

# WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

---

Nummer 003, Dezember 2015

## Branchenanalyse Kontraktlogistik

Eine Markt- und Beschäftigungsanalyse  
in Deutschland

Moike Buck und Heiko Wrobel

© 2015 Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne schriftliche Zustimmung der Hans-Böckler-Stiftung unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	4
Zusammenfassung .....	5
1 Kontraktlogistik: die Königsdisziplin der Logistik .....	7
2 Charakterisierung des Marktes für Kontraktlogistik in Deutschland....	8
2.1 Spezifische Merkmale der Kontraktlogistikdienstleistung .....	8
2.2 Bedeutung und Teilmärkte der Logistik in Deutschland.....	8
2.3 Marktpotenzial der Kontraktlogistik in Deutschland.....	9
3 Anbieter und Nachfrager der Kontraktlogistik in Deutschland .....	12
3.1 Analyse der TOP 50 Anbieter von Kontraktlogistikdienstleistungen .....	12
3.2 Analyse der Nachfrager hinsichtlich ihrer Industriebranchen .....	14
4 Beschäftigung im deutschen Kontraktlogistikmarkt .....	16
4.1 Logistikbeschäftigung in verschiedenen Branchen des verarbeitenden Gewerbes in Deutschland.....	16
4.2 Ermittlung der Anzahl der Beschäftigten in der Kontraktlogistik .....	17
4.3 Herausforderungen im Personalmanagement und der Vertragsgestaltung.....	19
5 Trends und Entwicklungen im deutschen Kontraktlogistikmarkt.....	23
Anhang: TOP 50 der Kontraktlogistikdienstleister .....	25
Literaturverzeichnis .....	27

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Teilmärkte der Logistik in Deutschland (Angaben in Mrd. €) .....	9
Abb. 2: Marktpotenzial der Kontraktlogistik .....	11
Abb. 3: TOP 15 umsatzstärksten Kontraktlogistikdienstleister in Deutschland.....	12
Abb. 4: Verteilung des realisierten Marktvolumens auf die Anbieter in der Kontraktlogistik .....	13
Abb. 5: Aufteilung der Kontraktlogistiknachfrage nach Industriebranchen.....	15
Abb. 6: Entwicklung der Kontraktlogistik-affinen Logistikbeschäftigten im Vergleich zu ausgewählten Wirtschaftszweigen .....	16
Abb. 7: Anzahl der Beschäftigten in der Kontraktlogistik .....	19

## Zusammenfassung

Die Branchenanalyse Kontraktlogistik untersucht die zentralen Marktcharakteristika, die Beschäftigung sowie Trends und Entwicklungen der Kontraktlogistik in Deutschland. Die wesentlichen Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Kontraktlogistikdienstleistung ist eine komplexe mehrere logistische Aktivitäten umfassende Leistung, die individuell auf die Bedürfnisse der Kunden angepasst, längerfristig vertraglich abgesichert ist (mindestens 1 Jahr) und ein erhebliches Jahresumsatzvolumen (mindestens 0,5 Mio. €) überschreitet.
- Die Kontraktlogistik ist mit einem für 2013 geschätzten Marktvolumen von 90,8 Mrd. € einer der bedeutendsten Logistikmärkte in Deutschland aber auch in Europa. 25,3 Mrd. € vom geschätzten Marktvolumen werden bereits durch Logistikdienstleister erbracht.
- Die Kontraktlogistik verfügt über das größte Marktpotenzial für Logistikdienstleister. Dieses wird nach Abzug der Bestandskosten in der Kontraktlogistik auf weitere 25,0 Mrd. € für 2013 geschätzt.
- Die größten Anbieter von Kontraktlogistikdienstleistungen in Deutschland sind: Deutsche Post DHL, Volkswagen Logistics, Arvato, Fiege und Kraftverkehr Nagel. Die TOP 15 Anbieter haben gemeinsam einen Anteil von 46 % am gesamten realisierten Marktvolumen von 2013.
- Es stehen sich im Kontraktlogistikmarkt Tochtergesellschaften großer Konzerne, große Logistikdienstleister, aber auch eine Vielzahl kleinerer und mittelständischer Anbieter gegenüber. Diese sind unterschiedlich auf das Geschäft der Kontraktlogistik spezialisiert.
- Die wichtigsten Branchen sind die Lebensmittelindustrie und die Automobilindustrie, die zusammengenommen bereits 41 % des gesamten Marktvolumens in der Kontraktlogistik ausmachen.
- Die Anzahl der Logistikbeschäftigten bei Kontraktlogistikdienstleistern entwickelte sich im Zeitraum 2001-2011 im Vergleich zu den wichtigsten Verladerebenen deutlich positiver. Dies ist ein Indiz für einen anhaltenden Trend zur Konzentration auf Kernkompetenzen bei den Verladern in Verbindung mit dem Outsourcing von Logistikleistungen.
- Die Anzahl der Logistikbeschäftigten wird auf Basis des durchschnittlichen Umsatzes pro Logistikbeschäftigten in Deutschland auf rund 530.000 geschätzt. Etwa 50 % davon arbeiten bereits bei Logistikdienstleistern. Die verbleibenden 50 % sind bei Industrie- und Handelsunternehmen tätig.
- Herausforderungen im Personalmanagement der Kontraktlogistik sind insbesondere in den finanziellen und sozial-mentalenen Risiken des Personalübergangs zu sehen. Der Personalübergang ist gesetzlich in § 613a BGB zum Schutz der Mitarbeiter geregelt. Kostenreduzierungen des Faktors Arbeit sind demnach von den Vertragspartnern nicht ohne weiteres zu realisieren. Auf Seiten der betroffenen

Mitarbeiter sowie des bestehenden Dienstleisterpersonals kann ein Personalübergang zu Integrations- und Motivationsschwierigkeiten aufgrund von z. B. unterschiedlichen Arbeitszeiten und Löhnen führen.

- Der Logistikvertrag ist gesetzlich als solches nicht definiert. In der Regel wird in der Kontraktlogistik ein individueller Rahmenvertrag verhandelt, der je nach Leistungsumfang auf verschiedene gesetzlich definierte Vertragstypen zurückgreift. Die Vertragsgestaltung ist daher sehr komplex und mit hohen Aufwendungen verbunden.
- Der Trend zum Outsourcing wird vermutlich weiterhin anhalten. Phasenweise und branchenabhängig kann es jedoch bei Industrie- und Handelsunternehmen auch zu Insourcing-Strategien kommen.
- Der Markt der Kontraktlogistik wird sich segmentieren. Während die »Standard«-Kontraktlogistik mit Preissensibilität und sinkenden Margen zu kämpfen hat, entwickeln sich fortgeschrittene Dienstleister im »High-End«-Bereich der Kontraktlogistik weiter und übernehmen z. B. Produktionstätigkeiten und After-Sales-Dienste für ihre Kunden.
- Die einzelnen Segmente der Kontraktlogistiknachfrage sollten in Zukunft auch von Seiten der Wissenschaft differenzierter betrachtet werden.

## 1 Kontraktlogistik: die Königsdisziplin der Logistik

Der Kontraktlogistikmarkt in Deutschland ist einer der bedeutendsten Logistikmärkte in ganz Europa. Er ist gekennzeichnet durch ein hohes Marktpotenzial. Chancen werden auf Seiten der Dienstleister insbesondere in höheren Umsatzrenditen als bei Standarddienstleistungen sowie in einer höheren Kundenbindung gesehen. Kontraktgebende Unternehmen profitieren durch Kosteneinsparungen aber auch Leistungsverbesserungen. Aufgrund der Komplexität des Leistungsbündels, des hohen Individualisierungsgrads, der schwierigen Anbahnungsphase und nicht zuletzt der vielfach vorhandenen hohen gegenseitigen Abhängigkeit innerhalb der Geschäftsbeziehung wird im Rahmen der Kontraktlogistik oft auch von der Königsdisziplin der Logistik gesprochen.

Ziel der vorliegenden Branchenanalyse ist es, den Markt für Kontraktlogistikdienstleistungen in Deutschland näher zu beleuchten. Folgende Fragestellungen stehen dabei im Fokus:

- Was sind die zentralen Charakteristika der Kontraktlogistik?
- Welches sind die wichtigsten Unternehmen in der Branche?
- Welchen Anteil hat die Kontraktlogistik am Geschäftsvolumen der großen Logistikkonzerne?
- Welche Industriebranchen haben eine große Bedeutung für Kontraktlogistiker?
- Wie viele Beschäftigte sind in der Kontraktlogistik in Deutschland tätig?
- Welche Unternehmensstrategien haben Kontraktlogistikdienstleister und wohin geht die Entwicklung?
- Welche Outsourcing-Trends sind in der Kontraktlogistik erkennbar?

Die nachfolgenden Ausführungen zur Kontraktlogistik beziehen sich sowohl auf die Anbieter (Logistikdienstleister) als auch auf die Nachfrager von Kontraktlogistikdienstleistungen in Deutschland (verladende Unternehmen aus Industrie und Handel).

## 2 Charakterisierung des Marktes für Kontraktlogistik in Deutschland

### 2.1 Spezifische Merkmale der Kontraktlogistikdienstleistung

Unter Kontraktlogistikdienstleistungen werden Geschäfte zusammengefasst, bei denen über die logistischen Basisleistungen hinaus speziell auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtete Leistungsbündel angeboten werden (vgl. Pfohl 2007, S. 60). Aufgrund der hohen Komplexität stehen im Gegensatz zum einfachen Transportgeschäft langfristige und vertraglich geregelte Partnerschaften zwischen Dienstleister und Auftraggeber im Mittelpunkt (vgl. Weber u. a. 2007 S. 37f.).

Dem Kunden bietet diese partnerschaftliche Zusammenarbeit vor allem Kostenreduzierungen und bedarfsgerechtere Lösungen (vgl. Wrobel 2014, S. 4). Der Dienstleister profitiert insbesondere aus der höheren Bindungsfestigkeit sowie langfristigen Alleinstellung, die tendenziell höhere Renditen verspricht als dies im klassischen Transport der Fall ist (vgl. Tripp 2004, S. 8).

Die Kontraktlogistikdienstleistung lässt sich nach KLAUS anhand der folgenden spezifischen Merkmale von anderen Logistikdienstleistungen abgrenzen (vgl. Klaus 2003, S. 106f.):

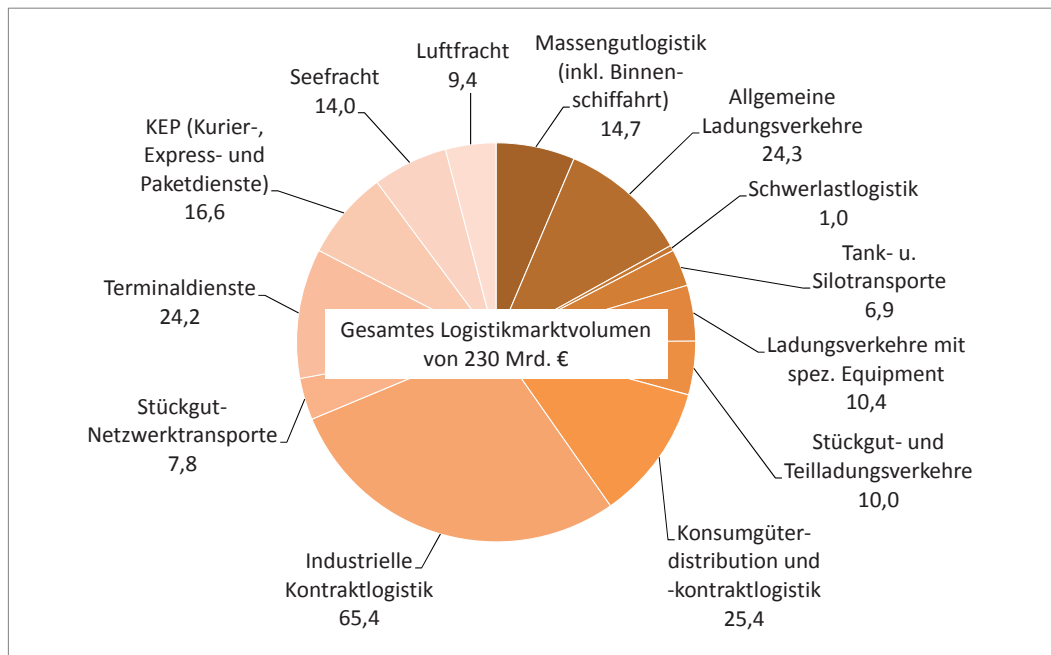
- Integration mehrerer logistischer Aktivitäten (nicht nur Transport oder Lagerung)
- Individuelle Abstimmung auf die Bedürfnisse des Kunden
- Längerfristige vertragliche Absicherung (die Vertragslaufzeit beläuft sich in der Regel auf mindestens ein Jahr)
- Überschreitung eines erheblichen Mindest-Jahresumsatzes (in der Praxis beträgt das Geschäftsvolumen mindestens 0,5 Mio. € pro Jahr)

### 2.2 Bedeutung und Teilmärkte der Logistik in Deutschland

Das gesamte Logistikmarktvolumen in Deutschland wird für das Jahr 2013 auf 230 Mrd. € geschätzt (vgl. Kille/Schwemmer 2014, S. 76). Dieses Umsatzvolumen umfasst sowohl logistische Eigenleistungen der Industrie (»insourced«) als auch an Dienstleister ausgelagerte Logistikleistungen (»outsourced«). Im Vergleich mit dem europäischen Logistikmarktvolumen von 930 Mrd. € wird deutlich, dass der deutsche Logistikmarkt der größte in ganz Europa ist (vgl. Kille/Schwemmer 2013). Der zweitgrößte Logistikmarkt in Frankreich verfügt über ein Marktvolumen von etwa 127 Mrd. €, Großbritannien folgt mit einem Marktvolumen von 89 Mrd. €.

Der deutsche Logistikmarkt lässt sich in 13 praxisübliche Teilmärkte segmentieren, siehe Abb. 1 auf der folgenden Seite.



**Abb. 1: Teilmärkte der Logistik in Deutschland (Angaben in Mrd. €)**

Quelle: Kille/Schwemmer 2014, S. 95

Etwa 50 % des gesamten Logistikmarktvolumens in Deutschland ist bisher an Logistikdienstleister fremdvergeben. Dies entspricht einem Marktvolumen der Logistikdienstleister von ca. 114 Mrd. € in Deutschland. Wobei sich jedoch festhalten lässt, dass der Outsourcing-Grad bei einfachen bzw. kleinstückigen Segmenten und internationalen Transportsegmenten bereits sehr viel höher ist, als bei komplexeren mehrwertleistungsaffinen Teilsegmenten (Kille/Schwemmer 2014, S. 96).

Die Kontraktlogistik findet sich in zwei Teilsegmenten der Logistik wieder: der industriellen Kontraktlogistik sowie Konsumgüterdistribution und -kontraktlogistik. Die industrielle Kontraktlogistik umfasst insbesondere Dienstleistungen im Bereich der Anlieferung und Bereitstellung industrieller Materialien für die Produktion, das sogenannte »Business-to-Business«-Geschäft. Unter der Konsumgüterkontraktlogistik wird die Abwicklung von Distributionsaktivitäten für alle Ver- und Gebrauchsgüter verstanden. Hierbei handelt es sich in erster Linie um Aktivitäten, die sich in unmittelbarer Nähe des »Business-to-Consumer«-Geschäfts befinden. Für die folgenden Ausführungen werden unter dem Begriff Kontraktlogistik beide Teilsegmente zusammengefasst.

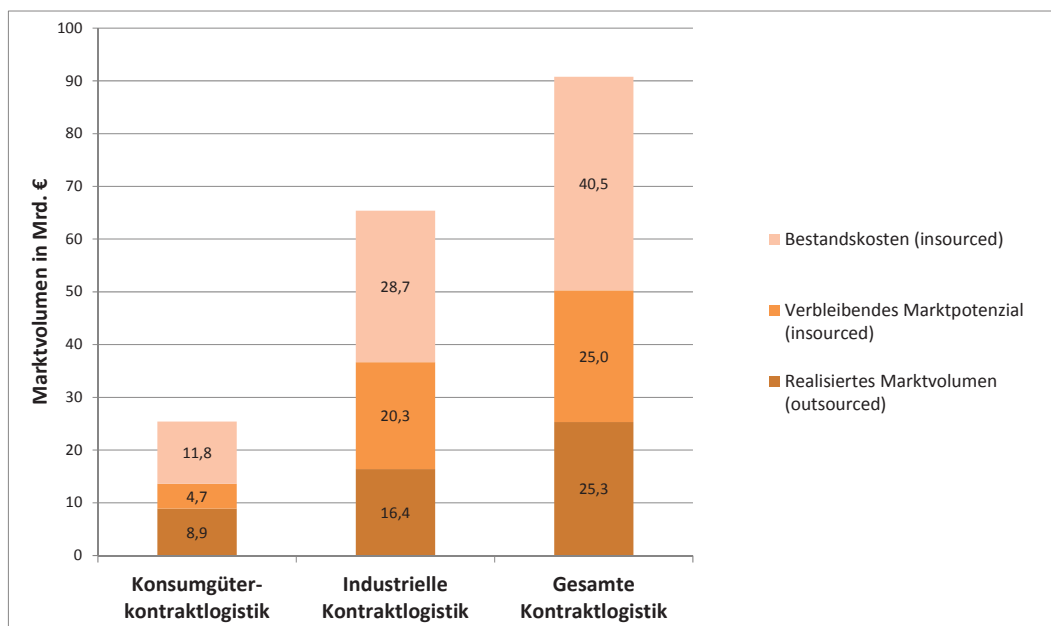
### 2.3 Marktpotenzial der Kontraktlogistik in Deutschland

Das gesamte Marktvolumen der Kontraktlogistik (»insourced« und »outsourced«) beläuft sich für das Jahr 2013 auf 90,8 Mrd. €, was einem Marktanteil an der deutschen Logistik von etwa 40 % entspricht (vgl. Kille/Schwemmer 2014, S. 124ff.). Die Kon-

traktlogistik gehört somit zu den bedeutendsten Logistikteilmärkten in Deutschland, aber auch in Europa, mit einem Anteil von ca. 24 % an dem gesamten europäischen Marktvolumen der Kontraktlogistik in Höhe von 383 Mrd. € (vgl. Kille/Schwemmer 2013, S. 84).

Etwa 28 % des Marktvolumens der Kontraktlogistik in Deutschland sind bereits an Logistikdienstleister outgesourct. Dies entspricht einem realisierten Marktvolumen von 25,3 Mrd. € Darüber hinaus existiert ein theoretisches Marktpotenzial von 65,5 Mrd. € für Logistikdienstleister in der Kontraktlogistik. Dies ist rein nominell das höchste Potenzial im gesamten deutschen Logistikmarkt. Es ist allerdings zu beachten, dass den Marktsegmenten der Kontraktlogistik ein Großteil der volkswirtschaftlichen Beständekosten von insgesamt 57 Mrd. € (vgl. Kille/Schwemmer 2014) zugerechnet werden. Diese Kosten fallen zum größten Teil als Kapitalbindungskosten an und werden aktuell noch fast vollständig von Industrie und Handel getragen (vgl. Klaus/Kille 2008, S. 62). Ob die Bestandskosten überhaupt outgesourct werden können und damit als praxisrelevantes Marktpotenzial für Logistikdienstleister anzusehen sind, ist vor allem vor dem Hintergrund der Verantwortlichkeit für die Bestände fragwürdig. Das dargestellte theoretische Marktpotenzial der Kontraktlogistik kann demnach wohl niemals vollständig ausgeschöpft werden (vgl. Bretzke 2008, S. 340; Wrobel 2014, S. 75). Es bieten sich jedoch auch ohne Berücksichtigung der Beständekosten noch erhebliche Wachstumspotenziale für die Dienstleister im Bereich der Kontraktlogistik. Diese können vor allem durch die Übernahme von Aufgaben angrenzender Wertschöpfungsbereiche im Sinne von Mehrwertleistungen wie z. B. Qualitätsprüfung oder einfache Montagetätigkeiten erschlossen werden (vgl. Wrobel 2014, S. 75). Das realistisch verbleibende Marktpotenzial wird daher durch Abzug der Bestandskosten im Bereich der Kontraktlogistik auf 25 Mrd. € geschätzt, vgl. Abb. 2 auf der folgenden Seite.

Abb. 2: Marktpotenzial der Kontraktlogistik



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Wrobel 2014, S. 75 und unter Verwendung der Daten von Kille/Schwemmer 2014

Der größte Teil des verbleibenden Marktpotenzials ist in der industriellen Kontraktlogistik mit einem Marktvolumen von 20,3 Mrd. € zu finden. Die Konsumgüterkontraktlogistik macht mit einem Volumen von 4,7 Mrd. € einen relativ kleinen Anteil am verbleibenden Marktpotenzial aus. Dies liegt jedoch vor allem daran, dass zum einen das gesamte Marktvolumen der Konsumgüterkontraktlogistik mit 25,4 Mrd. € wesentlich kleiner ist als das der industriellen Kontraktlogistik mit 65,4 Mrd. € (vgl. Kille/Schwemmer 2014, S. 124ff.). Zum anderen sind in der Konsumgüterkontraktlogistik bereits 65 % des Marktvolumens an Logistikdienstleister ausgelagert – sofern man die Bestandskosten in dieser Betrachtung unberücksichtigt lässt. Dies liegt unter anderem daran, dass Dienstleister insbesondere in der Konsumgüterkontraktlogistik aufgrund von Bündelungs- und Netzauslastungseffekten attraktivere Logistikkosten und -leistungen erzielen können als die meisten Konsumgüterhersteller in Eigenleistung. In der industriellen Kontraktlogistik beläuft sich der Outsourcing-Grad ohne Berücksichtigung der Bestände erst auf rund 45 %.

### 3 Anbieter und Nachfrager der Kontraktlogistik in Deutschland

#### 3.1 Analyse der TOP 50 Anbieter von Kontraktlogistikdienstleistungen

Die TOP 50<sup>1</sup> der Kontraktlogistikdienstleister, gemessen am Umsatzvolumen in 2013 in Deutschland, erzielen mit rund 16 Mrd. € mehr als 60 % des gesamten bereits realisierten Marktpotenzials von 25,3 Mrd. € (eigene Berechnung auf Datenbasis von Kille/Schwemmer 2014). Die Unternehmen lassen sich zum einen hinsichtlich Ihrer Größe, genauer gesagt dem absoluten Umsatzvolumen des Dienstleisters in der Kontraktlogistik, und zum anderen hinsichtlich des Spezialisierungsgrades auf die Kontraktlogistik, gemessen am Anteil des Kontraktlogistikumsatzes am Gesamtumsatz des Dienstleisters, unterscheiden. Die 15 größten Unternehmen sind in der **Abb. 3** dargestellt.

**Abb. 3: TOP 15 umsatzstärksten Kontraktlogistikdienstleister in Deutschland**

Rang nach Größe	Unternehmen	Umsatz 2013 in Mio. €	Umsatz Kontraktlogistik 2013 in Mio. €	Anteil Kontraktlogistikumsatz am Gesamtumsatz in %
1	Deutsche Post DHL	8.900	1950	21,9%
2	Volkswagen Logistics GmbH & Co. OHG	1.750	1750	100,0%
3	Arvato Services GmbH	1.250	1250	100,0%
4	Fiege Logistik Holding Stiftung & Co. KG	1.000	970	97,0%
5	Kraftverkehr Nagel GmbH & Co. KG	1100	960	87,3%
6	Dachser GmbH & Co. KG	2.790	693	24,8%
7	DB Mobility Logistics AG	7.100	680	9,6%
8	MGL Metro Group Logistics GmbH	600	600	100,0%
9	Rhenus SE & Co. KG	2.200	500	22,7%
10	Kühne + Nagel (AG & Co.) KG	3.400	480	14,1%
11	BLG Logistics Group AG & Co. KG	1.125	441	39,2%
12	Volkswagen Original Teile Logistik GmbH & Co. KG	365	339	92,9%
13	Meyer Quick Service Logistics GmbH & CO. KG	337	337	100,0%
14	Duvenbeck Kraftverkehr GmbH & Co. KG	370	300	81,1%
15	Schnellecke Group	425	300	70,6%

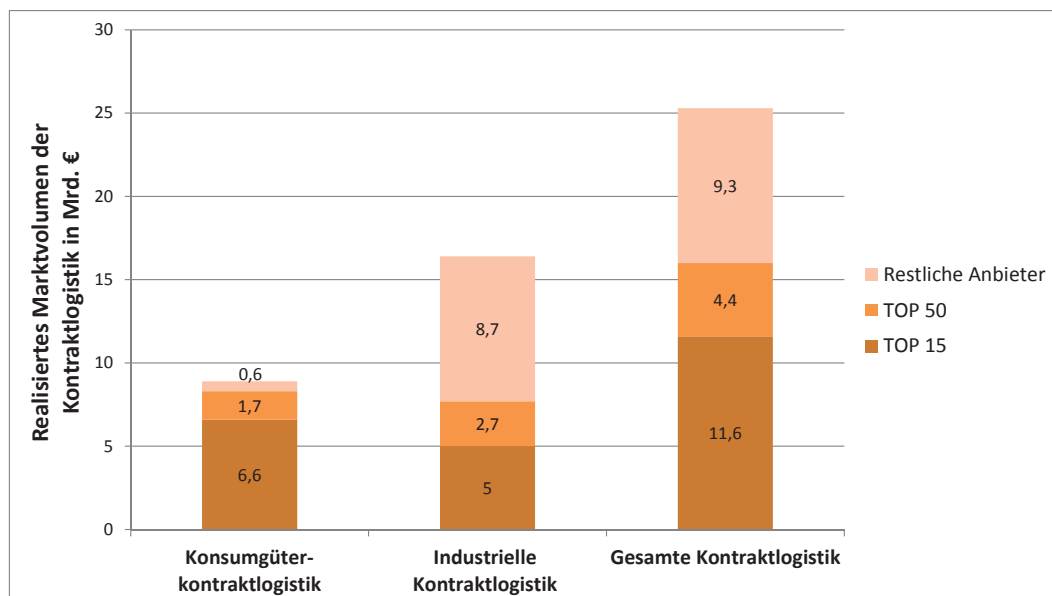
Quelle: eigene Darstellung unter Verwendung der Datenbasis von Kille/Schwemmer 2014

<sup>1</sup> Eine vollständige Übersicht der TOP 50 Kontraktlogistikdienstleister befindet sich im Anhang, S.22f.

Die TOP 15 Dienstleister erwirtschaften jeweils einen Jahresumsatz von mindestens 300 Mio. € in der Kontraktlogistik. Die größten Player der Kontraktlogistik DHL, Volkswagen Logistics und Arvato erzeugen sogar jährlich einen Umsatz von jeweils mehr als 1 Mrd. € im Segment der Kontraktlogistik. Die TOP 15-Liste erfasst mit 11,6 Mrd. € insgesamt ca. 46 % des gesamten realisierten Marktvolumens, vgl. Abb 4. Die erweiterte Liste der TOP 50 erwirtschaften weitere 4,4 Mrd. € Die restlichen über die TOP 50 hinausgehenden Anbieter der Kontraktlogistik realisieren die verbleibenden 37 % des gesamten outgesourceten Marktvolumens. Es stehen sich im Kontraktlogistikmarkt somit Tochtergesellschaften großer Konzerne, große Logistikdienstleister aber auch eine Vielzahl kleinerer und mittelständischer Anbieter gegenüber.

Während in der Konsumgüterkontraktlogistik bereits ein höherer Konzentrationsgrad zu erkennen ist, vgl. **Abb. 4**, weist insbesondere die industrielle Kontraktlogistik noch viele Chancen für kleinere und mittelständische Anbieter auf. Dies ist unter anderem dadurch begründet, dass in der industriellen Kontraktlogistik regionale Nähe, spezifisches Branchen-Know-how, persönliches Unternehmertum sowie die Kundenbeziehung von hoher Bedeutung sind (vgl. Tripp 2004, S. 52f.). Darüber hinaus werden im Gegensatz zur Konsumgüterdistribution seltener flächige Netze benötigt. Die angeführten Gründe führen dazu, dass insbesondere kleinere und mittlere Anbieter einen guten Marktzugang finden können.

**Abb. 4: Verteilung des realisierten Marktvolumens auf die Anbieter in der Kontraktlogistik**



Quelle: eigene Darstellung unter Verwendung der Daten von Kille/Schwemmer 2014

Der Spezialisierungsgrad und somit der Anteil des Kontraktlogistikumsatzes am Gesamtumsatz des Dienstleisters ist unabhängig von der Größe des Anbieters. Im

Durchschnitt weisen die TOP 50-Anbieter der Kontraktlogistik einen Spezialisierungsgrad von 62 % auf, gemessen am Anteil des Kontraktlogistikumsatzes am Gesamtumsatz. Es befinden sich unter den TOP 50-Anbietern sehr spezialisierte aber auch weniger spezialisierte Kontraktlogistikdienstleister. Zu den sehr spezialisierten Kontraktlogistikdienstleistern gehören u. a. Arvato und Fiege. Weniger spezialisierte Anbieter sind z. B. Kühne + Nagel und Rhenus. Im Markt der Kontraktlogistik werben daher unterschiedlich spezialisierte Dienstleister um den Zuschlag der Nachfrager: von reinen Kontraktlogistikdienstleistern bis hin zu Logistikdienstleistern mit Kontraktlogistik als Nebengeschäft.

### 3.2 Analyse der Nachfrager hinsichtlich ihrer Industriebranchen

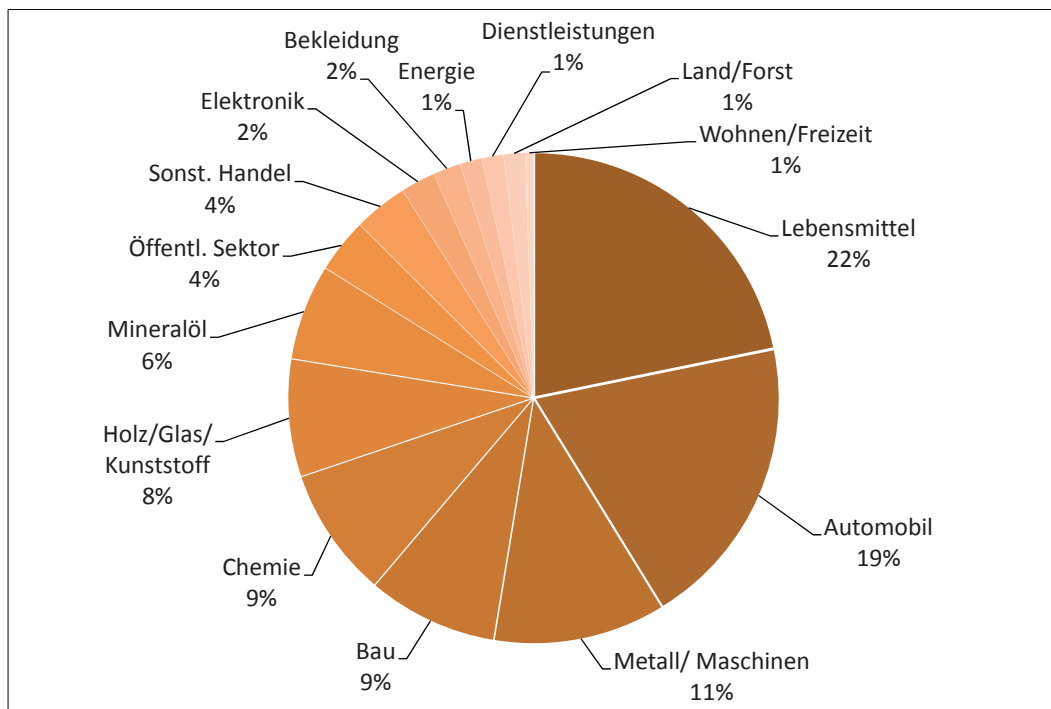
Die Nachfrager und potenziellen Kontraktgeber aus Industrie und Handel verfolgen mit der Auslagerung von logistischen Dienstleistungen vielfältige Ziele zur Steigerung des Unternehmenserfolges und zur Stärkung ihrer Wettbewerbsposition (vgl. Wrobel/Klaus 2009, S. 17). Die Vorteile des Outsourcings von Kontraktlogistikdienstleistungen liegen für die nachfragenden Unternehmen sowohl in einer Verbesserung der Kosten- als auch Leistungsposition. Oft genannte Kostenvorteile sind: Reduzierung der Kapitalbindungskosten, Faktorkostendifferenzeffekte durch niedrigere Lohnkosten des Dienstleisters, Auslastungseffekte und Variabilisierung der Fixkosten durch volumenabhängige Verträge. Auf der Leistungsseite zeigen sich folgende Chancen: Verbesserung der Servicequalität, Erhöhung der Flexibilität in Bezug auf Nachfrageschwankungen und Leistungsinhalt, Verringerung der Komplexität und Erhöhung der Transparenz (vgl. Wrobel 2014, S. 4).

Die realisierte sowie potenzielle Nachfrage nach Kontraktlogistikdienstleistungen, lässt sich in 15 Industriebranchen einteilen (vgl. **Abb. 5**). Die größte Nachfrage ist in den Branchen der Lebensmittel- und Automobilindustrie wiederzufinden. Diese machen bereits 41 % und somit 37,2 Mrd. € des gesamten Marktvolumens der Kontraktlogistik aus. Die restlichen 59 % des Marktvolumens verteilen sich u. a. auf die Metallverarbeitungs-/Maschinenbau-, Chemie-, Elektronik- und Bekleidungs-industrie sowie auch auf den öffentlichen Sektor. Auf die beiden stärksten Branchen Lebensmittel und Automobil wird nachfolgend etwas detaillierter eingegangen (vgl. Kille/Schwemmer 2014, S. 124ff.):

Die *Lebensmittelindustrie* ist insbesondere in der Konsumgüterkontraktlogistik die am stärksten nachfragende Branche. Es handelt sich hierbei um die Abwicklung von Distributionsaktivitäten. Typische Güter der Lebensmittelindustrie sind stapelfähige Trockensortimente inkl. Getränke und frische Lebensmittel sowie Tiefkühlartikel. Große Industrieunternehmen in dieser Branche sind Lebensmittelhersteller wie z. B. Nestlé, Dr. Oetker oder DMK als auch die großen Lebensmittelhändler wie z. B. Re-

we, Edeka oder Metro. Demgegenüber stehen Anbieter von Kontraktlogistikdienstleistungen wie u. a. Dachser, Kraftverkehr Nagel und Pfenning.

**Abb. 5: Aufteilung der Kontraktlogistiknachfrage nach Industriebranchen**



Quelle: eigene Darstellung unter Verwendung der Daten von Kille/Schwemmer 2014

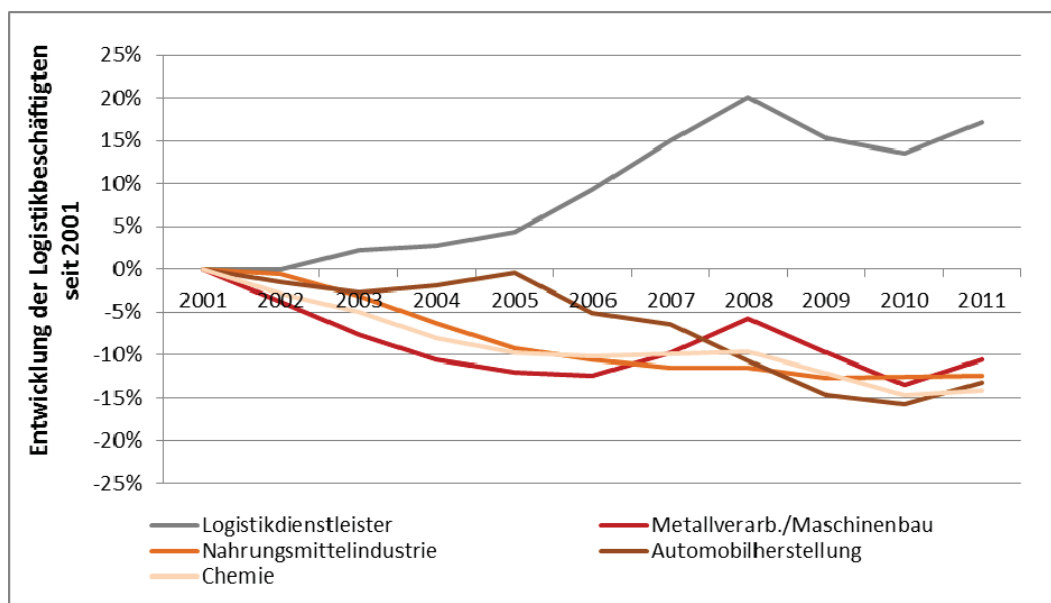
In der *Automobilindustrie* gelten rund zwei Drittel des gesamten Logistikvolumens als industrielle Kontraktlogistik. Diese Logistikpakete umfassen sowohl Leistungen der Materialversorgung in der Produktion sowie der Ersatzteilversorgung der Werkstätten. In dieser Branche sind im wesentlichen Automobilhersteller wie z. B. VW, BMW oder Daimler sowie Automobilzulieferer wie z.B. Bosch, Continental oder ZF Friedrichshafen vertreten. Angeboten werden die Leistungen in der Automobilindustrie von u. a. BLG, DB Schenker und Rudolph Logistik.

## 4 Beschäftigung im deutschen Kontraktlogistikmarkt

### 4.1 Logistikbeschäftigung in verschiedenen Branchen des verarbeitenden Gewerbes in Deutschland

Die nachfolgenden Ausführungen gehen auf die für die Kontraktlogistik wichtigsten Wirtschaftszweige ein, vgl. **Abb. 5**. Die Logistikquote, also der Anteil der Beschäftigten in den Wirtschaftszweigen, die Logistikberufe ausüben, stellt sich in den Branchen unterschiedlich dar. So gehen in der Nahrungsmittelindustrie rund 11 % der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten Logistiktätigkeiten nach. Die Chemische Industrie sowie die Automobilindustrie liegen mit Werten um rund 6 % an Logistikbeschäftigten knapp vor Metallverarbeitung/Maschinenbau mit knapp über 4 % der Belegschaft. Dass die Logistikquote in der Beschäftigung unterschiedlich hoch ist, hängt mit der Struktur der Unternehmen, den anfallenden Logistikaufwänden sowie dem Grad der Fremdvergabe logistischer Aufgaben an Logistikdienstleister zusammen. Eine geringe Logistikquote bedingt dabei nicht zwingend einen hohen Grad an fremdvergebenen Leistungen.

**Abb. 6: Entwicklung der Kontraktlogistik-affinen Logistikbeschäftigten im Vergleich zu ausgewählten Wirtschaftszweigen**



Quelle: eigene Darstellung unter Verwendung der Daten der Bundesagentur für Arbeit 2001-2011

Die **Abb. 6** zeigt die Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Logistikbeschäftigten in den ausgewählten Wirtschaftszweigen wie auch bei Kontraktlogistik-



affinen Logistikdienstleistern<sup>2</sup> auf. Die dargestellte Zeitreihe beinhaltet Werte von 2001 bis 2011 und weist folgende Ergebnisse auf:

- Die Logistik (Kontraktlogistik-affine Logistikbeschäftigung bei Logistikdienstleistern) entwickelt sich positiv (obere Linie). Mit Ausnahme eines durch die Wirtschaftskrise bedingten Einbruchs in 2009 und 2010 ist die Zeitreihe positiv. In 2011 wurde eine im Vergleich zu 2001 um rund 17 % höhere Beschäftigung festgestellt.
- Die Logistikbeschäftigung in den übrigen Wirtschaftszweigen hat sich im betrachteten Zeitraum negativ entwickelt. Im Vergleich zum Ausgangsniveau in 2001 liegen die Werte in 2011 jeweils niedriger: um -10 % in der Metallverarbeitung/Maschinenbau, um -12 % in der Nahrungsmittelindustrie, um -13 % in der Automobilindustrie und um rund -14 % in der Chemischen Industrie.
- Auch die Logistikbeschäftigung in den übrigen Wirtschaftszweigen hatte jeweils nach 2008, oder bereits in dem Jahr 2008, Einbrüche zu verzeichnen, die auch in den Folgejahren bis 2011 nicht ausgeglichen werden konnten. Am wenigsten von der Wirtschaftskrise betroffen war die Nahrungsmittelindustrie, da der Lebensmittelkonsum nicht vergleichbar stark wie die Nachfrage nach Gütern der übrigen Industriebranchen, allen voran der Automobilindustrie, einbrachen.

Die gegenläufige Entwicklung der Kurven ist ein Indiz für die Konzentration der Industriebranchen auf deren Kernkompetenzen mit der Konsequenz, logistische Leistungen an Dienstleister zu vergeben, um selbst flexibler zu werden. Daneben können Effizienzgewinne zu einem geringen Anteil niedrigere Logistik-beschäftigtenzahlen auf Industrieseite erklären. Dass Logistikdienstleister zunehmend Mehrwertleistungen über die reine Transportleistung hinaus anbieten, ist dieser Entwicklung weiterhin zuträglich.

#### 4.2 Ermittlung der Anzahl der Beschäftigten in der Kontraktlogistik

Über die Anzahl der Beschäftigten in der Kontraktlogistik liegt bis dato keine aussagekräftige Statistik vor. Um dennoch eine erste fundierte Schätzung zu erhalten bietet sich die Berechnung über den durchschnittlichen Umsatz je Logistik-beschäftigten an. Die notwendigen Informationen dazu lassen sich dem Datenbestand des Statistischen Bundesamtes und den TOP 100-Erhebungen entnehmen und bieten somit eine erste belastbare Grundlage.

Allerdings sind eine Reihe notwendiger Annahmen zu treffen, unter denen diese Schätzungen vorgenommen werden:

---

<sup>2</sup> Die Klasse »Logistikdienstleister« enthält die Logistikbeschäftigten der Gruppe 52 »Lagerei und Erbringung von sonstigen Dienstleistungen für den Verkehr« gemäß Klassifikation der Wirtschaftszweige von 2008 (Statistisches Bundesamt 2008). Diese Gruppe bildet den Begriff der »Kontraktlogistik« nicht exakt ab, daher die Verwendung der Begrifflichkeit »Kontraktlogistik-affin«.

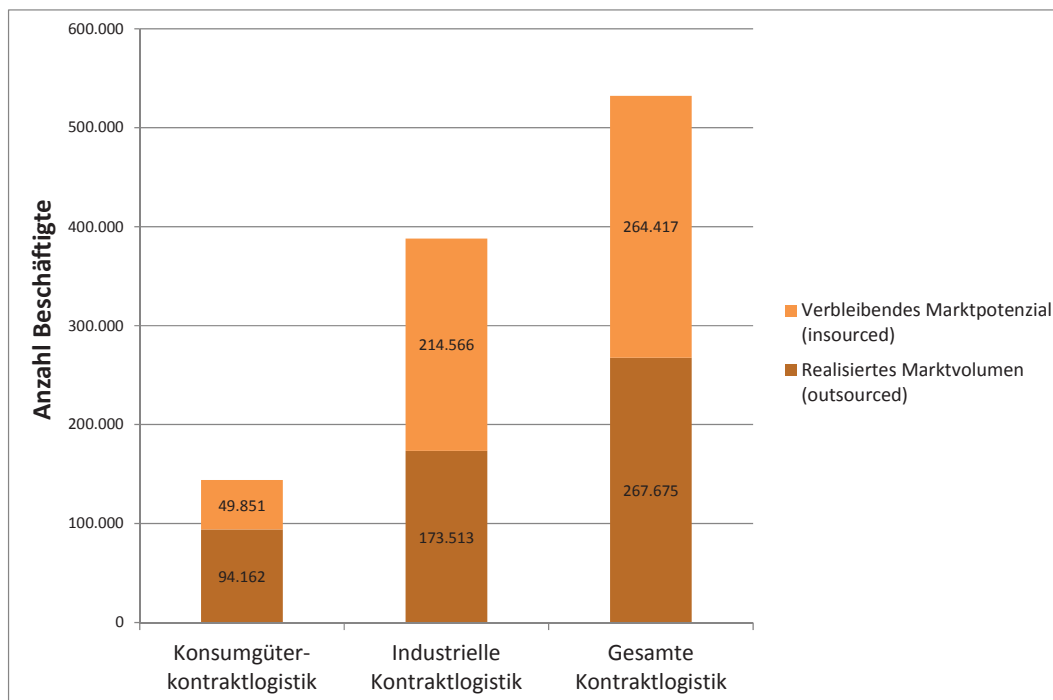
- Im strengen Sinne kann von Beschäftigten in der Kontraktlogistik eigentlich erst dann gesprochen werden, wenn ein Vertrag mit einem Logistikdienstleister vorliegt, auf dessen Grundlage der entsprechende Mitarbeiter bei einem Kontraktlogistikdienstleister beschäftigt ist d. h. also nach einem Outsourcing der entsprechenden Logistikleistungen durch einen Verlader.  
Da eine solche Auslegung eher praxisfern wäre, ist es sinnvoller, die Schätzung auf das gesamte Marktpotenzial von Geschäften zu beziehen, die prinzipiell »kontraktlogistikfähig« sind (vgl. dazu die spezifischen Merkmale der Kontraktlogistik in Abschnitt 2.1). Bei einer derartigen Auslegung des Kontraktlogistikbegriffs ist es im ersten Schritt unerheblich, ob das Geschäft bei Industrie- und Handelsunternehmen oder Logistikdienstleistern realisiert wird.
- Die Problematik der Beständekosten (vgl. Abschnitt 2.3) wird berücksichtigt, indem diese aus der Berechnung des Marktpotenzials herausgerechnet werden. Dies erfolgt deshalb, weil die Beständekosten zwar in Folge von Outsourcing bei gleicher Lieferfähigkeit sinken können, Kapitalbindungskosten per se aber kaum fremdvergeben werden können.
- Um die Logistikaufwände der Industrie- und Handelsunternehmen ebenso wie die Logistikumsätze der Logistikdienstleister in der Berechnung berücksichtigen zu können, werden für die Berechnungsmethode Aufwände auf Verladerseite mit Umsätzen auf Dienstleisterseite gleichgesetzt. Margen und Produktivitätsvorteile der Dienstleister sowie Arbitrage-Effekte durch unterschiedliche Tarifstrukturen werden an dieser Stelle nicht weiter betrachtet.

Der durchschnittliche Umsatz je Logistikbeschäftigten liegt laut vorliegenden Statistiken bei etwa 80.000 € (vgl. Kille/Schwemmer, 2012, S. 83 und S. 87). Ein zweiter Weg zur Ermittlung des Umsatzes pro Logistikbeschäftigten kann auf Basis der TOP 50 der Kontraktlogistik durchgeführt werden. Der hieraus berechnete Umsatz pro Kontraktlogistikbeschäftigten beträgt 115.472 € und entspricht dem pro Kopf-Umsatz der Kontraktlogistikspezialisten aus der TOP 50.

Die beiden aufgezeigten Umsätze pro (Kontrakt-) Logistikbeschäftigten zeigen einen möglichen Schätzungsraum für die Ermittlung der ersten gesamten Anzahl an Beschäftigten in der Kontraktlogistik auf. Demnach wird unter Berücksichtigung oben genannter Annahmen von einer Anzahl Mitarbeiter in der Kontraktlogistik zwischen rund 435.000 und 630.000 ausgegangen.

Die Mittelwerte der auf Basis der Umsätze pro (Kontrakt-) Logistikbeschäftigten zuvor ermittelten Mitarbeiteranzahlen für die gesamte Kontraktlogistik, die Konsumgüter- und industrielle Kontraktlogistik bilden eine erste belastbare Abschätzung der Beschäftigtenanzahl für den Kontraktlogistikmarkt, vgl. Abb. 7:

Abb. 7: Anzahl der Beschäftigten in der Kontraktlogistik



Quelle: eigene Darstellung unter Verwendung der Daten von Kille/Schwemmer 2012 und 2014

Insgesamt sind im Mittel rund 530.000 Mitarbeiter demnach in Deutschland in der Kontraktlogistik beschäftigt. Etwa 50 % davon arbeiten bereits bei Logistikdienstleistern. Die verbleibenden 50 % sind bei Industrie und Handel tätig. Der mit Abstand größte Teil an potenziell verlagerbaren Arbeitsplätzen liegt mit rund 215.000 Stellen im industriellen Bereich.

Für die nächsten Jahre ist nach Schätzungen davon auszugehen, dass jährlich rund 0,5-1,0 Mrd. € an Marktvolumen von den verladenden Unternehmen aus Industrie und Handel über Ausschreibungen an Kontraktlogistikdienstleister zusätzlich vergeben werden (vgl. Wrobel/Klaus 2009, S. 51). Dies entspricht einer Größenordnung von durchschnittlich 5.300-10.600 Arbeitsplätzen, die jährlich von verladenden Unternehmen aus Industrie und Handel hin zu Kontraktlogistikdienstleistern verlagert werden.

#### 4.3 Herausforderungen im Personalmanagement und der Vertragsgestaltung

Das Personal bildet den größten Kostenblock in der Kontraktlogistik, mit teilweise über 50 % Anteil an den Gesamtlogistikskosten der Dienstleister bzw. der Industrie- und Handelsunternehmen (vgl. Gatzke/Mahlendorf 2007, S. 525; Schmidt/Hua-Kellermann 2008, S. 9). Das in die Projektarbeit eingebundene Personal wird als wesentlicher Erfolgsfaktor im Markt der Kontraktlogistik gesehen (vgl. Schmidt/Hua-

Kellermann 2008, S. 9). Vor allem sehr komplexe Logistikdienstleistungen mit einem hohen Anteil an Mehrwertdiensten (z. B. Verpackung oder Montagetätigkeiten) stellen hohe Anforderungen an das Personal hinsichtlich Qualifikation, Mobilität und Flexibilität (vgl. Gatzke/Mahlendorf 2007, S. 526). Aufgrund der spezifischen Charakteristika des Kontraktlogistikmarktes ergeben sich im Personalmanagement verschiedene Herausforderungen. Beim Outsourcing von logistischen Aufgaben spielen gesetzliche Regelungen und sozial-mentale Faktoren beim Personalübergang eine bedeutende Rolle – insbesondere wenn nicht nur logistische Aufgaben ausgelagert werden (vgl. Prockl/Rudolph 2007, S. 370).

*Betriebsübergänge* stellen eines der größten Risiken für erfolgreiche Geschäftsbeziehungen in der Kontraktlogistik dar (vgl. Müller-Dauppert 2005, S. 18) und sind in der Regel mit hohen Aufwendungen für den Dienstleister verbunden (vgl. Mühlencoert 2012, S. 132). Der Übergang von Personal vom Auftraggeber oder Vorgänger zum Dienstleister ist gesetzlich in § 613a BGB geregelt. Das Gesetz dient als Schutzfunktion für die Mitarbeiter und hat zum Ziel, „bei einem Betriebsübergang die Arbeitsverhältnisse zu unveränderten Bedingungen fortbestehen zu lassen, die Haftung des neuen oder alten Arbeitgebers zu regeln und die Kontinuität des amtierenden Betriebsrats zu wahren“ (Thonfeld/Röll 2008, S. 50). Es schreibt vor, dass alle Mitarbeiter inklusive der Rechte und Pflichten aus dem Zeitpunkt des Übergangs bestehenden Arbeitsverhältnissen auf den neuen Betrieb übergehen. Regelungen durch Rechtsnormen eines Tarifvertrages oder einer Betriebsvereinbarung dürfen nicht vor Ablauf eines Jahres zum Nachteil der Arbeitnehmer geändert werden. Das Entgelt des übernommenen Personals darf daher nur unter bestimmten Voraussetzungen gesenkt und die Anzahl der übernommenen Mitarbeiter darf nicht ohne weiteres reduziert werden. Angestrebte Personalkostenvorteile aufgrund günstigerer Gehaltsstrukturen sind daher nur schwer zu realisieren (vgl. Prockl/Rudolph 2007, S. 374f.). Für den Dienstleister ist ein Betriebsübergang daher mit hohen finanziellen Risiken verbunden - u. a. aus der Übernahme von mehr als benötigten Mitarbeitern. Ein weiteres Risiko besteht für die Vertragspartner aufgrund des Rechts der Arbeitnehmer, einem Betriebsübergang innerhalb eines Monats nach Unterrichtung zu widersprechen. In diesem Fall hat der Arbeitnehmer das Recht der Sozialauswahl im outsourcenden Unternehmen (vgl. Müller-Dauppert 2005, S. 20). „Darüber hinaus bestehen Pflichten nach dem Betriebsverfassungs- und Tarifvertragsgesetz“ (Mühlencoert 2012, S. 132), die ebenfalls bei einem Personalübergang von den Vertragspartnern berücksichtigt werden müssen. Ein Betriebsübergang im rechtlichen Sinne muss jedoch nicht in jedem Fall vorliegen. Die Rechtsprechung untersucht in diesem Zusammenhang vor allem, ob die wirtschaftliche Einheit des Betriebs auch nach dem Inhaberwechsel bewahrt wird und übergeht. Lässt sich ein Betriebsübergang nach § 613a BGB aus Sicht der Vertragspartner vermeiden, ist der Dienstleister frei und keine der alten Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber beschränken die Flexibilität der Gestaltung des Outsourcings (vgl. Ziegler 2004, S. 45ff.). Logistikdienstleister können somit sehr viel einfacher Kosten-

reduzierungen des Faktors Arbeit für das outsourcende Unternehmen realisieren und vermeiden aufwendige Verhandlungen und Konflikte mit dem Betriebsrat (vgl. ebd.). Für die Arbeitnehmer kann ein Umgehen des Betriebsübergangs jedoch Nachteile bedeuten – u. a. hinsichtlich der Arbeitszeit, des Lohnniveaus und der Betriebsrente.

Neben den rechtlichen Aspekten können auch *sozial-mentale Risiken* bei einem Personalübergang auftreten. So kann es passieren, dass Qualifikation und Motivation des Personals nicht unbedingt den Anforderungen des Dienstleisters entsprechen (vgl. Müller-Dauppert 2005, S. 19). Die Mitarbeiter werden zudem bei Betriebsübergang in ein neues Arbeitsumfeld eingeordnet, das veränderte Prozesse, Verfahren und Verhaltensweisen mit sich bringt. Auch Führungswechsel und Änderungen an Hierarchien sind häufig mit einem Personalübergang verbunden. Auf der Seite des bestehenden Dienstleisterpersonals können ebenfalls Integrationsschwierigkeiten festgestellt werden, sofern bekannt ist, dass die übernommenen Mitarbeiter aufgrund der gesetzlichen Regelungen deutlich besser verdienen oder unterschiedliche Arbeitszeitregelungen vorliegen (vgl. Prockl/Rudolph 2007, S. 376).

Die mit einem Personalübergang einhergehenden finanziellen und sozial-mentalenen Risiken sind von kontraktgebenden Unternehmen und Dienstleistern im Sinne eines Interessensausgleichs zu steuern (vgl. Prockl/Rudolph 2007, S. 377). Hier kommen unter anderem vertragliche Maßnahmen wie beispielsweise die anteilige Übernahme der Personalkosten der ersten 12 Monate durch den Auftraggeber im Rahmen des Logistikvertrags (vgl. Müller 2010, S. 8ff.; zitiert nach Mühlencoert 2012, S. 135) und der Einsatz von Methoden des Change Managements in Betracht.

Die *Vertragsgestaltung* zwischen Auftraggeber und Dienstleister wird in der Kontraktlogistik durch mehrere komplexe rechtliche Regelungen beeinflusst (vgl. Mühlencoert 2012, S. 96). Der Logistikvertrag ist gesetzlich als solches nicht definiert (vgl. Otte 2004, S. 34). Es handelt sich um einen Vertrag, der nach GIMMLER als eine Kombination aus mindestens einer spezialgesetzlich geregelten logistischen Kernleistung (z. B. Transport) mit mindestens einer weiteren spezialgesetzlich geregelten logistischen Kernleistung (z. B. Lagerung) oder/und sonstigen originär auf Logistik bezogenen Leistungen (z. B. Verpackung, Versicherung) oder/und originär nicht-logistischen Leistungen (z. B. Qualitätsprüfung, Konfektionierung) beschrieben wird (vgl. Gimmler 2009, S. 443ff.). Demnach können auch unterschiedliche Vertragstypen bei Logistikverträgen in Kombination zutreffen (vgl. Mühlencoert 2012, S. 98): Frachtvertrag (§ 407 HGB), Speditionsvertrag (§ 453 HGB), Lagervertrag (§ 467 HGB) und Werkvertrag (§631 BGB) sowie Dienstvertrag (§ 611 BGB). Der Werkvertrag findet Anwendung, wenn es sich um produktverändernde Zusatzleistungen (z. B. Montage) handelt. Im Falle von nicht-logistischen Zusatzleistungen, die das Produkt in seiner physischen Beschaffenheit nicht verändern (z. B. Call Center), trifft das Dienstvertragsrecht des BGB zu (vgl. Thonfeld/Röll, S. 12f.). Die unterschiedlichen

Vertragstypen enthalten wiederum unterschiedliche Haftungsregelungen. Je nach zutreffender Vertragsart bzw. -kombination gelten unterschiedliche Rechte. In der Kontraktlogistik wird daher in der Regel ein individueller (Logistik-)Rahmenvertrag ggf. unter Verwendung der in 2006 entworfenen Logistik-AGB (siehe DSLV/ILRM 2006) als Leitfaden verhandelt (vgl. Mühlencoert 2012, S. 99ff.). Einen allgemeingültigen Mustervertrag gibt es aufgrund der individuellen Anforderungen der Kontraktlogistik nicht (vgl. Mühlencoert 2012, S. 115), weshalb auch die Vertragsgestaltung für beide Parteien, Dienstleister und Auftraggeber, sehr komplex und mit hohen Aufwendungen verbunden ist.

Sowohl das Personalmanagement als auch die Vertragsgestaltung bergen Risiken für Dienstleister und Auftraggeber – aber auch für die Arbeitnehmer. Durch die Zunahme des Outsourcings von nicht fachfremden Tätigkeiten, also Leistungen, die auch von den eigenen Mitarbeitern des Auftraggebers erledigt werden können (z. B. Montage-tätigkeiten), wird insbesondere das Werkvertragsrecht und seine Grenzen zur Leiharbeit aktuell in der Politik diskutiert. Der Missbrauch von Werkverträgen soll u. a. durch eine Informationspflicht über den Einsatz von Werkvertragsarbeit an den Betriebsrat eingeschränkt werden (vgl. Gillies 2015, S. 22). Aber auch hinsichtlich der Eignung der Logistik-AGB für logistische Zusatzdienstleistungen herrscht keine Einigkeit. Bisher konnten die Trägerverbände der Allgemeinen Deutschen Spediteurbedingungen (ADSp) keine gemeinsame Empfehlung für die Logistik-AGB abgeben, weshalb die Industrie- und Handelskammer IHK aktuell die Verwendung der Logistik-AGB lediglich als Leitlinie empfiehlt (vgl. IHK Stuttgart 2015). Eine Komplexitätsreduzierung hinsichtlich der Rechtslegung und Vertragsgestaltung sollte für die Kontraktlogistik, als eines der bedeutendsten Logistikteilmärkte in Deutschland, unter einer ausgewogenen Berücksichtigung der Interessen von Dienstleistern, Auftraggebern und Arbeitnehmern dringend geschaffen werden.

## 5 Trends und Entwicklungen im deutschen Kontraktlogistikmarkt

Es ist davon auszugehen, dass der Trend zum Outsourcing und zur Konzentration auf Kernkompetenzen tendenziell weiter anhält (vgl. Korschinsky 2012, S. 11; Muntzke/Gronemeier 2014, S. 9). Die Entwicklung verläuft dabei nicht immer linear, sondern findet bezogen auf einzelne Branchen und Unternehmen durchaus auch schleifenartig statt (vgl. dazu auch Horx 2011).

So kann aus Sicht eines Verladers einer Phase des Outsourcings von Kontraktlogistikdienstleistungen mit enger Partnerschaft zwischen Verlager und Dienstleister, eine Phase stärkerer Selbsterbringung der Leistung folgen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn durch das Outsourcing wichtige Logistikkompetenzen aus dem eigenen Unternehmen abfließen und langfristig zu große Abhängigkeiten drohen. Aber auch bei schlechten Erfahrungen mit der Abwicklung durch einen Dienstleister oder einer zu geringen Auslastung des eigenen logistiknahen Personals ist das Insourcing eine Alternative, die hinsichtlich der Kosten des Wiederaufbaus von abgeflossenem logistischen Know-how abgeschätzt werden muss (vgl. Mühlencoert 2012, S. 47f.).

Ebenso können aus Dienstleistersicht ganze Branchen an Attraktivität verlieren, wenn aufgrund hochprofessionalisierter Vergabepraktiken (z. B. durch sogenannte »reverse auctions«) und asymmetrischer Machtverteilungen die Logistikdienstleister keine auskömmlichen Margen mehr erzielen können. Erste Anzeichen hierfür konnten in den vergangenen Jahren im Bereich der Automobilindustrie bereits beobachtet werden (vgl. Wrobel/Klaus 2009, S. 77).

Eine weitere Segmentierung der Kontraktlogistikdienstleistungen wird mit Ausreifung des Marktes an Bedeutung gewinnen. Durch eine Standardisierung des Leistungsangebots kommt es auf der einen Seite zu mehr Preisempfindlichkeit und sinkenden Margen. Auf der anderen Seite werden fortgeschrittene Dienstleister ihre Aktivitäten im High-End-Bereich der Kontraktlogistik weiterentwickeln, wo besondere Anforderungen an Logistik und andere Wertschöpfungsaktivitäten gestellt werden. Dienstleister übernehmen mittlerweile u. a. Aufgaben des Direktvertriebs, der Materialdisposition und sogar der Produktion und After-Sales-Dienste. Die Bereitschaft des Outsourcings solcher Leistungen hängt dabei von der relativen Bedeutung der Logistik sowie der Produktions- und Beschaffungstätigkeiten in der jeweiligen Branche ab. Je geringer die Bedeutung der Logistik, desto höher ist die Bereitschaft zum Outsourcing. Beispiele hierfür sind die Hightech- und High-Fashion-Branche (vgl. Klaus 2007, S. 110). Zur Erschließung neuer Märkte von Seiten des Dienstleisters sowie zum Aufbau von neuem Wissen und Ressourcen tragen nicht nur internes Wachstum, sondern auch strategische Aktivitäten im Bereich Mergers & Acquisitions und das Eingehen von Kooperationen bei (vgl. Kummer/Hauptmann 2007, S. 418).

In Zukunft wird es von wissenschaftlicher Seite immer wichtiger, den Markt für Kontraktlogistikdienstleistungen nicht mehr als Einheit zu betrachten, sondern die Analysen deutlich stärker als heute nach einzelnen Branchen zu differenzieren. Zu groß sind bei vielen Fragestellungen mittlerweile die Unterschiede zwischen den einzelnen Märkten im Hinblick auf Strukturen, Prozesse und Steuerungsmechanismen, als dass eine Gesamtschau zu den jeweils richtigen Schlussfolgerungen führt.



## Anhang: TOP 50 der Kontraktlogistikdienstleister

Rang nach Größe	Unternehmen	Umsatz 2013 in Mio. €	Umsatz Kontraktlogistik 2013 in Mio. €	Anteil Kontraktlogistikumsatz am Gesamtumsatz in %
1	Deutsche Post DHL	8.900	1950	21,9%
2	Volkswagen Logistics GmbH & Co. OHG	1.750	1750	100,0%
3	Arvato Services GmbH	1.250	1250	100,0%
4	Fiege Logistik Holding Stiftung & Co. KG	1.000	970	97,0%
5	Kraftverkehr Nagel GmbH & Co. KG	1100	960	87,3%
6	Dachser GmbH & Co. KG	2.790	693	24,8%
7	DB Mobility Logistics AG	7.100	680	9,6%
8	MGL Metro Group Logistics GmbH	600	600	100,0%
9	Rhenus SE & Co. KG	2.200	500	22,7%
10	Kühne + Nagel (AG & Co.) KG	3.400	480	14,1%
11	BLG Logistics Group AG & Co. KG	1.125	441	39,2%
12	Volkswagen Original Teile Logistik GmbH & Co. KG	365	339	92,9%
13	Meyer Quick Service Logistics GmbH & CO. KG	337	337	100,0%
14	Duvenbeck Kraftverkehr GmbH & Co. KG	370	300	81,1%
15	Schnellecke Group	425	300	70,6%
16	Hermes Europe GmbH	1.550	275	17,7%
17	Deutsche Lufthansa AG	843	236	28,0%
18	Imperial Logistics International B.V. & Co. KG	1268	236	18,6%
19	LGI Logistics Group International GmbH	235	235	100,0%
20	Hans Geis GmbH + Co.	625	235	37,6%
21	Logwin AG	630	200	31,7%
22	HAVI Global Logistics	205	185	90,2%
23	Rudolph Logistik Gruppe	230	185	80,4%
24	Pfenning Logistics	155	155	100,0%

Rang nach Größe	Unternehmen	Umsatz 2013 in Mio. €	Umsatz Kontraktlogistik 2013 in Mio. €	Anteil Kontraktlogistikumsatz am Gesamtumsatz in %
25	Evonik Industries AG	185	155	83,8%
26	Deufol AG	167	150	89,8%
27	Ludwig Meyer GmbH & Co. KG Logistics Services	146	146	100,0%
28	HOYER GmbH Internationale Fachspedition	385	120	31,2%
29	LOXXESS AG	115	115	100,0%
30	Simon Hegele Gesellschaft für Logistik & Service mbH	175	115	65,7%
31	CEVA Deutschland	300	115	38,3%
32	Reverse Logistics GmbH	110	110	100,0%
33	Stute Logistics GmbH	233	109	46,8%
34	Meyer & Meyer Holding GmbH & Co.KG	248	107	43,1%
35	Syncreon International Group	140	103	73,6%
36	Fachspedition Karl Dischinger GmbH	100	100	100,0%
37	WM Logistik GmbH & Co. KG	96	96	100,0%
38	MUK Beteiligung GmbH	168	94	56,0%
39	Schober Gruppe	80	80	100,0%
40	NORDFROST GmbH & Co. KG	275	80	29,1%
41	Hamburger Hafen und Logistik AG	920	80	8,7%
42	Infraserv Logistics GmbH	72	72	100,0%
43	Müller - die lila Logistik AG	72	72	100,0%
44	Scherm Holding & Verwaltungs GmbH (SHV)	115	70	60,9%
45	Honold Logistik Gruppe	175	60	34,3%
46	Panalpina Welttransport GmbH	1500	60	4,0%
47	URBAN-Transporte GmbH	122	59	48,4%
48	van Eupen Logistik GmbH & Co. KG	72	58	80,6%
49	Geodis Logistics Deutschland GmbH	92	57	62,0%
50	Schmalz+Schön Holding GmbH	170	55	32,4%

Quelle: Auswertung basierend auf Top 100 der Logistik von Kille/Schwemmer 2014

## Literaturverzeichnis

Bretzke, Wolf-Rüdiger: Expansionsgrenzen der Kontraktlogistik, in: Wimmer, Thomas u. Wöhner, Heiko (Hrsg.): Werte schaffen – Kulturen verbinden. Kongressband zum 25. Deutschen Logistik-Kongress Berlin, Hamburg: DVV, 2008, S. 340-358.

Bundesagentur für Arbeit: Jährliche Sonderauswertungen zur Logistikbeschäftigung in Deutschland; im Auftrag von Fraunhofer SCS; Daten für den Zeitraum 2001 bis 2011, Nürnberg 2002-2014.

DSLVL - Deutscher Speditions- und Logistikverband e.V. u. ILRM - Institut für Logistikrecht & Riskmanagement der Hochschule Bremerhaven: Logistik-AGB, Bonn/Bremerhaven: DSLV/ILRM (Hrsg.), 2006.

Gatzke, Eckard u. Mahlendorf, Matthias: Personalmanagement in der Kontraktlogistik, in: Weber, Jürgen; Stölzle, Wolfgang; Wallenburg, Carl Marcus u. Hofmann, Erik (Hrsg.): Handbuch Kontraktlogistik: Management komplexer Logistikdienstleistungen, Weinheim: WILEY-VCH Verlag, 2007, S. 525-543.

Gillies, Constantin: Das nächste Projekt, in: Verkehrsrundschau, Nr. 38 2015, S. 22-25.

Gimmler, Karl-Heinz: Transport- und Logistikvertragsrecht: Textsammlung - Einführende Erläuterungen - Praxisgerechte Gliederung nach Verkehrsträgern und Tätigkeitsbereichen, Hamburg: DVV Media Group, 2009.

Horx, Matthias: Das Megatrend Prinzip – Wie die Welt von Morgen entsteht, München: Deutsche Verlags-Anstalt, 2011.

Industrie- und Handelskammer IHK Stuttgart: Logistische Zusatzleistungen – Logistik-AGB, unter:  
[https://www.stuttgart.ihk24.de/Branchen/Verkehrswirtschaft/Gueterverkehr/980210/Logistik\\_AGB.html](https://www.stuttgart.ihk24.de/Branchen/Verkehrswirtschaft/Gueterverkehr/980210/Logistik_AGB.html) (zuletzt abgerufen am: 3.11.2015)

Kille, Christian u. Schwemmer, Martin: Die Top 100 der Logistik: Marktgrößen, Marktsegmente, Marktführer, Hamburg: DVV Media Group, 2012.

Kille, Christian u. Schwemmer, Martin: Top 100 in European Transport and Logistics Services: Market Sizes, Market Segments and Market Leaders in the European Logistics Industry, Hamburg: DVV Media Group, Hamburg, 2013.

Kille, Christian u. Schwemmer, Martin: Die Top 100 der Logistik: Marktgrößen, Marktsegmente, Marktführer, Hamburg: DVV Media Group, 2014.

Klaus, Peter: Die Top 100 der Logistik: Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistikdienstleistungswirtschaft, Deutschland und Europa, Hamburg: Deutscher Verkehrs-Verlag, 3. Auflage, 2003.

Klaus, Peter: Markt für Kontraktlogistik – Volumen und Entwicklungen in Europa, in: Weber, Jürgen; Stölzle, Wolfgang; Wallenburg, Carl Marcus u. Hofmann, Erik (Hrsg.): Handbuch Kontraktlogistik: Management komplexer Logistikdienstleistungen, Weinheim: WILEY-VCH Verlag, 2007, S. 89-112.

Klaus, Peter u. Kille, Christian: Die Top 100 der Logistik: Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistikdienstleistungswirtschaft, Hamburg: Deutscher Verkehrs-Verlag, 2008.

Korschinsky, Claus: IKB Information Transport und Logistik, Düsseldorf: IKB Deutsche Industriebank AG, 2010.

Kummer, Sebastian u. Hauptmann, Sebastian: Strategieentwicklung und -umsetzung für Kontraktlogistikdienstleister, in: Weber, Jürgen; Stölzle, Wolfgang; Wallenburg, Carl Marcus u. Hofmann, Erik (Hrsg.): Handbuch Kontraktlogistik: Management komplexer Logistikdienstleistungen, Weinheim: WILEY-VCH Verlag, 2007, S. 409-423.

Muntzke, Hans-Peter u. Gronemeier, Thomas: Branchenreport Transport/Logistik, Frankfurt: Commerzbank AG, 2014.

Mühlencoert, Thomas: Kontraktlogistik-Management, Wiesbaden: Springer Gabler, 2012.

Müller, Andreas: Praxisgerechte Gestaltung von Logistikverträgen, Vortragsunterlagen der Kanzlei Ehle & Schiller zum Seminar Risiken und Rechtslage in der Kontraktlogistik, Koblenz: Institut für Kontraktlogistik und Outsourcing, 9.6.2010. (*zitiert nach Mühlencoert 2012*)

Müller-Dauppert, Bernd: Logistik-Outsourcing – Ausschreibung, Vergabe, Controlling, München: Heinrich Vogel, 2005.

Pfohl, Hans-Christian: Kontraktlogistik als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorien, in: Weber, Jürgen; Stölzle, Wolfgang; Wallenburg, Carl Marcus u. Hofmann,

Erik (Hrsg.): Handbuch Kontraktlogistik: Management komplexer Logistikdienstleistungen, Weinheim: WILEY-VCH Verlag, 2007, S. 55-70.

Prockl, Günter u. Rudolph, Torsten: Implementierung von Kontraktlogistiklösungen – Projektanlauf und Gestaltung von Betriebsübergängen, in: Weber, Jürgen; Stölzle, Wolfgang; Wallenburg, Carl Marcus u. Hofmann, Erik (Hrsg.): Handbuch Kontraktlogistik: Management komplexer Logistikdienstleistungen, Weinheim: WILEY-VCH Verlag, 2007, S. 369-385.

Schmidt, Norbert u. Hua-Kellermann, Ning: Der Erfolgsfaktor Mensch in der Kontraktlogistik – Eine empirische Untersuchung zur Bedeutung der Human-ressourcen im Rahmen von Kontraktlogistikprojekten, Stuttgart: Fraunhofer Verlag, 2008.

Statistisches Bundesamt: Klassifikation der Wirtschaftszweige, Wiesbaden 2008.

Thonfeld, Horst-Dietrich u. Röhl, Thomas: Studienbrief Rechtsgrundlagen der Kontraktlogistik: Ein Leitfaden für die Gestaltung internationaler Kontraktlogistikverträge. Gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, Essen: Dobischat, Rolf (Hrsg.), 2008.

Tripp, Christoph: Mittelstand und Kontraktlogistik: Chancen und Risiken mittelständischer Logistikdienstleister in der Kontraktlogistik, Eine Untersuchung der Fraunhofer ATL Nürnberg und der Bayerischen Hypo- und Vereinsbank AG München, Fraunhofer ATL (Hrsg.), 2004.

Weber, Jürgen; Stölzle, Wolfgang; Wallenburg, Carl Marcus u. Hofmann, Erik: Einführung in das Management der Kontraktlogistik, in: Weber, Jürgen; Stölzle, Wolfgang; Wallenburg, Carl Marcus u. Hofmann, Erik (Hrsg.): Handbuch Kontraktlogistik: Management komplexer Logistikdienstleistungen, Weinheim: WILEY-VCH Verlag, 2007, S. 35-54.

Wrobel, Heiko: Vertrieb von Kontraktlogistikdienstleistungen – Aktuelle Praxis und Erfolgsfaktoren, Hamburg: DVV Media Group, 2014.

Wrobel, Heiko u. Klaus, Peter: Projektanbahnung in der Kontraktlogistik. Eine empirische Studie zum Status Quo und zu den Erfolgsfaktoren im Vertrieb und im Einkauf von Kontraktlogistikdienstleistungen, Stuttgart: Fraunhofer Verlag, 2009.

Ziegler, Benno: Outsourcing – Strategien zur Optimierung durch Vermeidung eines Betriebsübergangs, in: Service Today, Nr. 4/5 2004, S. 45-48.