



# Vergleichbarkeit vermeiden

In den klassischen logistischen Gebieten stagnieren die Umsatzrenditen – die **Kontraktlogistik** gilt manchen noch immer als Eldorado, als das Goldland der Logistik. Doch bei der systematischen **Geschäftsentwicklung** gilt es, Irrwege zu umgehen.



Der Autor

Karl-Heinz Gimmler, geschäftsführender Gesellschafter Gimmler Consulting / Business Development, Spezialanwalt für Kontraktlogistikrecht

Ursache ist das alte marktwirtschaftliche Gesetz, dass Umsatzrenditen bei austauschbaren Leistungen gegenotendieren – so beim einfachen Transport. Die Kontraktlogistik ist von der Definition her das Gegenteil von Austauschbarkeit. Sie ist eine individualisierte und integrierte, logistische Gesamtlösung. Sie erstreckt sich über mehr als nur eine logistische Kernleistung und umfasst weitere, auch nicht logistische Leistungen, beispielsweise aus Handel und Produktion.

Kontraktlogistik bietet noch immer und immer mehr große Chancen für Dienstleister und Auftraggeber. Doch genügt es noch, nur lagertypische Dienstleistungen hinzuzufügen, wie beispielsweise Kommissionierung, Pick Pack, Labelung, einfache Transportverpackungen und Ähnliches? Dies ist im Grunde genommen noch die heile Welt der ADSP-geschützten, logistischen Zusatzleistungen. Welche Entwicklung

ein Anbieter in der Kontraktlogistik nehmen will, ist für Nullmargin-geplagte Transportdienstleister und Standard-Lagerdienstleister häufig die Gretchenfrage. Auftraggeber hingegen fragen sich, wie sie im Spannungsfeld zwischen Qualität und Preis den richtigen Kontraktlogistiker finden.

Beim Dienstleister konkurrieren zwei Konzepte: Breites Standardangebot mit Diversifikation oder Spezialisierung. Natürlich sind auch Mischmodelle möglich. Diversifikation kann Abhängigkeiten und Risiken vermeiden – so ein betriebswirtschaftlicher Lehrsatz. Leider ist das Gegenteil auch richtig, man kann zum Gemischtwarenladen werden.

Die Strategie, sich breit aufzustellen, kann unbestreitbare Vorteile bieten. Auch in den logistischen Zusatzleistungen bestehen nämlich bei vielen Auftraggebern sowohl noch Nachholbedarf als auch große Einsparpotenziale. Auch gibt es für

die Standardlösungen ausgereiftes Know-how bei der IT, beispielsweise gute Lagerverwaltungssysteme, der Lagertechnik und im Pick-Bereich.

Aber dies alles erinnert an klassische Transport-, Umschlag- und Lagerleistungen. Dabei wird verkannt, dass die Kontraktlogistik, seinerzeit als innovative Ausweichstrategie für eben die Vergleichbarkeitsfalle entwickelt, nunmehr selbst in den Standardleistungen eine hohe Vergleichbarkeit aufweist. Man kann daher das breite Standardangebot nur für bestimmte Lagen empfehlen. Nämlich dort, wo es ein regional geringes Angebot an Standard-Kontraktlogistikdienstleistungen gibt oder konkrete Nachfrage aufgrund einer gewachsenen Geschäftsbeziehung besteht.

Bei der alternativen Differenzierung und Spezialisierung geht es um das Gegenteil: nämlich die gezielte Entwicklung in eine oder jedenfalls wenige spezielle Nischen. Es geht

darum, ein neues Geschäftsfeld zu schaffen. Dies tun Unternehmen wie Schnellecke im Automotivbereich, Chemion in der Chemielogistik, Movianto im Pharmabereich oder Loxxess in nur wenigen Segmenten. Es sind genau die Branchen mit ihren speziellen Problemen und Anforderungen im Fadenkreuz des Business Developments. Die Entwicklung wird vorangetrieben, man wird hier immer besser und hebt sich immer mehr vom allgemeinen Wettbewerb ab.

Ganz neue Wege gehen andere innovative Logistiker durch Erweiterung des kontraktlogistischen Spektrums – bis weit hinein in die Welt der Produktion und des Handels. Hier sind zu nennen Fulfilmentleistungen durch gezielte Kombination mit Handels- oder Distributionsleistungen, wie beispielsweise in der Systemgastronomie durch Übernahme auch der Handelsfunktion. Im

Falle von Simon Hegele wird durch Übernahme der Bestandsfinanzierung ein neuer Mehrwert im Rahmen der Lagerlogistik geboten.

Hellmann bietet der Bundeswehr ein komplettes Bekleidungsmanagement mit der LH Bundeswehr Bekleidungsgesellschaft mbH (LHBw). Überall wurde hier Neuland beschritten. Dies birgt Risiken, aber auch die Chance der Unvergleichbarkeit.

Die Frage, ob die Beschaffung und Distribution von Uniformen überhaupt noch kontraktlogistische Leistungen sind, ist schlicht akademisch. Es liegt ein neues Geschäftsfeld vor, und es lassen sich gute Renditen erzielen. Dass solche Modelle in jeder Hinsicht – kalkulatorisch und juristisch – abzuschließen sind, ist klar.

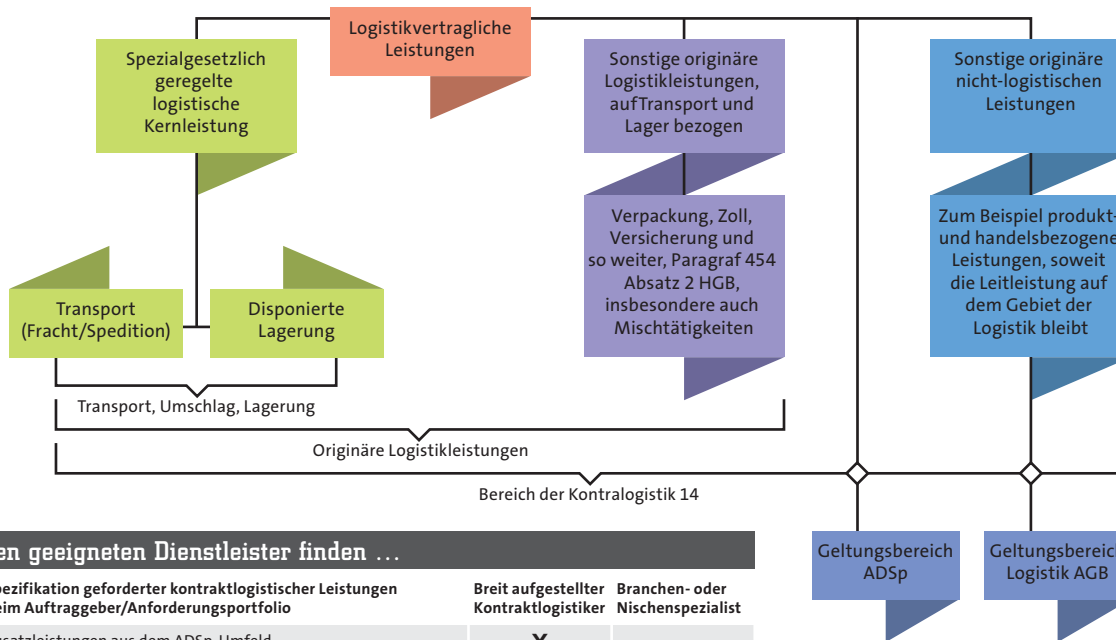
Sowohl der Controller und der logistische Projektleiter als auch der beratende Jurist sind sozusagen Minenräumer, die sorgfältig einen Weg

in das profitable neue Gebiet finden und absichern müssen. So sind beispielweise Lebensmittellogistiker sehr häufig sogenannte Lebensmittelunternehmer im Sinne des Lebensmittelrechts. Ein Pharmalogistiker unterliegt den Regelungen der Arzneimittel- und Wirkstoffherstellungsverordnung (AMWHV). Der Logistiker, der in der Automotivlogistik auch nur die Qualitätskontrolle von Zulieferungen übernimmt, kann mit den gigantischen Regressen auch für Rückrufkostenaktionen konfrontiert werden. Diese Tretminen können und müssen vermieden werden.

Unternehmer sollten nicht alles stehen und liegen lassen, wenn sie sich für das Business Development der Spezialisierung entscheiden. Der Weg kann dann in einer langfristigen Übergangsstrategie zur gezielten Prüfung und Weiterentwicklung von sinnvollen Segmenten werden – mit allen Konsequenzen und vor allem höheren Renditen.

**Standardangebot ist nur für bestimmte Lagen zu empfehlen**

**Logistikbereiche und rechtliche Regelungen**



**Den geeigneten Dienstleister finden ...**

Spezifikation geforderter kontraktlogistischer Leistungen beim Auftraggeber/Anforderungsportfolio	Breit aufgestellter Kontraktlogistiker	Branchen- oder Nischenspezialist
Zusatzleistungen aus dem ADSp-Umfeld	X	
Spezifische Besonderheiten wie Pharma		X
Sonstige Spezialkenntnisse, zum Beispiel für Produkte erforderlich?		X
Spezielle Investitionen aufseiten des Logistikers erforderlich?		X
Soll der Preis entscheidender sein als die logistische Qualität?	X	
Wird eine möglichst große Zahl von vergleichbaren Dienstleistern benötigt?	X	

Quelle: Gimmler/Fischer, Transport- und Logistikvertragsrecht, Deutscher Verkehrs-Verlag, S. 447