2014.

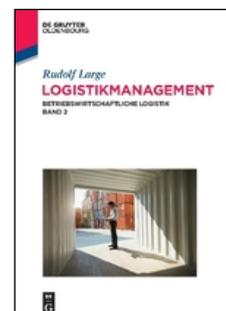
Rudolf O. Large
Logistikfunktionen
Betriebswirtschaftliche
Logistik Band 1
Oldenbourg
München und Wien 2012.

[Zum Verlag ...](#)



Rudolf O. Large
Logistikmanagement
Betriebswirtschaftliche
Logistik Band 2
De Gruyter Oldenbourg
Berlin und Boston 2016

[Zum Verlag ...](#)



Rudolf O. Large
**Strategisches
Beschaffungsmanagement.**
Eine praxisorientierte
Einführung mit Fallstudien.
5., völl. überarb. Auflage
Springer Gabler
Wiesbaden 2013

[Zum Verlag ...](#)

