

# *Transport & Logistik Kompass*

**Juni 2016**

***In oder out? – Wohin  
geht die Reise in der  
Kontraktlogistik?***

*Welche Dienstleistungen  
werden von Unternehmen  
des Maschinen- und  
Anlagenbaus, welche aus  
dem Handel und der  
Konsumgüterbranche an  
Logistiker ausgelagert?*

# In oder out? – Wohin geht die Reise in der Kontraktlogistik?

**Der Markt für wenig komplexe und stark standardisierte Logistikleistungen steht seit Jahren unter enormem Preisdruck. Mit dem Transport von A nach B können heute vor allem mittelständische Logistiker keine großen Wachstumsziele realisieren. Im Nachhinein ist festzustellen, dass die in der Vergangenheit prognostizierten Wachstumszahlen von teilweise über 10 % sich für die Kontraktlogistik nicht erfüllt haben.**

Viele Akteure im Logistikmarkt haben mit strukturellen Profitabilitätsdefiziten zu kämpfen. In den letzten Jahren galten Kontraktlogistikdienstleistungen zwar als Weg, den sinkenden Margen bei den klassischen Logistikleistungen Transport, Umschlag und Lagerung zu entkommen. Analysiert man die Profitabilität von Logistikdienstleistern unterschiedlicher Segmente, wird deutlich, dass die durchschnittlichen Margen der Kontraktlogistiker nicht wesentlich von denen anderer Logistiker abweichen und teilweise sogar darunter liegen. Dennoch ist die Zahl der Logistikdienstleister, die eine langfristige, arbeitsteilige Kooperation mit Verladern aus Industrie und Handel zu ihrem Geschäftsmodell gemacht haben, stark gestiegen.

## **Das Potenzial ist gewachsen – damit auch die Chancen**

Der Kontraktlogistikmarkt in Deutschland war vor zehn Jahren stark fragmentiert. Die Marktanteile größerer Anbieter lagen zwischen 3 und 5 % und das Potenzial belief sich lediglich auf rund 60 Milliarden Euro.<sup>1</sup> Im Vergleich dazu ist das zur Verfügung stehende Volumen sowohl inhouse abgewickelter als auch ausgelagerter Logistikdienstleistungen heute auf rund 90 Milliarden Euro angewachsen. Im internationalen Vergleich steht Deutschland sowohl bei der Auslagerung von Transportleistungen als auch bei der Lagerhaltung damit an der Spitze.<sup>2</sup>

Gerade durch die fortschreitende Digitalisierung werden Kontraktlogistikdienstleister neue Impulse für innovative Problemlösungen setzen können. So sieht Prof. Dr. Christian Kille, Professor für Handelslogistik und Operations Management an der Hochschule in Würzburg-Schweinfurt, für die Logistiker, die Mehrwertdienstleistungen anbieten, einen Perspektivenwechsel, der „vor allem durch den Megatrend Trend Industrie 4.0 wie Maschine-Maschine-Kommunikation (M2M), Cloud Computing, 3D-Drucker und Individualisierung der Produkte“ vorangetrieben wird. Optimal eingesetzte Mehrwertdienstleistungen können auf der Verladeseite zu vielen Vorteilen führen. Infrage kommen Handlungsfelder wie Konfektionierung, Montage und Reparaturleistungen ebenso wie Qualitätsprüfung und Retourenabwicklung. So übernehmen Logistiker heute bereits länderspezifische Produktpassungen, indem sie Netzstecker montieren oder Bedienungsanleitungen in der Landessprache beilegen. Auch die Qualitätsprüfung der Retouren, die Verpackungsoptimierung und das Beipacken von Werbemitteln gehören zu den sogenannten hybriden Dienstleistungen, der Kontraktlogistiker. Die Bandbreite der Leistungsangebote, bei denen klassische Logistikleistungen mit produktionsnahen Leistungen kombiniert werden, ist aber noch wesentlich größer.

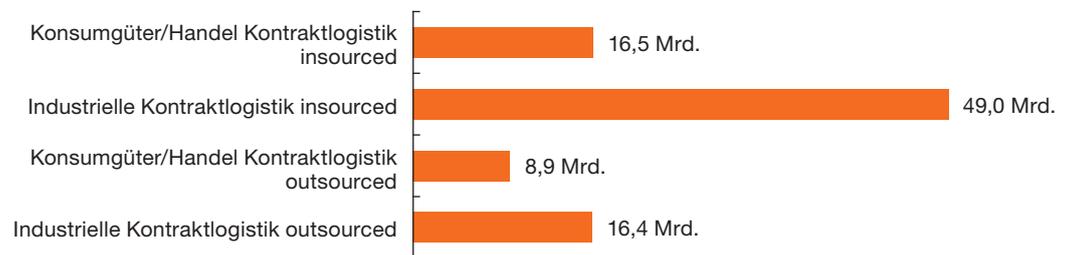
<sup>1</sup> Vgl. Jockel, Rothländer, Wolf, Kompetenzanforderungen für Kontraktlogistiker – Projektskizze, 2006.

<sup>2</sup> Vgl. Studie zum Logistiksourcing 2014: Miebach Consulting/DVZ, Hype weicht Professionalisierung, 2014.

### Individualität ist Trumpf

In der Konsumgüterdistribution dominieren die umsatzstarken Logistikunternehmen auf der Anbieterseite; sie decken nahezu zwei Drittel des Marktes ab. Im Gegensatz dazu sind es in der Produktions- und Ersatzteillogistik vor allem die mittelständischen Unternehmen, die fast zwei Drittel des Auftragsvolumens abwickeln. Kleinere Unternehmen mit spezialisierten Angeboten haben ihren Platz in diesem Marktsegment gefunden. Nur 113 Milliarden Euro des 230 Milliarden Euro umfassenden Kontraktlogistikmarktes in Deutschland werden durch Logistikdienstleister erbracht. Mehr als die Hälfte – 117 Milliarden Euro – wird durch selbst erbrachte (*insourced*) Logistikleistungen von Industrie und Handel geleistet. Hieraus ergibt sich entsprechendes Potenzial für Logistikdienstleister.<sup>3</sup>

**Abb. 1 Kontraktlogistikmarkt in Deutschland mit einem Gesamtvolumen von 230 Milliarden Euro, 2013**



Quelle: Die TOP 100 der Logistik 2014/2015; PwC (Abbildung)

<sup>3</sup> Vgl. Kille, Schwemmer, Die TOP 100 der Logistik 2014/2015.

# Kontraktlogistik im Maschinenbau

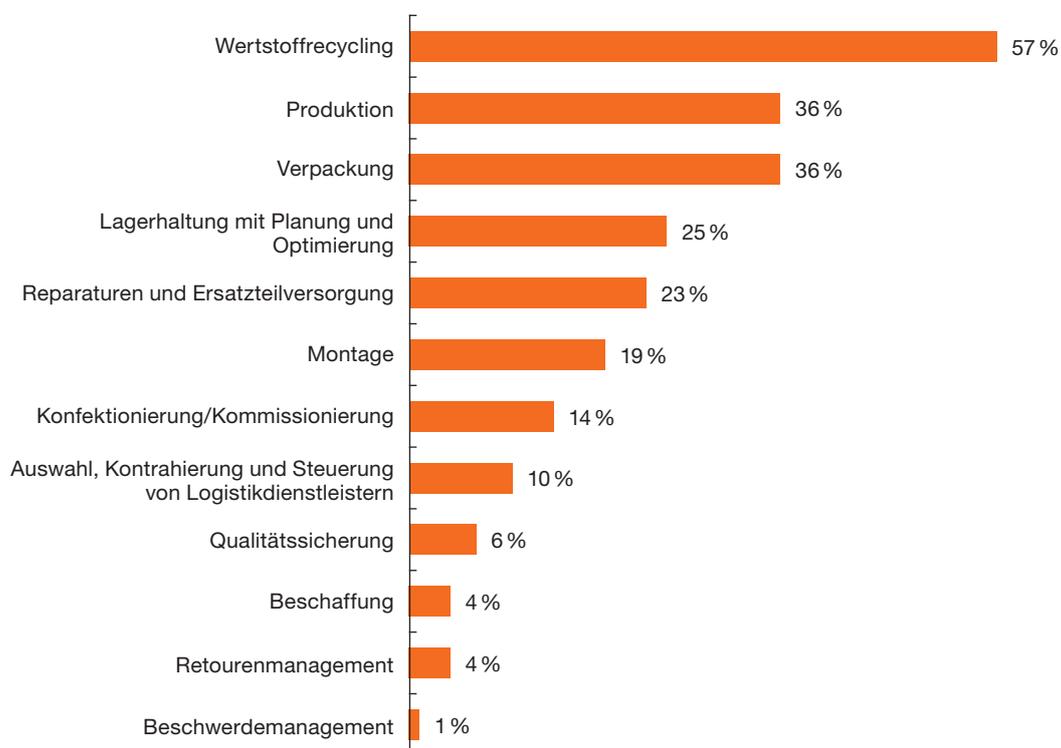
Mit einem Marktpotenzial von 65,4 Milliarden Euro bildet die industrielle Kontraktlogistik den größten Teilmarkt in Deutschland. Komplexe Herausforderungen rund um die Themen Beschaffung und Produktion prägen hier das Bild. In der vorwiegend mittelständisch geprägten Maschinenbaubranche beschäftigen 85 % der Unternehmen weniger als 250 Mitarbeiter. Die Anforderungen an die individualisierten Prozesse in den Unternehmen sind sehr hoch. Eine PwC-Umfrage unter 100 Maschinen- und Anlagenbauunternehmen hat gezeigt, dass drei Faktoren die Entscheidung für die Auslagerung an einen Logistikdienstleister dominieren. An erster Stelle stehen die Lohn- und Gehaltskosten, die für rund ein Drittel der Befragten ein maßgeblicher Treiber sind. An zweiter Stelle steht der Gewinn an Flexibilität mit 29 %. Die Möglichkeit, sich durch eine Auslagerung vermehrt auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren, sieht noch jedes vierte Unternehmen als treibenden Faktor.

**Abb. 2 Treibende Faktoren für die Logistikauslagerung im Maschinenbau**



Quelle: PwC, Maschinenbaubarometer Q4/2015

Die Auslagerung logistischer Funktionen betrifft nicht nur Transport und Lagerhaltung; heute werden zunehmend auch Leistungspakete mit erhöhter Komplexität und Mehrwertdienstleistungen an Logistiker ausgelagert. Die PwC-Umfrage bestätigt, dass im Maschinenbau die Auslagerung der Produktion und der Verpackung nach dem Wertstoffrecycling am weitesten verbreitet ist. Bemerkenswert ist, dass Produktionsprozesse (36 %) in stärkerem Maße an Logistikdienstleister vergeben werden als klassische logistische Funktionen wie die Lagerhaltung (25 %). Der hohe Auslagerungsgrad beim Wertstoffrecycling (57 %) hingegen ist wenig überraschend, da dies keine klassische Kernkompetenz produzierender Unternehmen ist. Anders formuliert hat fast jedes zweite Maschinenbauunternehmen den Wert der eigenen Produktionsabfälle inzwischen erkannt und betreibt das Wertstoffrecycling selbst.

**Abb. 3 Auslagerungsgrad im Maschinenbau**

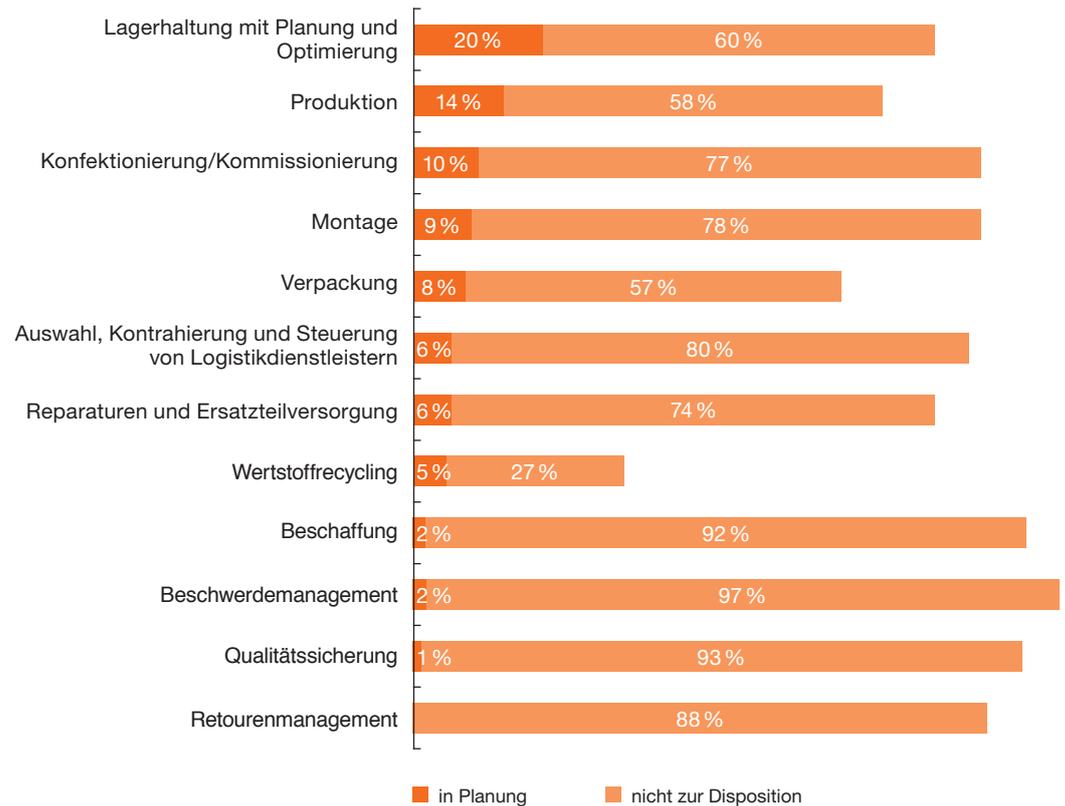
Quelle: PwC, Maschinenbaubarometer Q4/2015

Kleinere Unternehmen (bis 100 Millionen Euro Umsatz) lagern deutlich weniger Produktionsprozesse aus als Unternehmen mit größerem Umsatz (500 Millionen Euro Umsatz und mehr). Bei den Verpackungsprozessen verhält es sich umgekehrt; hier ist der Anteil der umsatzschwächeren Unternehmen (bis 100 Millionen Euro Umsatz), die den Bereich ausgelagert haben, mit 47% höher als bei den Großunternehmen (mehr als 1.000 Millionen Euro Umsatz), die auf 33% kommen.

### Potenzial für Logistiker

Nach Auslagerungsvorhaben in naher Zukunft befragt, äußerten sich die Teilnehmer der Umfrage insgesamt sehr verhalten. An erster Stelle steht die Lagerhaltung, also eine klassische Dienstleistung, die Logistiker anbieten. Hier plant jedes fünfte Unternehmen eine Auslagerung oder möchte eine bestehende erweitern.

**Abb. 4 Prozesse im Maschinenbau, deren Auslagerung geplant ist bzw. nicht zur Disposition stehen**



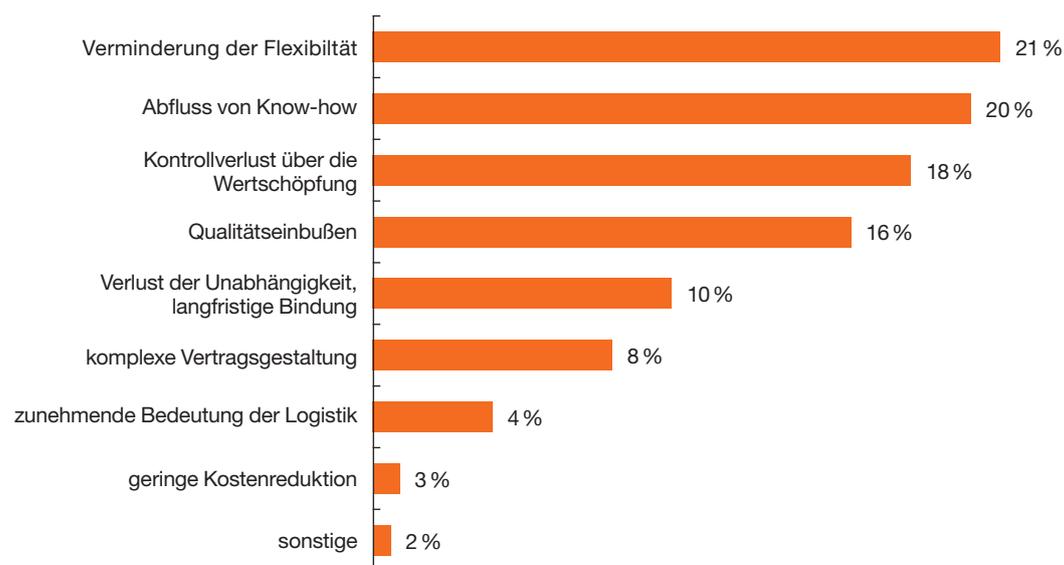
Quelle: PwC, Maschinenbaubarometer Q4/2015

Sind Prozesse und Funktionen bereits an Logistiker ausgelagert, so ist die Bereitschaft, die Auslagerung in diesem Bereich auszuweiten, höher als in Bereichen, in denen noch keine Auslagerung vorgenommen wurde.

### Zuverlässigkeit ist Trumpf

Als Hemmnis für eine Auslagerung sehen die befragten Maschinenbauer an erster Stelle die Verminderung der Flexibilität, dicht gefolgt vom Risiko des Know-how-Abflusses und einem Kontrollverlust über die Wertschöpfung sowie Qualitätseinbußen. Kontraktlogistiker sollten daher nicht nur hochgradig spezialisiert sein, um hier Chancen zu generieren. Hohe Qualität und Zuverlässigkeit sind Grundvoraussetzungen für eine gewinnbringende Zusammenarbeit mit Maschinenbauunternehmen.

**Abb. 5 Gründe, die gegen eine Auslagerungsentscheidung sprechen**



Quelle: PwC, Maschinenbaubarometer Q4/2015

Für viele Unternehmen der Branche stehen bestimmte Funktionen generell nicht für eine Auslagerung zur Disposition. Kundennahe Prozesse und Funktionen bleiben aus dem Grund bei Maschinen- und Anlagenbauern im überwiegenden Maße im eigenen Haus.

Die Frage, ob sie mit ihrer Auslagerung unzufrieden waren und in den letzten drei Jahren Prozesse und Funktionen wieder in ihr Unternehmen zurückgeholt haben, bejahten lediglich 9% der befragten Maschinenbauer. Während nur einige wenige Rückholungen für die Zukunft planen, sehen 91% hierzu auch in Zukunft keine Veranlassung. Dies zeigt, dass die Branche mit den beauftragten Logistikdienstleistern überwiegend zufrieden ist.

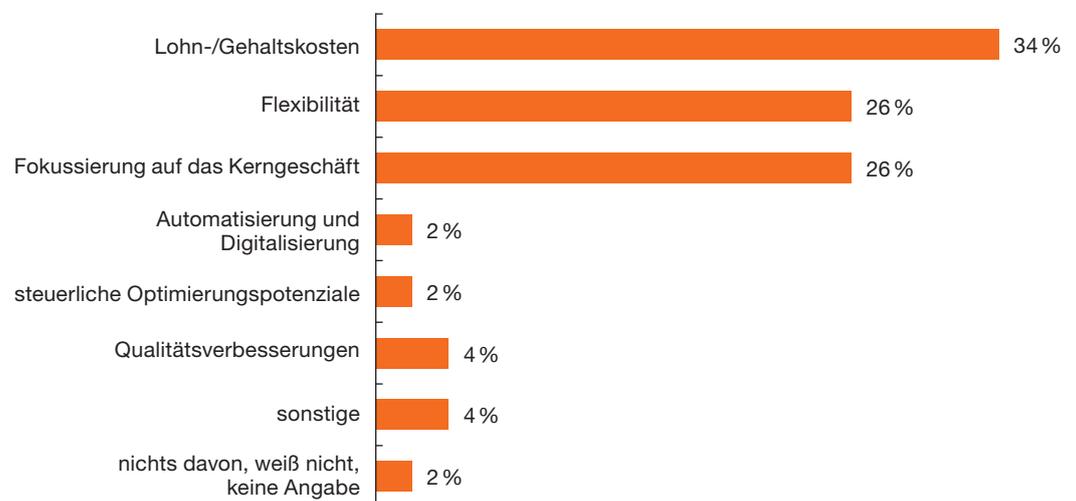
# Kontraktlogistik in Konsumgüter- und Handelsunternehmen

Die Handelslogistik macht mit einem Volumen von rund 25 Milliarden Euro einen beträchtlichen Teil der Logistikbranche aus. Obwohl der Markt insgesamt eher stagniert, bleibt der Handel ein attraktives Aktionsfeld für Logistikdienstleister. Wachstumspotenziale ergeben sich aufgrund des wachsenden E-Commerce und dem Trend zum Multi-Channel-Vertrieb bei der Lieferung direkt an Endkonsumenten und natürlich auch aus den daraus resultierenden Retouren. Die neuen Herausforderungen bedeuten zwar für die Konsumgüterhersteller und den Handel eher eine Umsatzumschichtung als ein Zuwachs. Für Logistiker ergibt sich daraus aber ein zusätzliches Betätigungsfeld. Ein Bereich, der sich bisher gut entwickelt hat, ist die Kontraktlogistik für frische und hochwertige Lebensmittel.

## Kostendruck prägt die Branche

Der Konzentrationsgrad im Konsumgüterbereich ist hoch. Etwa die Hälfte des Marktvolumens haben die Top 10 der Logistiker unter Vertrag. Die Konsumgüterlogistik war in Deutschland in der Vergangenheit bei stagnierenden Konsumausgaben für Logistiker kein starker Wachstumsmarkt. Die Erlöse der Dienstleister, die im Konsumgütermarkt Kontraktlogistik anbieten, sanken stetig und die Tendenz der Handelskonzerne, nicht nur die Versorgung der Einzelhandelsfilialen selbst zu übernehmen, sondern auch verstärkt die Warenströme von den Herstellern selbst zu organisieren, hat die Situation nicht verbessert.

Abb. 6 Treibende Faktoren für die Logistikauslagerung bei Handels- und Konsumgüterunternehmen



Quelle: PwC

Demzufolge besitzt der Kostenfaktor einen hohen Stellenwert, der auch durch eine repräsentative PwC-Umfrage bei 50 Unternehmen aus dem Handels- und Konsumgüterbereich bestätigt wird. Flexibilität und die Fokussierung auf das Kerngeschäft werden von den Befragten gegenüber den Kosten als nachrangig eingestuft.

**Abb. 7 Auslagerungsgrad in Handels- und Konsumgüterunternehmen**

Quelle: PwC

Wie im Maschinenbau ist das Auslagern des Wertstoffrecycling weit verbreitet. Neben der Entsorgung sind die Reparaturen und die Ersatzteilversorgung mit 40% die mit Abstand am häufigsten ausgelagerten Prozesse. Jedes vierte Unternehmen hat Prozesse und Funktionen der Lagerhaltung, Verpackung, Konfektionierung und Kommissionierung ausgelagert.

Der operative Erfolg eines Kontraktlogistikprojekts hängt ganz wesentlich von der Ausschreibungsphase ab. Diesen Prozess haben erstaunlicherweise fast ein Viertel der Unternehmen ausgelagert. Branchenkompetenz, Kapazitäten, fachliches Know-how, aber auch die Entwicklungsstrategie sind Faktoren, die in die Entscheidung für einen Logistikanbieter mit einfließen sollten.

Die Absicht, eine erstmalige Auslagerung vorzunehmen oder eine bestehende auszuweiten, ist in der Branche derzeit recht gering. Am ehesten besteht sie für die Konfektionierung und Kommissionierung; hier plant jedes zehnte Unternehmen Aktivitäten für die Zukunft. Kostensenkung und die Konzentration auf Kernkompetenzen werden im Handel großgeschrieben. Kontraktlogistik gilt hier als Strategie zur Vermeidung von Investitionen und damit kostenintensiver Kapitalbindung, aber auch als Hebel, die eigene Servicequalität nachhaltig zu verbessern. Deswegen ist wohl auch die Auslagerungsquote im Bereich Reparaturen und Ersatzteilversorgung vergleichsweise hoch. Auch wenn das Potenzial bei Weitem noch nicht ausgeschöpft ist, fällt die Zukunftsplanung für die Branche eher verhalten aus. Lediglich 2% der Unternehmen planen eine neue Auslagerung und nur bei 4% steht eine Erweiterung der bestehenden Auslagerungslösung zur Diskussion.

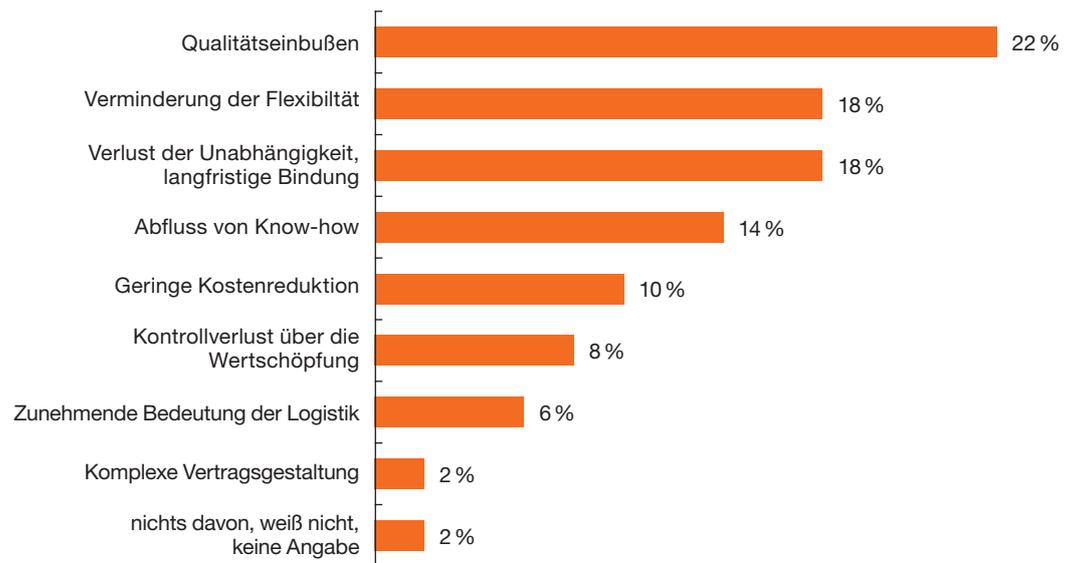
**Abb. 8 Prozesse in Handels- und Konsumgüterunternehmen, deren Auslagerung geplant ist bzw. nicht zur Disposition stehen**



Quelle: PwC

Kundennähe ist in der Branche Trumpf. Daher steht eine Vergabe des Beschwerdemanagements nicht zur Diskussion. Retouren belasten den Online- und Versandhandel jedoch erheblich und so wäre es naheliegend, dass hier kostensenkende Alternativen in Betracht gezogen werden. Umso erstaunlicher ist es, dass 84 % der Befragten dies keineswegs tun. Sie haben vor allem Bedenken, dass eine Auslagerung Qualitätseinbußen, verminderte Flexibilität und Unabhängigkeitsverlust mit sich bringt.

**Abb. 9 Gründe, die gegen eine Auslagerung sprechen**



Quelle: PwC

# Zusammenfassung und Ausblick

## **Möglichkeiten der industriellen Kontraktlogistik nicht ausgeschöpft**

Die befragten Führungskräfte aus dem Maschinen- und Anlagenbau zeichnen ein Bild der Zurückhaltung in puncto Bereitschaft, Prozesse und Funktionen der Wertschöpfung im Rahmen der Kontraktlogistik an externe Logistikdienstleister auszulagern. Lediglich jedes dritte befragte Unternehmen hat Bereiche der Produktion und der Verpackung ausgelagert. Vor allem kundennahe Funktionen wie die Qualitätssicherung, das Beschwerde- oder Retourenmanagement werden bevorzugt in Eigenregie organisiert. Ein Outsourcing dieser Prozesse steht für viele Unternehmen auch in naher Zukunft nicht zur Disposition.

## **Wachstumschance Serviceinnovation**

Schaut man sich die Wachstumsmöglichkeiten im Maschinenbau genauer an, mag dieser Befund nicht verwundern. Liegen doch gerade in den kundennahen Servicebereichen (z. B. FuE, MRO und After Sales) noch enorme Entwicklungspotenziale für die Branchenakteure selbst.<sup>4</sup> Besonders befeuert wird diese Erwartung durch die zunehmende Digitalisierung bzw. Industrie 4.0.<sup>5</sup> Die Branche steht hier vor tief greifenden, ja mitunter disruptiven Veränderungen. Industrie-4.0-Lösungen werden alle Unternehmensfunktionen revolutionieren. Sie ermöglichen zum Beispiel ein schnelles Prototyping dank additiver Fertigungsmethoden (3-D-Druck), ein schnelleres Time-to-Market der Erzeugnisse, eine horizontale Integration der Kunden entlang der gesamten Wertschöpfungskette mit Optimierung der Co-Creation oder auch Predictive Maintenance auf der Basis von Echtzeitdaten – alles in absehbarer Zeit und anwenderfreundlich umgesetzt.

Chancen für Logistikdienstleister bestehen im Maschinen- und Anlagenbau also vor allem bei klassischen Logistikfunktionen wie der Lagerhaltung. Für die Industrieunternehmen ist das Thema Outsourcing eine Frage der Fokussierung auf ihre Kernkompetenzen. Unternehmen, die ihre Strategie auf einem System aus wenigen, differenzierenden Kompetenzen aufbauen, werden einige logistische Funktionen auf den Prüfstand stellen. Hier hat die Kontraktlogistik noch viel Entwicklungspotenzial.

## **Vertrauensgewinn durch Branchenkompetenz und digitale Angebote**

Logistikdienstleister müssen sich allerdings das Vertrauen ihrer Kunden erarbeiten und mit dem Mehrwert ihrer Services gerade in den Bereichen Digitalisierung und Supply-Chain-Optimierung überzeugen. Der Maschinen- und Anlagenbau stellt spezifische Anforderungen nicht nur beim Transport, Handling und Lagerung individueller großvolumiger und hochwertiger Güter. Auch die Gestaltung weltweiter Lieferketten durch Kombination verschiedener Verkehrsträger, die Abwicklung der Verzollung und anderer behördlicher Prozesse sowie die Beschaffung von Transportgenehmigungen sind von Bedeutung.

Logistikdienstleister, die ein tiefes Verständnis des Maschinen- und Anlagenbaus entwickeln, die die hohe Komplexität der Logistikorganisation in der Branche beherrschen bzw. optimieren können, sind hier im Vorteil. Zudem müssen sie sich als vernetzter und vor allem datenschutztechnisch sicherer Anbieter digitaler Servicelösungen – etwa im Echtzeit-Tracking von Transportgütern – positionieren. Nur so werden sie sich langfristig als Partner der Industrieunternehmen etablieren. Denn dort, wo Logistikdienstleister bereits aktiv sind, stimmt die Qualität. Das zeigt auch unsere Analyse: Einmal ausgegliederte Bereiche werden von den Maschinenbauern nur selten wieder ins Unternehmen zurückgeholt.

<sup>4</sup> Vgl. Geissbauer, Griesmeier, Feldmann, Toepert, Serviceinnovation. Potenziale industrieller Dienstleistungen erkennen und erfolgreich implementieren, 2012.

<sup>5</sup> Vgl. PwC, Industry 4.0: Building the digital enterprise, 2016.

### **New Customer Centricity – Veränderung der Handelslogistik durch neue Konsumentenforderungen**

Amazon hat die Schlagzeilen mit der Bekanntmachung geprägt, die Logistik zumindest in den lukrativen Großstadtbereichen in Eigenregie zu übernehmen.<sup>6</sup> Das könnte aber erst der Anfang sein, denn Amazon arbeitet bereits seit einigen Jahren an einem Konzept zur vollständigen Übernahme der Logistik von der Warenbeschaffung bis zum Kunden unter dem Stichwort „Global Supply Chain by Amazon“.<sup>7</sup> Auch bekannte deutsche Handelsfirmen wie Tegut, Bartels-Langness, Wasgau und K + K Klaas & Kock arbeiten derzeit an Kooperationen, um so die Anwicklung an den Laderampen zu optimieren. Handelsunternehmen wollen insbesondere die Zulieferlogistik zunehmend selbst kontrollieren, um so das Chaos an den Laderampen zu vermeiden. Speditionen, die bisher wie selbstverständlich die Lieferungen übernommen haben, könnten bald ohne Aufträge dastehen, wenn sie nicht attraktive kundenorientierte Dienstleistungen anbieten.

Onlinehandel, Omni-Channel-Geschäftsmodelle und mobile Services verändern den Handel grundlegend und damit auch die gesamte Wertschöpfungskette. Unsere Studien<sup>8</sup> zeigen, dass sich durch die Vielfalt der Vertriebskanäle einerseits das Einkaufsverhalten (Customer Journey) stark verändert hat, andererseits aber auch die Erwartungen der Konsumenten an Händler und Hersteller deutlich differenzierter geworden sind. Konsumenten wollen alle Vorzüge von stationärem und Onlinekauf miteinander verbinden:

- ein reibungsloses und inspirierendes Einkaufserlebnis über verschiedene Kanäle rund um die Uhr
- Echtzeitinformationen zur Warenverfügbarkeit online und stationär
- verschiedene Abhol- und Lieferangebote sowie Rückgabemöglichkeiten wie Click & Collect, Lieferung zu bestimmten Zeiten oder am selben Tag
- Produkte erleben und individuell gestalten können
- beste Qualität und bei Lebensmitteln zusätzlich optimale Frische
- Erhalt von auf die individuellen Bedürfnisse abgestimmten Angeboten vor und während des Einkaufens auf dem Smartphone
- und all dies zu einem möglichst günstigen Preis

Um das zu ermöglichen, müssen die beteiligten Marktteilnehmer – Hersteller, Händler und Logistiker – die Wertschöpfungskette unter Berücksichtigung der Kundenperspektive neu strukturieren. Im stationären Handel wird die Efficient Consumer Response (ECR) – die Optimierung der Prozesse in der Supply Chain oder im Category Management in gemeinsamen Projekten auf der Basis allgemeingültiger Identifikations-, Kommunikations- und Prozessstandards – schon seit vielen Jahren von Händlern, Herstellern und Logistikdienstleistern umgesetzt. Die nachfrageoptimierte Warenverfügbarkeit im Regal oder eine Effizienzsteigerung im Wareneingang sind zwei typische Beispiele für die kundenorientierte Prozessoptimierung.

In einer Omni-Channel-Welt, in der das Smartphone zum wichtigsten Einkaufshelfer aufgestiegen ist, bekommt die Customer Centricity, also die Definition der Wertschöpfungskette eines Unternehmens von den Erwartungen, Bedürfnissen und Wünschen des Kunden aus, eine völlig neue Dimension. So kann das Einkaufsverhalten über Apps in Echtzeit analysiert und dem Kunden personalisierte Angebote auf das Smartphone gesendet werden, während sich dieser einem Ladengeschäft nähert oder bereits direkt vor dem Regal steht. Hersteller können beispielsweise über eigene Apps beziehungsweise einen eigenen Onlineshop eine Beziehung direkt zum Konsumenten aufbauen und dann diesen mit Waren beliefern.

<sup>6</sup> Vgl. Exciting Commerce, City Logistik: Amazon startet Paketzustellung in München, 20.10.2015.

([www.excitingcommerce.de/2015/10/20/city-logistik-amazon-startet-paketzustellung-in-munchen](http://www.excitingcommerce.de/2015/10/20/city-logistik-amazon-startet-paketzustellung-in-munchen)).

<sup>7</sup> Vgl. Bloomberg, Amazon Building Global Delivery Business to Take On Alibaba, 09.02.2016.

([www.bloomberg.com/news/articles/2016-02-09/amazon-is-building-global-delivery-business-to-take-on-alibaba-ikfhpyes](http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-02-09/amazon-is-building-global-delivery-business-to-take-on-alibaba-ikfhpyes)).

<sup>8</sup> Vgl. PwC, Total Retail 2015 – Wie disruptive Faktoren den deutschen Handel herausfordern, 2015

([www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/total-retail](http://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/total-retail));

PwC, Modern Retail – Innovative Handelskonzepte im Fokus, 2014 ([www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/modern-retail](http://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/modern-retail)).

Umgekehrt können auch Händler auf eine eigene Lagerhaltung verzichten und Waren nach Bedarf von Herstellern produzieren oder von anderen Händlern beschaffen lassen, die dann direkt den Endkonsumenten beliefern. Dies verändert nicht nur das Marketing der Hersteller, sondern auch die Zusammenarbeit zwischen Handel und Industrie und damit die gesamte Wertschöpfungskette des Handels von einer linearen Struktur hin zu einem Wertschöpfungsnetzwerk, dessen Partner mit hoher Flexibilität und Effizienz die Erwartungen des Konsumenten erfüllen.

In diesem konsumentenorientierten Wertschöpfungsnetzwerk haben Logistiker verschiedene Optionen:

- Beschaffungslogistik: Logistiker bieten Händlern und Herstellern kostengünstige und flexible Konzepte für den Waren- bzw. Rohstoffbezug, die zudem an belastbare Prognosen zu den Warenströmen gekoppelt sind. Das umfasst auch Cross-Docking-Lösungen in der Kühlkette von Lebensmitteln und Just-in-Time-Lieferungen bei nachfrageorientierter Produktion, Saisonware oder zur Abdeckung von Nachfragespitzen.
- Lieferung an den Endkunden: Die sogenannte letzte Meile ist vor allem bei den Fast Moving Consumer Goods ein hart umkämpfter Markt, in dem etablierte Logistikanbieter, Start-ups und die Händler selbst an innovativen, kostengünstigen und umweltverträglichen Zustelllösungen arbeiten. Da im Onlinehandel der Trend zu einer taggleichen Abwicklung der Bestellungen geht, können Logistiker mit Konzepten punkten, in denen sie zum Beispiel die Warenkommissionierung für Konsumgüterhersteller übernehmen oder Marktplätze für kleinere Händler schaffen. Auch Lösungen für die Optimierung des Retourenmanagements oder den After-Sales-Service können attraktive Dienstleistungen sein, mit denen Logistiker Teile des Kerngeschäfts von Händlern und Herstellern übernehmen.
- Angebot aller nicht endkundenorientierten Dienstleistungen aus einer Hand (z. B. Entsorgung, Recycling), um den Händlern so zu ermöglichen, sich vollständig auf die Endkunden zu konzentrieren.

Je mehr Logistiker dem Endkunden Dienstleistungen erbringen, desto relevanter wird es für sie ein tief greifendes Verständnis für die Konsumentenbedürfnisse und -erwartungen sowie den Customer Journey in unterschiedlichen Branchensektoren zu entwickeln. Auf diese Weise können Logistikunternehmen ihre Position von einem substituierbaren Anlieferer an der Rampe hin zu einem Wertschöpfungspartner von Handel und Industrie im Dienste von König Kunde ausbauen.

# Checkliste

***Ist die verfügbare Datenbasis für eine angemessene (Stück-) Kostenkalkulation ausreichend? Wird das Logistikkonzept im Detail ausgearbeitet oder ist es eher grob gefasst?***

***Wie oft sind Kundenressourcen (Sachmittel und Personal) zu übernehmen? Können diese auch für andere Projekte eingesetzt und auf diese Weise hinreichend ausgelastet werden? Von welcher Amortisationsdauer gehen Sie bei kundenspezifischen Ressourcen im Mittel aus?***

***Wird etwaigen Leistungsstörungen und sonstigen Risiken, z. B. Kündigungsrisiko, Insolvenzrisiko, Personalrisiko, Technologierisiko und rechtlichen (Compliance-)Risiken, im Logistikvertrag und den Service Level Agreements hinreichend Rechnung getragen?***

***Werden regelmäßig Bonus-/Malus-Regelungen vereinbart? Sind die Regeln klar und deutlich formuliert oder eher interpretationsbedürftig?***

***Welche Maßnahmen ergreifen Sie gegen die drohende Unzufriedenheit eines Kunden? Was unternehmen Sie, um Vertrauen (wieder-)aufzubauen und Anschlussprojekte zu gewinnen?***

***Wie schätzen Sie die durchschnittliche Profitabilität eines Kontraktlogistikprojekts – auch im Vergleich zu einem klassischen Transport- und Logistikprojekt – ein?***

## Ihre Ansprechpartner



### **Dietmar Prümm**

Leiter des PwC-Geschäftsbereichs Transport und Logistik

Tel.: +49 211 981-2146

E-Mail: dietmar.pruemm@de.pwc.com



### **Ulrich Lorchheim**

Senior Manager

Tel.: +49 211 981-2134

E-Mail: ulrich.lorchheim@de.pwc.com



### **Gerd Bovensiepen**

Leiter des PwC-Geschäftsbereichs Handel und Konsumgüterindustrie in Deutschland und EMEA

Tel.: +49 211 981-2939

E-Mail: gerd.bovensiepen@de.pwc.com



### **Dr. Frank Schmidt**

Leiter des PwC-Geschäftsbereichs Industrielle Produktion

Tel.: +49 69 9585-6711

E-Mail: frank.r.schmidt@de.pwc.com

### **Über uns**

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

**PwC.** 9.800 engagierte Menschen an 29 Standorten. 1,65 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

**PwC Legal.** Mehr als 200 Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte an 20 Standorten. Integrierte Rechtsberatung für die Praxis.

Die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bekennt sich zu den PwC-Ethikgrundsätzen (zugänglich in deutscher Sprache über [www.pwc.de/de/ethikcode](http://www.pwc.de/de/ethikcode)) und zu den Zehn Prinzipien des UN Global Compact (zugänglich in deutscher und englischer Sprache über [www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)).

© Juni 2016 PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.