

2. Gestaltung eines Geschäftsmodells für Logistikdienstleister im Umfeld von KMU

Die wissenschaftliche Untersuchung eines Geschäftsmodells für Logistikdienstleister (LDL) im Umfeld von KMU setzt eine Konkretisierung sowie Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes voraus. Dahin gehend wird in 2.1 auf Basis einer Literaturanalyse der Begriff des Geschäftsmodells eingegrenzt und ein Überblick über die bestehenden Geschäftsmodellansätze bzw. -elemente gegeben. Anschließend erfolgt die Bestimmung des zu analysierenden Geschäftsmodells anhand der identifizierten Literatur. In Abschnitt 2.2 wird darauf aufbauend eine weitere Konkretisierung der einzelnen Elemente des Geschäftsmodells gegeben, um ein geeignetes Analyse- und Gestaltungsraster für die vorliegende Untersuchung zu schaffen. Darauf folgt in Abschnitt 2.3 eine Klassifizierung der Logistikdienstleistungsunternehmen. Daran schließt im folgenden Abschnitt 2.4 ein Überblick über Kooperationen in der Logistik an. In diesem Abschnitt steht vor allem die horizontale Kooperation bei KMU im Fokus der Betrachtung. Der Abschnitt 2.5 widmet sich dem Thema „Ertragsformen in der Logistik“ und insbesondere dem Konzept des Revenue-Sharing. Basierend auf den Ausführungen in diesem Kapitel wird ein notwendiges und strukturiertes Vorverständnis für die vorliegende Untersuchung geschaffen, das im Abschnitt 2.6 im theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmen Anwendung findet.

2.1. Stand der Literatur zu Geschäftsmodellen

Dieser Abschnitt vermittelt einen Überblick über bestehende Definitionen und Konzeptansätze zu Geschäftsmodellen in der Managementforschung. Anschließend erfolgt mithilfe einer Literaturanalyse die Bestimmung eines Geschäftsmodells für die vorliegende Untersuchung.

Seit Längerem hat sich der Begriff „Geschäftsmodell“ als gängiges Konzept für die Beschreibung der Funktionsweise eines Unternehmens in der Theorie und der Praxis etabliert.¹⁰³ Der Forschungsstrom aus den Bereichen „Managementforschung“ und „Betriebswissenschaften“ führt den Ursprung von Geschäftsmodellen auf die Veröffentlichung von Drucker (1954) in den 50er Jahren zurück.¹⁰⁴ Anerkennung in der Managementforschung und -praxis findet dieser jedoch erst seit Anfang der 90er Jahre (siehe Abbildung 2).¹⁰⁵ Seitdem hat die Zahl der Veröffentlichungen mit einem Bezug zur Geschäftsmodelltheorie stark zugenommen und wächst noch heute mit an-

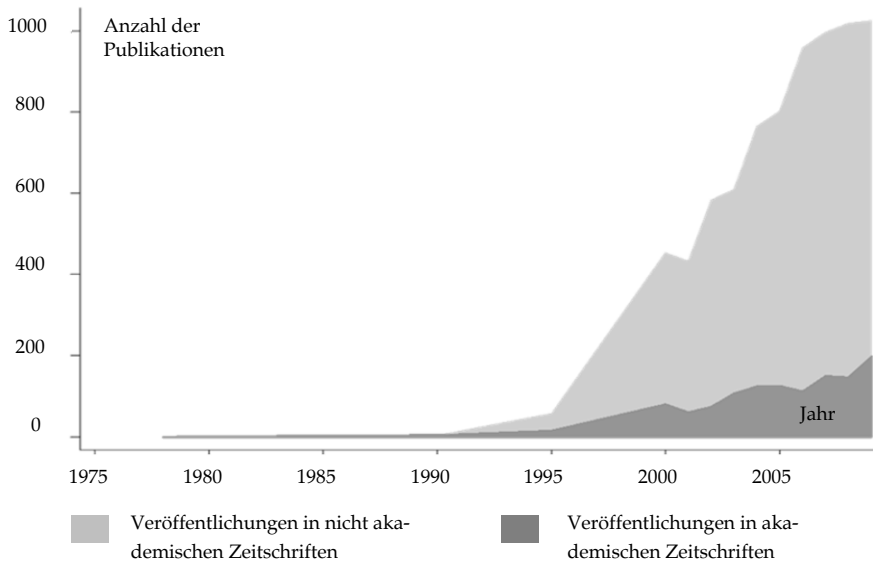
¹⁰³ Vgl. Bieger; Krys (2011), S. 1 und Bieger et al. (2002b), S. 35. Die gezielte Eingabe des Begriffs „Geschäftsmodell“ in die Suchmaschine Google am 29.05.2015 führte zu einem Ergebnis von 1.720.000 Einträgen. Zwar hat dies keine allzu große Aussagekraft, dennoch kann die Aktualität und Bedeutung des Themas hierdurch hergestellt werden.

¹⁰⁴ Vgl. beispielsweise Dahan et al. (2010), S. 328 und Casadesus-Masanell; Ricart (2010), S. 197. Der Ursprung von Geschäftsmodellen als Konzept ist bis heute nicht eindeutig geklärt. Vgl. Bieger; Reinhold (2011), S. 14.

¹⁰⁵ Vgl. Casadesus-Masanell; Ricart (2010), S. 197.

haltender Intensität. Abbildung 2 zeigt grafisch die Entwicklung der Veröffentlichungen mit Bezug zu Geschäftsmodellen.

Abbildung 2: Anzahl der Veröffentlichungen mit Geschäftsmodellbezug in „Management und Business Journals“ (Quelle: Zott et al. (2011), S.1023)¹⁰⁶



Obwohl sich der Geschäftsmodellbegriff in verschiedenen Bereichen etabliert hat, fehlen sowohl in der Wissenschaft als auch in der unternehmerischen Praxis eine anerkannte Definition sowie ein anerkannter Strukturierungsansatz.¹⁰⁷ Bieger et al. (2002) haben bereits pionierhaft im Jahr 2002 ein Geschäftsmodell als „vereinfachte Darstellung oder Abbilder der Mechanismen und der Art und Weise, wie ein Unternehmen oder ein Unternehmenssystem oder eine Branche am Markt Werte schafft“, definiert.¹⁰⁸ Demgegenüber nähern sich Knyphausen-Aufseß und Meinhardt (2002) dem Begriff, indem sie die beiden Termini des Begriffs „Geschäft“ und „Modell“ einzeln betrachten. Daraus resultiert aus Sicht der Autoren „... eine vereinfachte Beschreibung der Strategie eines gewinnorientierten Unternehmens, die sich dazu eig-

¹⁰⁶ Die Angaben zur Abbildung 2 beruhen auf der Datenbank „EBSCOhost“ (Business Source Complete) und wurden für den Zeitraum von Januar 1975 bis Dezember 2009 erhoben.

¹⁰⁷ Vgl. Bieger; Kryz (2011), S. 2 sowie Bieger; Reinhold (2011), S. 17. Als geeignete Strukturierungsansätze werden je nach Zweck beispielsweise folgende Geschäftsmodellelemente vorgeschlagen: Aus einer integrierten Strategiesicht die Elemente Produkt-/Markt-Kombination, Wertschöpfungskettenkonfiguration und Ertragsmechanik. Aus einer handlungsorientierten Sicht mit Schwerpunkt auf die Einbettung in Netze können folgende Elemente angewendet werden: Definition des Markt-/Leistungsbereiches, Kommunikationskonzept, Ertragskonzept, Wachstumskonzept, Unternehmenskonzept und Kooperationskonzept. Vgl. Bieger et al. (2002), S. 5.

¹⁰⁸ Bieger et al. (2002), S. 4. Vgl. hierzu auch Bieger et al. (2002b), S. 50.

net, potenziellen Investoren die Sinnhaftigkeit ihres Engagements deutlich zu machen“.¹⁰⁹ Jedoch fehlen dieser Beschreibung die Elemente, aus denen sich ein Geschäftsmodell zusammensetzt. Darüber hinaus existiert aufgrund unterschiedlicher Disziplinen, die einen Anspruch auf den Begriff „Geschäftsmodell“ erheben, eine Vielfalt an Definitionsansätzen.¹¹⁰ Dieser Umstand wird durch Tabelle 1 verdeutlicht, die eine Auswahl von Geschäftsmodelldefinitionen aufzeigt.

Quelle: Autoren (Jahr)	Definition
Afuah, A.; Tucci, c. l. (2003), S. 4.	„This is the method by which a firm builds and uses its resources to offer its customers better value than its competitors and to make money doing so. ... A business model can be conceptualized as a system that is made up of components, linkages between the components, and dynamics.“
Amit, R.; Zott, C. (2001), S. 493.	„A business model depicts the content, structure, and governance of transactions so as to create value through the exploitation of business opportunities.“
Chesbrough, H.; Rosenbloom, R. S. (2002), S. 533.	„... a business model is the method of doing business by which a company can sustain itself – that is, generate revenue. The business model spells out how a company makes money by specifying where it is positioned in the value chain.“
Hamel, G. (2001), S. 10.	„The four boxes in the diagram represent the major components of a business model: customer interface, core strategy, strategic resources, and value network. These basic components are linked by three “bridging” components: customer benefits, configuration of activities, and company boundaries.“
Magretta, J. (2002), S. 87.	„Business models ... are, at heart, stories – stories that explain how enterprises work.“
Österle, H. (1996), S. 16.	„The business model should help in understanding the new business forms, and in providing early recognition of their opportunities and dangers.“
Osterwalder et al. (2010), S. 14.	„A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.“
Osterwalder, A. (2004), S. 15.	„A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing a company's logic of earning money.“
Shafer et al. (2005), S. 202.	„... as a representation of a firm's underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network.“
Slywotzky, A. J. (1996), S. 4.	„... is the totality of how a company selects its customers, defines and differentiates its offerings, defines the tasks it will perform itself and those it will out-source, configures its resources, goes to market, creates utility for customers, and captures profit.“

¹⁰⁹ Knyphausen-Aufseß; Meinhardt (2002), S. 64f.

¹¹⁰ Vgl. Shafer et al. (2005), S. 200.

Quelle: Autoren (Jahr)	Definition
Stähler, P. (2002), S. 41f.	„Ein Geschäftskonzept enthält eine Beschreibung, welchen Nutzen Kunden oder andere Partner des Unternehmens aus der Verbindung mit dem Unternehmen ziehen können. ... Ein Geschäftskonzept ist gleichzeitig eine Architektur der Wertschöpfung, d. h., wie der Nutzen für die Kunden generiert wird. ... Neben dem Was und dem Wie beschreibt das Geschäftskonzept auch, welche Einnahmen das Unternehmen aus welchen Quellen generiert.“
Timmers, P. (1998), S. 4.	„An architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; and a description of the potential benefits for the various business actors; and a description of the sources of revenues.“
Wirtz, B. W. (2010), S. 211.	„Mit dem Begriff Geschäftsmodell (Business Model) wird die Abbildung des Leistungssystems einer Unternehmung bezeichnet. Durch ein Geschäftsmodell wird in stark vereinfachter und aggregierter Form abgebildet, welche Ressourcen in die Unternehmung fließen und wie diese durch den innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozess in vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen transformiert werden.“
Zollenkop, M. (2006), S. 48.	„Ein Geschäftsmodell stellt ein System aus drei Bestandteilen sowie den Beziehungen zwischen ihnen dar. Bei den Bestandteilen handelt es sich um Produkt-/Markt-Kombination, Konfiguration der Wertkette und Durchführung der Wertschöpfung sowie Ertragsmechanik; die Systembeziehungen bilden die Wirkmechanismen zwischen den Bestandteilen ab und determinieren wesentlich den generierten Kundennutzen sowie die entstehenden Wettbewerbsvorteile als Ziele des Geschäftsmodells. Das Geschäftsmodell dient als strategisches Instrument zur ganzheitlichen unternehmensübergreifenden Beschreibung, Analyse und Gestaltung der Geschäftstätigkeit.“

Tabelle 1: Ausgewählte Definitionen zu Geschäftsmodellen

Die dargestellten Definitionsansätze und Perspektiven zum Thema „Geschäftsmodell“ spiegeln den noch jungen Stand der Forschung wider. Die unterschiedlichen Definitions- und Forschungsansätze sind zugleich ein Ausdruck der Aktualität des Forschungsstandes zu diesem Thema.¹¹¹

Aus Sicht von Amit und Zott (2001) beinhaltet beispielsweise das Geschäftsmodell die Gestaltung des Inhalts, der Struktur und der Steuerung einer Transaktion mit dem Ziel, Werte mithilfe von Geschäftsmöglichkeiten zu schaffen, wobei die Nutzung von Geschäftsmöglichkeiten mittels der Kombination von Elementen erfolgt.¹¹² Demgegenüber sieht Wirtz (2010) in einem Geschäftsmodell die vereinfachte Abbildung des Leistungssystems einer Unternehmung.¹¹³ Eine weitere Definition von Zollenkop (2006) versteht z. B. unter einem Geschäftsmodell ein System aus drei Bestandteilen (Produkt-/Markt-Kombination, Konfiguration und Durchführung der Wertschöpfungskette sowie Ertragsmechanik) sowie den Beziehungen zwischen diesen untereinander, wobei das Zusammenspiel der Elemente den Kundennutzen so-

¹¹¹ Vgl. Zott et al. (2011), S. 1038.

¹¹² Vgl. Amit; Zott (2001), S. 493.

¹¹³ Vgl. Wirtz (2010), S. 211.

wie den sich ergebenden Wettbewerbsvorteil generiert, die die zentralen Ziele des Geschäftsmodells darstellen.¹¹⁴ Zollenkop (2006) bezeichnet zudem das Geschäftsmodell als strategisches Instrument zur Beschreibung und Gestaltung der Geschäftstätigkeit.¹¹⁵

Zusammenfassend verfolgen fast alle aufgezeigten Geschäftsmodelldefinitionen den zu generierenden Kundennutzen als wesentliches Ziel und darüber hinaus, dass sich dieser aus dem Zusammenwirken der einzelnen Elemente des Geschäftsmodells bildet.¹¹⁶

Im nächsten Schritt wird auf die Geschäftsmodellansätze, die sich im Rahmen der durchgeführten Literaturanalyse ergeben haben, eingegangen. Mithilfe der Stichworte „Business Model“, „Business Models“, „Business Model Design“ sowie „Business Model Concept“ wurden im Dezember 2014 sowohl aus Top Management Journals als auch aus der Fachliteratur unter Verwendung der Datenbanken ScienceDirect, Wiley Online Library, Emerald Insight und EBSCO Literaturquellen aus dem Zeitraum von 1995 bis 2014 identifiziert.¹¹⁷ Die Literaturanalyse stützt sich weitestgehend auf Fachzeitschriften (im Englischen „journals“) der Klassen A, B und C des Ranking des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. (VHB).¹¹⁸ Insgesamt erfüllten 382 Literaturquellen die obigen Rahmenbedingungen. Obwohl der Begriff „Business Model“ in zahlreichen Fachzeitschriften vertreten ist, werden in vielen Journalen der Kategorie A+ und A keine genauen Definitionen angegeben bzw. Geschäftsmodelle explizit beschrieben. Folglich setzen sich von den 382 Quellen nur 91 inhaltlich mit dem Geschäftsmodellkonstrukt substanziell auseinander.

Tabelle 2 zeigt die verschiedenen Literaturquellen auf, die während der Literaturanalyse für die Geschäftsmodellelemente identifiziert wurden.

¹¹⁴ Vgl. Zollenkop (2006), S. 48. Knyphausen-Aufseß; Meinhardt (2002) entnehmen aus einer branchenunabhängigen Definition von Slywotzky (1996) ebenfalls die folgenden drei Elemente für die Gestaltung eines Geschäftsmodells: die Produkt-/Markt-Kombination, die Durchführung und Konfiguration von Wertschöpfungsaktivitäten und die Ertragsmechanik. Vgl. Knyphausen-Aufseß; Meinhardt (2002), S. 65f. und für die Definition des Geschäftsmodells von Slywotzky (1996) vgl. Tabelle 1. Obwohl Slywotzky (1996) von „Business Design“ spricht anstelle von „Business Models“, können beide Begriffe in diesem Zusammenhang zweifellos synonym verwendet werden.

¹¹⁵ Vgl. Zollenkop (2006), S. 48.

¹¹⁶ Sowohl der generierte Kundennutzen als auch die Elemente eines Geschäftsmodells waren Bestandteile bei jeweils neun der aufgezeigten Geschäftsmodelldefinitionen.

¹¹⁷ Für den ausgewählten Zeithorizont vgl. Bieger; Reinhold (2011), S. 17. Bieger; Reinhold (2011) verwenden einen ähnlichen Zeithorizont für ihre Literaturanalyse zu Geschäftsmodellen. Zu den identifizierten Top-Management-Journals zählen unter anderem: Long Range Planning, Strategic Management Journal, Business Strategy and the Environment, Engineering Management Journal, Research Policy, Journal of Business Strategy, Entrepreneurship Theory and Practice, Harvard Business Review, Organizational Dynamics, California Management Review, Journal of Management Studies, Journal of Business Research sowie British Journal of Management.

¹¹⁸ Vgl. VHB (2015), o. S. Das Ranking beinhaltet betriebswirtschaftlich relevante Zeitschriften und wird auf der Grundlage von Urteilen der VHB-Mitglieder erstellt. Für die vorliegende Arbeit wurde das JOURQUAL 3 verwendet.

Quellenart	Fachliteratur (Bücher sowie Beiträge in Sam- melwerken)	Fachliteratur (Journals)	Fachliteratur (Proceedings)	Fachliteratur (nicht gerankte Journals nach dem VHB-Ranking)
Anzahl	34	44	5	8

Tabelle 2: Zusammensetzung der verwendeten Literatur für die Analyse der Geschäftsmodellelemente¹¹⁹

Im Folgenden wird eine Auswahl an einzelnen Geschäftsmodellansätzen vorgestellt, die im Rahmen der Literaturanalyse identifiziert wurden. Im Mittelpunkt der Recherche stehen hierbei die einzelnen Geschäftsmodellelemente, aus denen sich das Geschäftsmodellkonstrukt zusammensetzt, und der jeweilige Anwendungsbereich.¹²⁰ Als Auswahlkriterium wird die Häufigkeit der Nennungen der einzelnen Elemente herangezogen.¹²¹ Tabelle 3 vermittelt einen Überblick über die Vielfalt der vorgeschlagenen Geschäftsmodellelemente ausgewählter Geschäftsmodellansätze aus der identifizierten Literatur.¹²²

Quelle: Autoren (Jahr)	Geschäftsmodellelemente	Anwendungsbereich
Amit, R.; Zott, C. (2001), S. 514.	- Content: Produkte oder Informationen, die ausgetauscht werden und hierfür notwendige Ressourcen/ Fähigkeiten, dies durchzuführen - Structure: Durchführung des Austausches und die Beziehung der beteiligten Akteure am Austausch - Governance: Kontrolle über die Informations-, Güter- und Geldflüsse; Kontrollmechanismen sind beispielsweise Vertrauen und Anreize	-Partiell (E-Business)
Bieger et al. (2002), S. 51f.	- Leistungskonzept - Kommunikationskonzept - Ertragskonzept - Wachstumskonzept - Kompetenzkonzept - Organisationskonzept - Kooperationskonzept - Koordinationskonzept	-Universell

¹¹⁹ Die Journale umfassen hierbei die Kategorien A (7 Artikel), B (25 Artikel) und C (12 Artikel) des VHB-JOURQUAL Rankings 3.1.

¹²⁰ Anwendungsbereich (universell vs. partiell): In diesem Zusammenhang beschreiben universelle Geschäftsmodelle, die Aktivitäten eines Unternehmens ganzheitlich und integriert, wohingegen partielle Geschäftsmodelle sich auf einzelne Branchen beschränken. Vgl. Meinhardt (2002), S. 8.

¹²¹ Eine Bewertungstabelle befindet sich im Anhang C.

¹²² Die Begriffe „Geschäftsmodellkonfiguration“, „-element“ und „-dimension“ werden hierbei synonym verwendet.

Quelle: Autoren (Jahr)	Geschäftsmodellelemente	Anwendungsbereich
Björkdahl, J. (2009), S. 1472.	- Kundennutzen - Produkt-/Leistungsangebot - Kundensegmente - Kanäle - Ertragskonzept	- Partiiell (Neue Technologien)
Chesbrough, H. (2010), S. 355.	- Ertragskonzept - Wertschöpfungskonfiguration - Produkt-/Leistungsangebot - Wettbewerbsdifferenzierungsstrategie - Kanäle	- Universell
Hamel, G. (2000), S. 73ff.	Hauptelemente sind: - Kernstrategie (Mission, Produkt-/Markt-Kombination und Wettbewerbsdifferenzierungsstrategie) - Strategische Ressourcen - Schnittstelle zum Kunden (Ertragskonzept und Koordinationskonzept) - Wertschöpfungsnetzwerk (Kooperationskonzept)	- Universell
Johnson et al. (2008), S. 54.	- Produkt-/Leistungsangebot - Ertragskonzept - Kernressourcen - Kernprozesse (Leistungserstellungsprozess)	- Universell
Knyphausen- Aufseß, D.; Meinhardt, Y (2002), S. 66.	- Produkt-/Markt-Kombination - Durchführung und Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten - Ertragsmechanik	- Universell
Magretta, J. (2002), S. 4.	- Kundennutzen - Produkt-/Leistungsangebot - Kostenstruktur - Kanäle - Ertragskonzept	- Universell

Quelle: Autoren (Jahr)	Geschäftsmodellelemente	Anwendungsbereich
Meinhardt, Y. (2002), S. 9.	- Produkt-/Markt-Kombination - Durchführung und Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten - Ertragsmechanik	- Universell
Slywotzky, A. J. (1996), S. 25f.	- Scope (Organisationsform) and Customer Selection (Produkt-/Markt-Kombination) - Differentiation (Wettbewerbsdifferenzierungsstrategie) - Value Recapture (Ertragskonzept)	- Universell
Teece, D. J. (2010), S. 173.	- Produkt-/Leistungsangebot - Ertragskonzept - Wertschöpfungskonfiguration - Kundensegmente - Kundennutzen	- Universell
Timmers, P. (1998), S. 4.	- Leistungserstellungsprozess - Ertragskonzept - Kundennutzen - Teilnehmer (Akteur/Rollen)	- Partiiell (E-Commerce)
Wirtz et al. (2010), S. 274.	- Produkt-/Leistungsangebot - Ertragskonzept - Wertschöpfungskonfiguration - Kanäle	- Partiiell (Internet Geschäftsmodelle)
Wirtz, B. W. (2010), S. 213.	- Produkt-/Markt-Kombination - Kundensegmente - Leistungserstellungsprozess - Wertschöpfungskonfiguration - Kanäle - Ertragskonzept - Finanzierung - Kundennutzen - Wettbewerbsdifferenzierungsstrategie	- Universell

Quelle: Autoren (Jahr)	Geschäftsmodellelemente	Anwendungsbereich
Yunus et al. (2010), S. 319.	- Produkt-/Leistungsangebot - Ertragskonzept - Wertschöpfungskonfiguration - Kanäle - Kundennutzen	- Partiiell (soziale Geschäftsmodelle)
Zott, C.; Amit, R. (2008), S. 4.	- Ertragskonzept - Wertschöpfungskonfiguration - Koordinationskonzept - Kooperationskonzept	- Universell

Tabelle 3: Auswahl an Geschäftsmodellansätzen

Der Überblick über die einzelnen Geschäftsmodellansätze in Tabelle 3 zeigt, dass es in der Literatur keine einheitliche Sichtweise bezüglich des Geschäftsmodellkonstrukts gibt. Bei mehreren Ansätzen liegen lediglich partielle Überschneidungen vor. Der Anwendungsbereich der meisten Geschäftsmodellansätze ist hinsichtlich Branchen oder Organisationstypen universeller Natur.

Einige analysierte Artikel weisen aufgrund der theoretischen Einbettung der Geschäftsmodellanalyse im Hinblick auf den Detailgrad der Geschäftsmodellbeschreibung Unterschiede auf. Im Rahmen der durchgeführten Literaturanalyse lassen sich grundsätzlich zwei Gruppen von Geschäftsmodellansätzen unterscheiden: Ansätze ohne theoretische Fundierung sowie jene mit theoretischer Fundierung.¹²³

Die Auswertung der Literaturanalyse im Hinblick auf die Geschäftsmodellelemente zeigt, dass die Elemente „Produkt-/Markt-Kombination“, „Wertschöpfungskettenkonfiguration“, „Ertragsmechanik“ sowie „Kundennutzen“ als Ziele des Geschäftsmodells in den meisten Literaturquellen aufgeführt werden.¹²⁴ Für die Auswertung der identifizierten Geschäftsmodellansätze wurden Nennungen äquivalenter Kategorien zusammengelegt. Die Kategorie „Produkt-/Markt-Kombination“ kommt insgesamt in 79 % der analysierten Geschäftsmodellansätze vor.¹²⁵ Die Nennungen der Kategorie „Wertschöpfungskonfiguration“ beträgt 70 %.¹²⁶ Das Ertragsmodell wird

¹²³ Als Beispiel für Ansätze ohne theoretische Fundierung können beispielsweise Johnson et al. (2008) und Magretta (2002) angeführt werden, wohingegen z. B. die Artikel von Björkdahl (2009), Demil; Lecocq (2010) und Zott; Amit (2008) Ansätze mit theoretischer Fundierung darstellen.

¹²⁴ Vgl. Anhang C.

¹²⁵ Für die Kategorie „Produkt-/Markt-Kombination“ wurden die Nennungen der Kategorien „Produkt-/Leistungsangebot“ und „Kundensegmente“ hinzugefügt.

¹²⁶ Für die Kategorie „Wertschöpfungskonfiguration“ wurden ebenfalls Nennungen der Kategorien „Organisationsform“ und „Kanäle“ einbezogen.

in 76 % der Geschäftsmodellbeschreibungen erwähnt.¹²⁷ Zu guter Letzt ist „Kundennutzen“ in fast der Hälfte (46 %) der analysierten Literatur als übergeordnetes Ziel des Geschäftsmodells angegeben. Somit lässt sich ein weitgehender Konsens dahingehend feststellen, dass ein Geschäftsmodell mit den Elementen „Produkt-/Markt-Kombination“, „Wertschöpfungskettenkonfiguration“ und „Ertragsmechanik“ charakterisiert werden kann.

Zusammenfassend lässt sich somit das Geschäftsmodell im Verständnis der vorliegenden Arbeit wie folgt darstellen: Ein Geschäftsmodell umfasst ein Konstrukt mit drei Elementen sowie die Beziehungen zwischen diesen Bestandteilen. Die Elemente sind: „Produkt-/Markt-Kombination“, „Konfiguration und Durchführung der Wertschöpfungsaktivitäten“ sowie „Ertragsmechanik“. Die Beziehungen zwischen den Elementen bestimmen den generierten Kundennutzen sowie entstehende Wettbewerbsvorteile als Ziele des Geschäftsmodells.

2.2. Das Geschäftsmodell als Analyse- und Gestaltungselement

Die Entwicklung von Strukturierungsansätzen für Geschäftsmodelle verleiht dem Forscher ein analytisches Raster, das als Karte zur Konzipierung von neuen Geschäftsideen dienen kann. Hierbei wird das Grundmodell des Geschäftsmodells als konzeptionelle Spielwiese verstanden.¹²⁸ Im Allgemeinen lassen sich in diesem Zusammenhang die evolutionäre und revolutionäre Geschäftsmodellentwicklung unterscheiden.¹²⁹ Bei der evolutionären Geschäftsmodellentwicklung bzw. -gestaltung werden mindestens die Elemente verändert oder die Gesamtstruktur wird graduell angepasst oder es erfolgt beides. Dies kann beispielsweise durch die Veränderung des Ertragskonzepts stattfinden, indem Rabatte bzw. Ratenzahlungen angeboten werden oder Anpassungen des Leistungssystems aufgrund neuer Produkte vorgenommen werden.¹³⁰ Im Gegensatz hierzu werden bei der revolutionären Anpassung des Geschäftsmodells mindestens die Elemente verändert oder die Gesamtstruktur wird prinzipiell angepasst, und gleichzeitig wird eins von beiden zumindest graduell neu gestaltet.¹³¹ Mithilfe der Geschäftsmodellansätze werden die Konzeptideen verschiedener Branchen und Bereiche vergleichbar gemacht und sind somit branchen-

¹²⁷ Für die Kategorie „Ertragsmechanik“ wurden zusätzlich die Nennungen der Kategorie „Finanzierung“ berücksichtigt.

¹²⁸ Vgl. Bieger et al. (2002), S. 8.

¹²⁹ Vgl. Bieger; Reinhold (2011), S. 53f. Generell lassen sich drei generische Handlungsoptionen bei Geschäftsmodellemeruerungen feststellen: Ein bewusster Verbleib im eigenen Geschäftsmodell, „Überholen“ des neuen Geschäftsmodells durch eine erneute Geschäftsmodellemeruerung sowie die Annahme des neuen Geschäftsmodells. Vgl. Knyphausen-Aufseß; Zollenkop (2011), S. 122. Vgl. hierzu auch Markides (2008), S. 121ff., der fünf Handlungsoptionen aufzeigt, die sich wiederum in den drei genannten Handlungsoptionen zusammenfassen lassen.

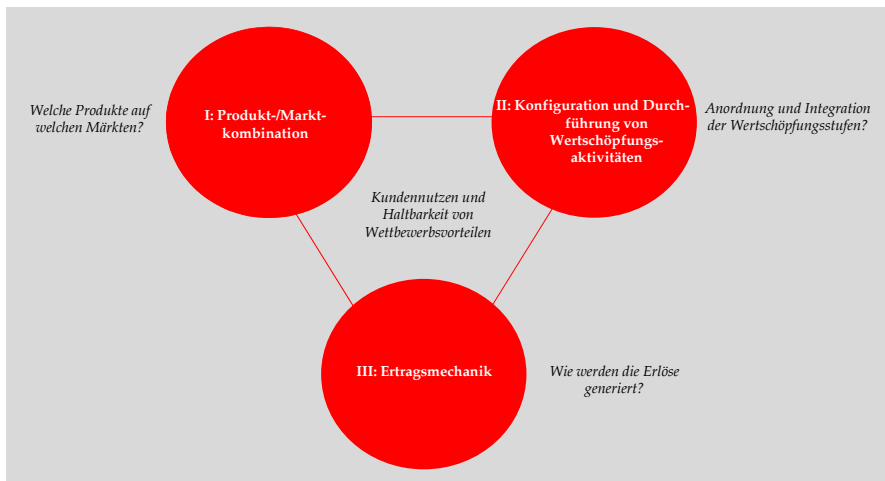
¹³⁰ Vgl. Bieger; Reinhold (2011), S. 53. Die evolutionäre Anpassung kann sowohl geplant als auch emergent entstehen. Vgl. hierzu Demil; Lecocq (2010), S. 240.

¹³¹ Vgl. Bieger; Reinhold (2011), S. 54. Für eine revolutionäre Anpassung können für den Buchhandel das Geschäftsmodell von Amazon (Online-Handel) oder in der Computerindustrie Dell (Auftragskonfiguration von PC's) als Beispiele dienen. Vgl. hierzu Markides (2008), S. 3.

übergreifend anwendbar.¹³² Das Konzept „Geschäftsmodell“ wird aus Sicht von Knyphausen-Aufseß und Meinhardt (2002) als relevante Analyseeinheit für unternehmerischen Erfolg dargestellt und ist dem Bereich der Strategietheorie zuzuordnen.¹³³

Die nachfolgende Abbildung 3 stellt die Geschäftsmodellelemente der vorliegenden Untersuchung grafisch dar.

Abbildung 3: Elemente von Geschäftsmodellen (Quelle: Mit geringfügigen Änderungen entnommen aus Knyphausen-Aufseß; Meinhardt (2002), S. 66)



Diese aggregierte Darstellungsform ersetzt nicht die einzelnen betriebswirtschaftlichen Teilanalysen der Elemente des Geschäftsmodells.¹³⁴ Daher erfährt das Geschäftsmodell im Folgenden eine weitere Konkretisierung durch die nähere Beschreibung der einzelnen Elemente.

2.2.1. Produkt-/Markt-Kombination

Das erste Element des Geschäftsmodells besteht aus der Produkt-/Markt-Kombination eines Unternehmens. Bei der Produkt-/Markt-Kombination wird festgelegt, auf welchen Märkten das Unternehmen mit welchen Produkten einsteigen möchte und wie die Beziehung zum Kunden bestmöglich gestaltet werden kann.¹³⁵

¹³² Vgl. Bieger et al. (2002), S. 8.

¹³³ Vgl. Bieger et al. (2002b), S. 45f.

¹³⁴ Vgl. Wirtz (2010), S. 212.

¹³⁵ Vgl. Knyphausen-Aufseß; Meinhardt (2002), S. 66.

Entscheidend ist zunächst die Abgrenzung des zu bearbeitenden Marktes.¹³⁶ Der Markt umfasst die durch das Unternehmen bearbeitbaren Bereiche Industrie, Handel und Dienstleistungssektor. Zollenkop (2006) charakterisiert den Markt anhand der nachfolgenden Kriterien: Kundengruppen, Leistungsangebote, beherrschte technologische Verfahren, erfüllte Kundenbedürfnisse oder Regionen.¹³⁷ Beim Produktangebot kann eine Unterscheidung zwischen materiellen und immateriellen Produkten sowie Dienstleistungen erfolgen.¹³⁸ Knyphausen-Aufseß und Meinhardt (2002) unterscheiden das Produktangebot entsprechend klassischen Produkten, Dienstleistungen sowie „Enabling Technologies“.¹³⁹ Das Produktportfolio eines Unternehmens für den Markt besteht nicht nur aus einzelnen Produkten oder Dienstleistungen. Basierend auf integrierten Produktangeboten können dem Kunden weit umfassendere Problemlösungen angeboten werden.¹⁴⁰ Ausgehend von den Kernprodukten müssen die Unternehmen ein Leistungssystem für ihre Kunden gestalten. Vor dem Hintergrund, dass Sachgüter vermehrt komplementärer Leistungen vor, während und nach der Sachgutverwendung bedürfen, gewinnen Serviceleistungen immer mehr an Bedeutung.¹⁴¹

2.2.2. Konfiguration und Durchführung der Wertschöpfungsaktivitäten

Die Wertschöpfungskette stellt eine sequenzielle Reihenfolge von Unternehmensaktivitäten dar, die bei der Wertschöpfung entsteht.¹⁴² Dies ermöglicht die Anordnung der Unternehmensaktivitäten und ihrer Beziehungen gemäß der Reihenfolge ihrer Ausführung und die Aufdeckung von Wettbewerbsvorteilen. Den einzelnen Wertschöpfungsstufen können sowohl qualitativen als auch quantitativen Stellgrößen zugeordnet werden, die die Bedeutung einzelner Stufen beeinflussen.¹⁴³ Die Stellgrößen unterscheiden sich vor allem in Abhängigkeit von der jeweiligen Branche und hinsichtlich ihrer Bedeutung.¹⁴⁴

Bei der Gestaltung der Wertschöpfungskette entscheiden sich die Unternehmen, ob sie sich auf eine Branche (Integration) oder auf mehrere Branchen konzentrieren wollen (Diversifikation).¹⁴⁵ Die Wertschöpfungskette ist bei vielen Unternehmen eng mit den Wertschöpfungsketten der anderen Akteure wie den Lieferanten, den Abnehmern und den Partnern verbunden. Zusammen bilden sie das Wertschöpfungssystem.

¹³⁶ Hierbei handelt es sich hauptsächlich um den Teil des Gesamtmarktes, auf den sich das Unternehmen mit seinem Produktangebot konzentriert.

¹³⁷ Vgl. Zollenkop (2006), S. 49.

¹³⁸ Vgl. Bieger; Reinhold (2011), S. 32.

¹³⁹ Vgl. Knyphausen-Aufseß; Meinhardt (2002), S. 68. „Enabling Technologies“ spielen hierbei eine Zwischenrolle zwischen Produkten und Dienstleistungen. Beispielsweise können die unterstützenden Technologien in der Pharmaindustrie zur Entwicklung von neuen Produkten herangezogen werden.

¹⁴⁰ Vgl. Bieger et al. (2002b), S. 52 und Belz; Bieger (2004), S. 43.

¹⁴¹ Vgl. Volz (1997), S. 64f.

¹⁴² Vgl. Knyphausen-Aufseß; Meinhardt (2002), S. 69.

¹⁴³ Für quantitative Stellgrößen können beispielsweise die Kosten herangezogen werden und für die qualitativen Stellgrößen z. B. die eingesetzte Managementkapazität. Vgl. Knyphausen-Aufseß; Meinhardt (2002), S. 70.

¹⁴⁴ Vgl. Knyphausen-Aufseß; Meinhardt (2002), S. 70.

¹⁴⁵ Vgl. Knyphausen-Aufseß; Meinhardt (2002), S. 70f.

tem einer Branche. Je höher der Wertschöpfungsanteil eines Unternehmens an einem Produkt ist, desto höher ist die vertikale Integration.¹⁴⁶ Grundsätzlich lassen sich nach Knyphausen-Aufseß und Meinhardt (2002) drei Formen der Wertschöpfungskettenkonfigurationen unterscheiden. Die erste Form umfasst vertikal integrierte Unternehmen, die vorwiegend alle Stufen der Wertschöpfungskette abdecken. Die zweite Form bildet sich aus den spezialisierten Unternehmen, die sich auf eine Stufe der Wertschöpfungskette fokussieren. Die letzte und dritte Form besteht aus netzwerkartig organisierten Unternehmen, die als Teil eines Unternehmensnetzwerkes mehrere Stufen der Wertschöpfungskette zwischen diversen Unternehmen koordinieren.¹⁴⁷

Abhängig von der Wahl der Konfiguration ergibt sich die Frage, welche externen Ressourcen und Fähigkeiten im Rahmen des Wertschöpfungskonzepts integriert werden sollen. Dies kann zumeist über den Markt, Kooperationen, strategische Allianzen oder Integration umgesetzt werden.¹⁴⁸

2.2.3. Ertragsmechanik

Ein zentrales Element des Geschäftsmodells ist die Ertragsmechanik.¹⁴⁹ Vor dem Hintergrund veränderter Rahmenbedingungen wie beispielsweise der Dynamisierung und der Globalisierung des Wettbewerbs kommt der Ertragsmechanik als ein entscheidendes Element des Geschäftsmodells ein wesentlicher Anteil bei der Gestaltung des Geschäftsmodells zu.¹⁵⁰ Die Art der Ertragsmechanik und deren Gestaltung prägen die Wachstumsmöglichkeiten eines Unternehmens.¹⁵¹ Zudem müssen Unternehmen ihre Erträge durch den Ausbau der Geschäftsbereiche sowie die Implementierung von neuen Verrechnungsmodellen im Rahmen der Kundenbindung und -akquise bestmöglich gestalten.¹⁵² Wie beim Geschäftsmodell existiert für die Ertragsmechanik eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionen.¹⁵³ Häufig unterscheiden sich die Ansätze in ihrem Umfang und dem Abstraktionsgrad der Beschreibung der Ertragsmechanismen. Viele der Ansätze haben sich aus dem E-Business herausgebildet und lassen sich in der Regel nur in ihrem Branchenkontext anwenden.¹⁵⁴ Vor diesem Hintergrund stellen die Ansätze von Slywotzky (1996) und Knyphausen-Aufseß und Meinhardt (2002) Ausnahmen dar, da ihre Definitionen branchenübergreifend sind.¹⁵⁵

¹⁴⁶ Vgl. Knyphausen-Aufseß; Meinhardt (2002), S. 71.

¹⁴⁷ Vgl. Knyphausen-Aufseß; Meinhardt (2002), S. 74.

¹⁴⁸ Vgl. Bieger; Reinhold (2011), S. 40.

¹⁴⁹ Vgl. Knyphausen-Aufseß et al. (2011), S. 163. In der Literatur werden unter anderem für die Ertragsmechanik auch die Begriffe Erlös- oder Ertragsmodell sowie Ertragskonzept verwendet. Vgl. hierzu Knyphausen-Aufseß et al. (2011), S. 165.

¹⁵⁰ Vgl. Bieger; Kryz (2011), S. 1ff. und Knyphausen-Aufseß et al. (2011), S. 163.

¹⁵¹ Vgl. Bieger; Kryz (2011), S. 4.

¹⁵² Vgl. Bieger et al. (2002b), S. 54.

¹⁵³ Vgl. Osterwalder (2004), S. 95ff. und Amit; Zott (2001), S. 515. Dies ist zurückführbar auf die Tatsache, dass die Ertragsmechanik als Teilelement in das Geschäftsmodellkonstrukt integriert wird.

¹⁵⁴ Vgl. Knyphausen-Aufseß et al. (2011), S. 164.

¹⁵⁵ Vgl. Slywotzky (1996), S. 4 und Knyphausen-Aufseß; Meinhardt (2002), S. 76.

Grundsätzlich lassen sich zwei Grundformen der Ertragsmechanik unterscheiden: nutzungsunabhängige und nutzungsabhängige Erträge.¹⁵⁶ Bei der nutzenunabhängigen Variante erfolgt eine konstante Bezahlung innerhalb eines bestimmten Zeitintervalls, wobei die erzielten Umsätze unabhängig vom Umfang (Dauer, Menge und Entfernung) sind, das betrifft z. B. Mitgliedsgebühren. Im Gegensatz hierzu findet bei den nutzenabhängigen Erträgen der Umfang der unmittelbar erbrachten Leistung Beachtung, sodass sich der Zahlungsbetrag direkt aus den Kriterien „Dauer“, „Menge“ und „Entfernung“ zusammensetzt bzw. bestimmen lässt.¹⁵⁷ Hier sind beispielsweise die Erträge der geleisteten Dienstleistungen, die transaktions- bzw. volumenabhängigen Erträge sowie Revenue-Sharing-Modelle zu nennen.¹⁵⁸ Zumeist ergibt sich die Wahl der geeigneten Ertragsmechanik aus den Kostenstrukturen des Unternehmens.¹⁵⁹ In der Regel verwenden Unternehmen Varianten und Kombinationen der genannten Ertragsformen.¹⁶⁰

2.2.4. Kundennutzen und Wettbewerbsvorteile

Der Zweck aller unternehmerischen Aktivitäten ist und bleibt die Realisierung eines Kundennutzens. Eine zentrale Voraussetzung zur Bildung eines Kundennutzens und eines damit verbundenen Wettbewerbsvorteils stellt die Konfiguration des Geschäftsmodells dar.¹⁶¹ Erst das Zusammenspiel der Elemente des Geschäftsmodells führt zu einem Wettbewerbsvorteil der Unternehmen.¹⁶² Jedoch sind Wettbewerbsvorteile, die auf Geschäftsmodellen basieren, selten dauerhaft, wie anschaulich durch Beispiele aus der deutschen Unterhaltungselektronikindustrie (Loewe und Grundig) verdeutlicht werden kann.¹⁶³ Die sich schnell ändernden Rahmenbedingungen und die Imitierbarkeit von Geschäftsmodellen sind zwei maßgebliche Ursachen für die fehlende Haltbarkeit der Wettbewerbsvorteile und die damit einhergehende Notwendigkeit zur Agilität des Geschäftsmodells.¹⁶⁴

Ein Beispiel für sich ändernde Rahmenbedingungen sind die Digitalisierung von Publikationen und ihre Folgen für die Buchverlage. Durch sogenannte E-Books (digitale Publikationen) und die entsprechenden Lesegeräte hierfür, die sogenannten E-

¹⁵⁶ Vgl. Knyphausen-Aufseß; Meinhardt (2002), S. 76, Knyphausen-Aufseß et al. (2011), S. 165 und Buchholz; Olemotz (2003), S. 380. In der vorliegenden Arbeit werden ausschließlich Zweckerträge bzw. Grunderlöse berücksichtigt, sodass in diesem Fall auch von Umsatzerlösen gesprochen werden kann. Vgl. Knyphausen-Aufseß; Meinhardt (2002), S. 76 und Zollenkop (2006), S. 76.

¹⁵⁷ Vgl. Knyphausen-Aufseß; Meinhardt (2002), S. 77.

¹⁵⁸ Vgl. Nissen; Bothe (2002), S. 18 und Krüger; Bach (2001), S. 46. Obwohl Krüger; Bach (2001) von „Gain-Sharing“ spricht anstelle von „Revenue-Sharing“, können im Verständnis der vorliegenden Arbeit beide Begriffe synonym verwendet werden. Krüger; Bach (2001) definiert „Gain-Sharing“ als Erträge in Abhängigkeit von der Höhe der erzielten Einsparungen, die prozentual zwischen den Geschäftspartnern aufgeteilt werden. Vgl. Krüger; Bach (2001), S. 47.

¹⁵⁹ Vgl. Knyphausen-Aufseß; Meinhardt (2002), S. 82.

¹⁶⁰ Vgl. Knyphausen-Aufseß; Meinhardt (2002), S. 78 und Buchholz; Olemotz (2003), S. 380.

¹⁶¹ Vgl. Knyphausen-Aufseß; Meinhardt (2002), S. 63 und Zollenkop (2006), S. 89ff.

¹⁶² Vgl. Knyphausen-Aufseß et al. (2011), S. 163.

¹⁶³ Loewe existiert nur noch in der High-End-Nische und Loewe als Marke unter ausländischer Lizenz. Vgl. Knyphausen-Aufseß; Zollenkop (2011), S. 112.

¹⁶⁴ Vgl. Knyphausen-Aufseß; Zollenkop (2011), S. 113.

Reader, geraten klassische Buchverlage unter Druck und müssen ihren Marktanteil vor neuen Wettbewerbern schützen.¹⁶⁵

Hinsichtlich der Imitierbarkeit von Geschäftsmodellen kann ein Beispiel aus der Luftfahrtbranche herangezogen werden. Die Fluggesellschaft Southwest Airlines nahm z. B. mit einem neuen Geschäftsmodell als sogenannter Low-Cost-Carrier 1971 ihren Betrieb in Texas auf.¹⁶⁶ Dieses Geschäftsmodell wurde zunächst von Fluggesellschaften wie Easyjet und Ryanair kopiert und in Europa etabliert. Heutzutage existieren Dutzende europäische Billigfluggesellschaften.

2.3. Logistikdienstleister

In diesem Abschnitt wird näher auf den Logistikdienstleister eingegangen. Logistikdienstleister werden definiert als Unternehmen, die für andere Unternehmen logistische Dienstleistungen erbringen.¹⁶⁷ Nachfolgend werden zuerst verschiedene Typen von Logistikdienstleistern dargestellt. Dabei wird eine allgemeine Einordnung von Logistikdienstleistern vorgenommen, die anhand ausgewählter Merkmale erfolgt.

Klassifizierung von Logistikdienstleistern

In der Literatur existieren verschiedene Ansätze und Vorgehensweisen zur Abgrenzung von Logistikdienstleistern.¹⁶⁸ Den Ansätzen ist hierbei oft gemein, dass sie sich auf das angebotene Leistungsspektrum des Dienstleisters beziehen.¹⁶⁹ Das Leistungsangebot lässt sich anhand verschiedener Merkmalsausprägungen – z. B. des Umfangs der Leistung, der Beschaffenheit des Gutes, des Bereichs der Leistungserbringung und der Qualität der erbrachten Leistung – näher beschreiben.¹⁷⁰ Vor allem hat der Begriff „Logistikdienstleister“ in den letzten Jahrzehnten eine starke Veränderung in seinen Aufgabeninhalten erfahren.¹⁷¹ Nach Pfohl (2010) umfassen die Leistungen eines Logistikdienstleisters die Realisierung der Güterverteilung sowie ergänzende Beratungsleistungen und nichtlogistische Dienstleistungen als Ausprägungsformen des möglichen Leistungsangebotes.¹⁷² Im Vergleich dazu nimmt Gudehus (2010) für die Einordnung des Leistungsspektrums von Logistikdienstleistungen eine Einteilung in vier Kategorien vor: (1) logistische Einzelleistungen des Transports, Umschlags und Lagerns, (2) Zusatzleistungen, (3) administrative Leistungen und (4) nichtlogistische Sonderleistungen (Value-Added Services).¹⁷³ So umfasst der Begriff „Logistikdienstleister“ eine Reihe von unterschiedlichen Leistungsangeboten, die es zu differenzieren gilt.

¹⁶⁵ Vgl. Knyphausen-Aufseß; Zollenkop (2011), S. 114.

¹⁶⁶ Vgl. Knyphausen-Aufseß; Zollenkop (2011), S. 114.

¹⁶⁷ Vgl. Bhatnagar et al. (1999), S. 570, Delfmann et al. (2002), S. 203f. und Hertz; Alfredsson (2003), S. 140.

¹⁶⁸ Vgl. Zadek (2004), S. 19ff. und Gudehus (2012), S. 1041ff.

¹⁶⁹ Vgl. Zadek (2004), S. 19 und Gudehus (2012), S. 1043.

¹⁷⁰ Vgl. Gudehus (2010), S. 993 und Wegner; Wegner (2010), S. 160.

¹⁷¹ Vgl. Röth (2011), S. 82.

¹⁷² Vgl. Pfohl (2010), S. 260.

¹⁷³ Vgl. Gudehus (2010), S. 990.

Eine Möglichkeit der Differenzierung bietet Gudehus (2012), der außer auf das angebotene Leistungsspektrum auf weitere Merkmale zurückgreift, um Logistikdienstleister entsprechend drei Kategorien zu unterscheiden und zu charakterisieren.¹⁷⁴ Die Marktakteure können anhand der in Tabelle 4 dargestellten Abgrenzungsmerkmale in Einzel-, Verbund- und Systemdienstleister eingeteilt werden.¹⁷⁵ Diese Einordnung wurde um den Netzwerkintegrator (4PL) ergänzt.¹⁷⁶

Wie in Tabelle 4 zu sehen ist, sind die verschiedenen Begriffe anhand der Merkmalsausprägungen nicht vollständig voneinander abzugrenzen. Daher greift dieser Abschnitt die einzelnen Logistikdienstleistertypen entsprechend der Klassifizierung auf und beschreibt die Eigenschaften der jeweiligen Merkmalsausprägung. Anschließend ist eine Zuordnung von Logistikdienstleistern anhand ihres Leistungsangebotes, der von ihnen eingesetzten Ressourcen und Kompetenzen sowie der Kundenausrichtung möglich.

Dienstleistertypen Merkmale	Spediteur		Kontraktlogistiker	
	Einzel- dienstleister	Verbund- dienstleister	3PL System- dienstleister	4PL Netzwerkintegrator
Leistungsumfang	Einzelleistungen Transport, Umschlag, Lagern, Spezialleistungen	Verbundleistungen Speditions- und Frachtketten	Systemleistungen Bereitstellung und Betrieb von Lager- und Distributionssystemen	Administrative Leistungen Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette
Ressourcen	Transportmittel, Logistikbetriebe	Transportnetzwerke, Umschlagterminals	Logistiknetzwerke, Logistikzentren	Managementressourcen
Know-how	Technisches Spezialwissen	Technik, DV, I+K, Organisation	Logistik, DV, I+K, Planung, Projektmanagement	Datenverarbeitung, I+K Technik, SC-Planung, SC-Projektmanagement
Ausrichtung	Fachspezifisch Güter, Regionen, Relationen, regional und national	Leistungsspezifisch Frachtarten, Netzwerke, national und global	Kundenspezifisch Branchen und Kunden, Standorte, Funktionen, lokal, national, global	Kunden-/SC-spezifisch Branchen und Kunden, Standorte, Funktionen, lokal national, global

¹⁷⁴ Vgl. Tabelle 4.

¹⁷⁵ Vgl. Gudehus (2012), S. 1041. Im Englischen wird für Systemdienstleister auch der Begriff „Third Party Logistics Provider“ (3PL Provider) verwendet, vgl. beispielsweise hierzu Göß; Çatay (2007), S. 379. In diesem Zusammenhang wird als dritte Partei die Position des Logistikdienstleisters zwischen Lieferant und Endkunden bezeichnet.

¹⁷⁶ Vgl. Scholz-Reiter et al. (2008), S. 587.

Kundenkreis	Klein, temporär, wechselnd	Groß, anonym, veränderlich	Wenige Großkunden, gleichbleibend	Wenige Großkunden, gleichbleibend
Dauer der Kundenbeziehung	Kurz, unterschiedliche Vertragslaufzeiten	Mittel, Vertragslaufzeit ca. 1 Jahr	Lang, Vertragslaufzeit ca. 3 bis 10 Jahre	Lang, Vertragslaufzeit ca. 3 bis 10 Jahre

Tabelle 4: Zusammenfassung der wichtigsten Merkmale der verschiedenen Typen von Logistikdienstleistern (Quelle: Mit Ergänzungen aus Gudehus (2012), S. 1043 und Scholz-Reiter et al. (2008), S. 585)

Einzeldienstleister beschränken sich auf die Erfüllung klassischer Transport-, Umschlag- oder Lagerleistungen.¹⁷⁷ Logistikunternehmen, die im Bereich Transportdienstleistungen tätig sind, sogenannte „carrier“, können beispielsweise Transportunternehmen, Reedereien oder Express- und Kurierdienste sein. Im Bereich von Umschlagsdienstleistungen können diese z. B. die Rolle als Hafen- oder Flughafenbetreibers und bei Lagerdienstleistungen die des einfachen Lagereibetriebs oder Kühlhausbetreibers einnehmen. Grundsätzlich verfügen diese Dienstleister über die notwendigen Ressourcen (z. B. Transportmittel und Lagerhäuser) für die Leistungserfüllung.¹⁷⁸ Größtenteils arbeiten Einzeldienstleister auf regionaler und nationaler Ebene und sind häufig auf bestimmte Branchen oder Güter spezialisiert. Spezialisierte Dienstleister haben in der Regel längerfristige Vereinbarungen mit einem festen Kundenkreis oder können als Subunternehmer für größere Verbund- und Systemdienstleister arbeiten, wohingegen weniger spezialisierte Dienstleister deutlich kürzere Vertragslaufzeiten besitzen und somit oft auf Basis von kurzfristig erteilten Aufträgen von wechselnden Arbeitgebern eingesetzt werden.¹⁷⁹ Einzeldienstleister verfügen im Vergleich zu den Wettbewerbern über ein technisches Spezialwissen, das für sie einen Wettbewerbsvorteil auf diesem Gebiet darstellt.¹⁸⁰ Wenn sich der Dienstleister auf verschiedene Nischen spezialisiert, beispielsweise auf die Art des logistischen Guts, so bezeichnet man ihn auch als Spezialdienstleister.¹⁸¹ Beispiele hierfür sind Gefahrgut- oder Kühltransportunternehmen.

Im Vergleich zu dem Einzeldienstleister bieten Verbunddienstleister mehrere logistische Einzelleistungen zusammen an.¹⁸² Unter Verwendung von eigenen, aber auch fremden Ressourcen kann der Dienstleister Einzelleistungen, aufeinander abgestimmte Leistungsumfänge sowie Systemleistungen für einen anonymen Kundenkreis anbieten. Die Verbunddienstleister besitzen wegen der zumeist kurzfristig erteilten Aufträge und der großen Anzahl sich ändernder Kunden eine relativ schwache Kundenbindung. Ein wesentliches Merkmal der Verbunddienstleister stellt die Güterbündelung (Synergieeffekte) dar, wodurch ein effizientes Netzwerk betrieben

¹⁷⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Gudehus (2012), S. 1042ff., Scholz-Reiter et al. (2008), S. 584f. und Zadek (2004), S. 21f.

¹⁷⁸ Vgl. Gudehus (2012), S. 1043, Zadek (2004), S. 21 und Scholz-Reiter et al. (2008), S. 584.

¹⁷⁹ Vgl. Gudehus (2012) S. 1044 und Scholz-Reiter et al. (2008) S. 584.

¹⁸⁰ Vgl. Pfohl (2004b), S. 89.

¹⁸¹ Vgl. Röth (2011), S. 87.

¹⁸² Vgl. hierzu und im Folgenden Gudehus (2012), S. 1044, Scholz-Reiter et al. (2008), S. 585f. und Zadek (2004), S. 22.

wird.¹⁸³ Darüber hinaus stützt der Verbunddienstleister seine Aktivitäten auf die Gestaltung nationaler und internationaler Logistiknetzwerke. Dadurch können Verbunddienstleister ihr Leistungsspektrum nicht ausschließlich auf individuelle Kundenwünsche abstimmen. Deshalb werden kundenspezifische Lösungen nur als Teil- bzw. Ergänzungsgeschäft angesehen. In der Regel betragen die Vertragslaufzeiten für Verbunddienstleister höchstens 1 Jahr. Zu den typischen Verbunddienstleistern zählen Paketdienste.

Eine Sonderrolle kommt hierbei dem Spediteur zu.¹⁸⁴ Wenn der Spediteur die Logistikleistungen mit eigenen Ressourcen erbringt, ist er zu den Einzeldienstleistern zu zählen. Wenn aber der Spediteur verkettete Leistungen anbietet und zusätzlich weitere Logistikunternehmen koordiniert, dann umfasst sein Leistungsspektrum die Leistungen eines Verbunddienstleisters.¹⁸⁵ Eine strategische Weiterentwicklung der Spedition zu einem Systemdienstleister ist nur mit einer Neuausrichtung des Leistungsportfolios möglich.¹⁸⁶

Im Gegensatz zum Einzel- und Verbunddienstleister ist beim Systemdienstleister das Logistiksystem kundenspezifischer ausgerichtet.¹⁸⁷ Zudem bieten Systemdienstleister das größte Leistungsspektrum an logistischen Dienstleistungen an. Hierzu wenden sie eigene sowie fremde Ressourcen für die Leistungserbringung an. In diesem Zusammenhang betreibt der Systemdienstleister ein integriertes Logistiksystem, wobei die Leistungs-, Qualitäts- und Kostenverantwortung ausschließlich beim Systemdienstleister liegt. Im Unterschied zum Verbunddienstleister zeichnet sich der Systemdienstleister durch einen verhältnismäßig kleinen aus Großkunden bestehenden Kundenkreis aus.

Angesichts des breiten Leistungsspektrums muss ein Systemdienstleister fähig sein, die angebotenen Dienstleistungen entweder selbst zu verrichten oder weitere Dienstleister geeignet einzusetzen. Daher muss der Systemdienstleister die Einzelleistungen bedarfsgerecht organisieren und zu einer Gesamtlösung für den Kunden zusammenstellen. Hierdurch lässt sich der Steuerungsaufwand für den Kunden verringern. Der Systemdienstleister hebt sich gegenüber dem Einzel- und Verbunddienstleister durch einen langfristigen Dienstleistungsvertrag mit seinen Kunden ab, meistens aufgrund der beziehungspezifischen Investitionen. Die Vertragslaufzeiten betragen daher in der Regel drei bis zehn Jahre. Diese können in Abhängigkeit von der Investition auch länger ausfallen.¹⁸⁸ Systemdienstleister betreiben beispielsweise als Logistikdienstleister für bestimmte Kunden (etwa aus der Automobilindustrie) Logistikzentren (Lagerhäuser, Cross-Docks usw.), die nur auf den Bedarf und die Anforderungen diesen Kunden ausgelegt sind.

¹⁸³ Vgl. Scholz-Reiter et al. (2008), S. 586.

¹⁸⁴ Vgl. Röth (2011), S. 88. Explizite Regelungen für das Speditionsgeschäft finden sich im HGB §§ 453 und 454.

¹⁸⁵ Vgl. Scholz-Reiter et al. (2008), S. 585.

¹⁸⁶ Vgl. Zadek (2004), S. 22.

¹⁸⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Gudehus (2012), S. 1044ff., Scholz-Reiter et al. (2008), S. 586f. und Zadek (2004), S. 22f.

¹⁸⁸ Vgl. Gudehus (2010), S. 998.

Der „Third Party Logistics Provider“ (kurz auch: 3PL) kann mit seinem Logistiknetzwerk sowohl Verbund- als auch Systemdienstleistungen anbieten. Van Laarhoven et al. (2000) definieren die 3PL-Dienste, die von einem Logistikdienstleister im Auftrag eines Verladers durchgeführt werden, als Dienstleistungen, die zumindest aus dem Management und der Durchführung von Transport und Lagerhaltung bestehen. Darüber hinaus können andere Leistungsumfänge enthalten sein, z. B. das Bestandsmanagement, Informationssysteme wie beispielsweise das „tracking und tracing“, Mehrwertleistungen wie die sekundäre Montage und die Installation von Produkten oder das komplette Supply-Chain-Management.¹⁸⁹ Durch eine geeignete Verknüpfung des eigenen Leistungsangebots mit dem von strategischen Partnern sowie Subunternehmern zur Erbringung der operativen Leistungen können 3PL-Dienstleister auch die Rolle eines Full-Service-Anbieters mit einem umfassenden Leistungsspektrum einnehmen.¹⁹⁰ Durch die Komplexität und den Umfang einer solchen Tätigkeit sind Systemintegratoren oft längerfristig an die Unternehmen gebunden. Daher wird das logistische Systemgeschäft auch als Kontraktlogistik und folglich der System- bzw. 3PL- Dienstleister als Kontraktlogistiker bezeichnet.¹⁹¹ Sowohl die Systemdienstleistungen als auch der Leistungsbereich des 4PL gehören zu den Kontraktlogistikdienstleistungen.

Der „Fourth Party Logistics Provider“ (kurz auch: 4PL) oder Netzwerkintegrator ist mit der Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette beauftragt.¹⁹² Demnach übernimmt der 4PL die gesamte Planung und Steuerung der logistischen Aktivitäten entlang der Lieferkette und betreibt somit ein Netzwerk, bestehend aus anderen Unternehmen und Logistikdienstleistern.¹⁹³ Der 4PL ist ein Logistikdienstleister, der grundsätzlich seine eigenen, meist nur administrativen Ressourcen mit den operativen Ressourcen von Subunternehmen verbindet und hiermit seinen Kunden umfassende Logistiklösungen anbietet.¹⁹⁴ Im Allgemeinen verfügt der 4PL über keine eigenen Logistik-Assets wie beispielsweise einen eigenen Fuhrpark oder eine Logistik-Immobilie.¹⁹⁵ Folglich wählt der 4PL für seine Kunden besonders geeignete Subdienstleister aus und fokussiert sich als Dienstleister ohne eigene Assets auf das Logistikmanagement (Organisation, Koordination und IT-Abwicklung), um ein effizientes Logistiknetzwerk zu entwickeln.¹⁹⁶

In der Literatur bestehen neben den vier dargestellten Kategorien noch weitere Ansätze, die aufzeigen, wie Logistikdienstleister eingeordnet werden können.¹⁹⁷ Die

¹⁸⁹ Vgl. van Laarhoven et al. (2000), S. 426.

¹⁹⁰ Vgl. Baumgarten; Thoms (2002), S. 64.

¹⁹¹ Vgl. Gudehus (2010), S. 998.

¹⁹² Vgl. Zadek (2004), S. 24 und Wegner; Wegner (2010), S. 162. Im Jahr 1996 wurde der Begriff des 4PL von der Unternehmensberatung Andersen Consulting (heute: „Accenture“) als Markenzeichen registriert.

¹⁹³ Vgl. Zadek (2004), S. 24.

¹⁹⁴ Vgl. Scholz-Reiter et al. (2008), S. 587 und Wegner; Wegner (2010), S. 162.

¹⁹⁵ Vgl. Zadek (2004), S. 18, Scholz-Reiter et al. (2008), S. 587 und Gudehus (2010), S. 998.

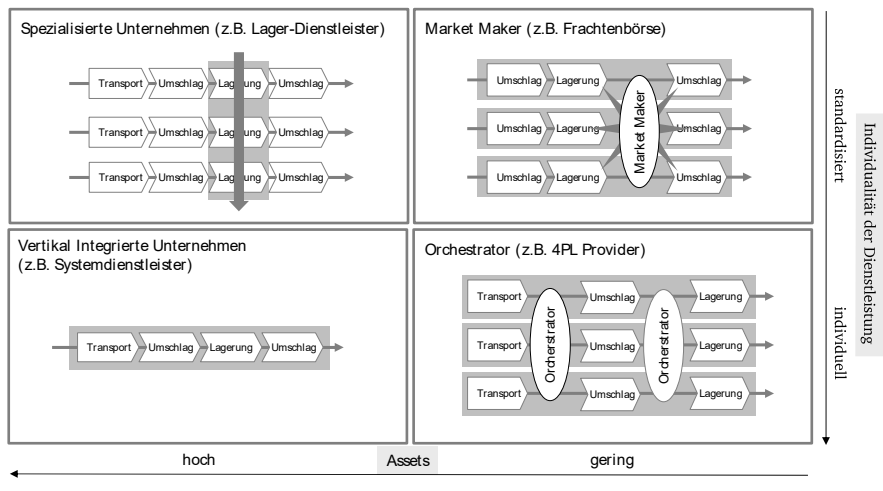
¹⁹⁶ Vgl. Klaus; Kille (2008), S. 115. Der Verzicht auf eigene Logistikressourcen gewährt dem 4PL die Neutralität bei der Auswahl eines geeigneten Subdienstleisters. Vgl. Scholz-Reiter et al. (2008), S. 587.

¹⁹⁷ Beispielhaft werden einige Vorgehensweisen aufgezählt, die teilweise eine ähnliche Strukturierung vorschlagen und bereits in die Klassifizierung der vorliegenden Arbeit eingeflossen sind. Vgl. hierzu Baumgarten;

einzelnen Ansätze unterscheiden sich nur in geringem Maße hinsichtlich bestimmter Merkmale und durch eine feinere Differenzierung einzelner Unterpunkte, sodass teilweise weitere Typen von Dienstleistern definiert werden.¹⁹⁸

Bezug nehmend auf die Formen der Wertschöpfungskettenkonfigurationen im Geschäftsmodell in Abschnitt 2.2.2 fasst Abbildung 4 diese anhand von Logistikbeispielen zusammen. Dabei stehen der Market Maker und der Orchestrator für die Unternehmen, die in Unternehmensnetzwerken organisiert sind.

Abbildung 4: Formen der Wertschöpfungskettenkonfigurationen mit Logistikbeispielen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Knyphausen-Aufseß; Meinhardt (2002), S. 73, Meinhardt (2002), S. 17, Meinhardt; Schweizer (2002), S. 95 und Heuskel (1999), S. 57ff.)



In der Logistik können Spezialisten, die sich auf die Leistungserbringung innerhalb einer Wertschöpfungsstufe für verschiedene Wertschöpfungsketten beschränken, beispielsweise Lagerdienstleister sein, die sich hauptsächlich auf die Lagerung von Gütern fokussiert haben. Hierbei profitieren Spezialisten von Economies of Scale (Skaleneffekten) und besitzen sehr spezifische Fähigkeiten.¹⁹⁹

Die Integratoren kontrollieren hingegen die gesamte Wertschöpfungskette samt all ihrer Prozesse und können in der Logistik als Systemdienstleister angesehen werden.

Thoms (2002), Zadek (2004), Klaus; Kille (2008), Scholz-Reiter et al. (2008), Gudehus (2010), Wegner; Wegner (2010) und Gudehus (2012).

¹⁹⁸ Beispielsweise werden bei Zadek (2004) die Ausprägungsformen um den Logistikberater und den SCM-IT Dienstleister erweitert. Vgl. Zadek (2004), S. 24ff.

¹⁹⁹ Vgl. Bieger; Reinhold (2011), S. 38.

Die Verbesserung eines Wertschöpfungsprozesses kann innerhalb eines Unternehmens erfolgen und somit Economies of Scope hervorrufen (Breiteneffekte).²⁰⁰

Market Maker spielen eine sogenannte Vermittlerrolle zwischen den verschiedenen Akteuren der Wertschöpfungsstufen, dies betrifft z. B. eine Frachtenbörse. Der Mehrwert wird durch die Bündelung und Vermittlung von Informationen zwischen den Akteuren sowie durch den Zugang zu den Beteiligten am Wertschöpfungsprozess geschaffen.²⁰¹

Ähnlich wie die Integratoren beherrscht der Orchestrator, beispielsweise ein 4PL-Provider, einen Großteil der Wertschöpfungskette. Anders als beim Integrator beauftragen Orchestratoren auf bestimmte Wertschöpfungsprozesse spezialisierte Unternehmen.²⁰²

Für die erwähnten Steuerungsaufgaben in 2.2.1 kommen definitionsgemäß weiterentwickelte 3PL- und 4PL-Provider infrage. Auch Unternehmen wie Schenker oder die Deutsche Post (beide Systemdienstleister) haben sich strategisch weiterentwickelt und ihr traditionelles Geschäft um Aufgaben der Steuerung von Unternehmensnetzwerken erweitert.²⁰³ Daher erscheint für das Element „Wertschöpfungskettenkonfiguration“ im Geschäftsmodell der Systemdienstleister als geeignete Lösung, um horizontale Kooperationen als Logistikdienstleister zu initiieren und erfolgreich zu steuern. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit konzentriert sich somit das weitere Vorgehen auf den in diesem Abschnitt dargestellten, Systemdienstleister.

2.4. Kooperationen in der Logistik

Im folgenden Abschnitt wird das Thema Kooperation in der Logistik näher dargestellt. Im Anschluss wird auf die möglichen Gestaltungsformen von Kooperationen anhand der Wertschöpfungsstufe eingegangen, um abschließend auf Basis der Ergebnisse KMU als potenziellen Anwendungsbereich für horizontale Kooperationen genauer zu betrachten.

In den letzten Jahren hat sich die Kooperation zwischen Unternehmen zu einem bedeutenden Wettbewerbselement entwickelt, sie besitzt in der unternehmerischen Praxis einen hohen Stellenwert.²⁰⁴ Aufgrund der Globalisierung und des zunehmenden Wettbewerbs konzentrieren sich die Unternehmen vermehrt auf ihre Kernkompetenzen und vergeben die unternehmensinternen nicht zu den Kernkompetenzen zählenden Leistungen fremd.²⁰⁵ Diese Entwicklung wird zusätzlich durch die immer kürzer werdenden Lebenszyklen von Produkten sowie die steigenden Kundenerwartungen verstärkt.²⁰⁶ Aufgrund dieser Veränderungen sind die Unternehmen ge-

²⁰⁰ Vgl. Bieger; Reinhold (2011), S. 39.

²⁰¹ Vgl. Bieger; Reinhold (2011), S. 39.

²⁰² Vgl. Bieger; Reinhold (2011), S. 39f.

²⁰³ Vgl. Buchholz; Olemotz (2003), S. 379.

²⁰⁴ Vgl. Genschmer; Krey (2010), S. 33 und Pfohl et al. (2004), S. 144.

²⁰⁵ Vgl. Pfohl (2004a), S. 3.

²⁰⁶ Vgl. Cruijssen et al. (2007), S. 129.

zwungen, ihre Wettbewerbsstrategien zu überdenken und sich an das neue Umfeld anzupassen.²⁰⁷ Durch Kooperationen können die Unternehmen mithilfe der effizienten Nutzung der Vorteile der Arbeitsteilung ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern und die aktuell anstehenden Herausforderungen besser bewältigen.²⁰⁸ Deswegen kommt dem Management von Kooperationen eine zunehmende Bedeutung zu.²⁰⁹

Mit den unternehmensübergreifenden Aktivitäten nimmt auch die Intensität der Informations- und Materialflüsse zwischen den Kooperationspartnern zu.²¹⁰ Durch stetig verbesserte Informationstechnologien können die kooperative Zusammenarbeit und ihre Vorteile auf sämtliche Unternehmensbereiche angewendet werden.²¹¹ Vor allem stellt die Logistik mit ihren zahlreichen unternehmensübergreifenden Aufgabenbereichen einen höchst interessanten Anwendungsbereich für Kooperationen dar.²¹² Dabei spielt die effiziente Abwicklung der logistischen Prozesse in den Kooperationen eine Schlüsselrolle für den Erfolg der Zusammenarbeit.²¹³

Diesen Entwicklungen und Herausforderungen begegnen Logistikdienstleister mit einer Spezialisierung auf die effiziente Abwicklung logistischer Prozesse in Netzwerken.²¹⁴ Gleichzeitig passen sie ihre Leistungsangebote den sich ständig steigenden Anforderungen ihrer Kunden an. Dabei nutzen sie verstärkt neue Geschäftsmodelle, die zumeist eine Integration und Verbesserung logistischer Prozesse entlang der gesamten Supply Chain beabsichtigen.²¹⁵

Vertikale vs. horizontale Kooperation in der Logistik

Zwischenbetriebliche Kooperationen können unterschiedliche Ausprägungen besitzen, die anhand verschiedener Kriterien sowie deren Kombinationen unterschieden werden können.²¹⁶ Die Wertschöpfungsstufe ist ein in der Literatur häufig genanntes Kriterium hierfür, das im Folgenden näher vorgestellt wird.²¹⁷

Mithilfe der Wertschöpfungsstufen können Kooperationen in der Logistik in zwei Ausprägungen unterteilt werden: vertikale und horizontale Kooperationen.²¹⁸ Dabei orientiert sich die Unterscheidung vor allem an den integrierten Wertschöpfungsstufen. Bei der vertikalen Kooperation werden vor- bzw. nachgelagerte Wertschöpf-

²⁰⁷ Vgl. Oswald (2010), S. 1.

²⁰⁸ Vgl. Pfohl (2004a), S. 3.

²⁰⁹ Vgl. Pfohl (2004a), S. 3.

²¹⁰ Vgl. Pfohl (2004a), S. 3.

²¹¹ Vgl. Özen et al. (2008), S. 311 und Özener; Ergun (2008), S. 146.

²¹² Vgl. Arshinder et al. (2008), S. 317.

²¹³ Vgl. Pfohl (2004a), S. 3.

²¹⁴ Vgl. Pfohl (2004a), S. 3.

²¹⁵ Vgl. Pfohl (2004a), S. 3.

²¹⁶ Zwischenbetriebliche Kooperationen umfassen die Zusammenarbeit zwischen Einzelunternehmen, ohne direkt über einen branchenweiten Charakter zu verfügen. Vgl. Bahrami (2003), S. 56.

²¹⁷ Vgl. Bahrami (2003), S. 57.

²¹⁸ Vgl. Werner (2002), S. 64. In der Literatur wird häufig auch noch die laterale Kooperation aufgelistet, die sowohl horizontale als auch vertikale Kooperationselemente vereinen. Vgl. Müller (2012), S. 8 und Mason et al. (2007), S. 193.

fungsstufen in die Prozesse eines Unternehmens eingebunden.²¹⁹ Eine weitere Unterscheidung innerhalb vertikaler Kooperationen bezieht sich auf die Anzahl der Stufen, über die sich die Zusammenarbeit erstreckt. In diesem Sinn können Kooperationen sowohl einstufig als auch mehrstufig sein, wie das im Bereich des Supply-Chain-Managements häufig der Fall ist.²²⁰ In diesem Zusammenhang stellen vor allem in der Logistikforschung vertikale Logistikkooperationen eine dominante Rolle dar.²²¹

Im Gegensatz zur vertikalen Kooperation richten sich horizontale Kooperationen auf die gleiche Wertschöpfungsstufe in der Supply Chain aus und stellen eine Verbindung von Unternehmen dar, die auf der gleichen Wertschöpfungsstufe agieren. Damit unterscheiden sich horizontale Kooperationen von vertikalen Kooperationen vor allem durch die Abwesenheit von primären Leistungsbeziehungen.²²² Horizontale Kooperationen finden häufig zwischen konkurrierenden Unternehmen statt.²²³

Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe weisen zumeist identische Leistungserstellungsvorgänge sowie ähnliche Kundenmerkmale auf. Hierdurch können mithilfe von Volumen- und Spezialisierungseffekten Synergien in Form von Kostensenkungen geschaffen werden.²²⁴ Darüber hinaus bietet die Zusammenarbeit die Möglichkeit, eine breitere Marktabdeckung zu erreichen. Hiermit kann die eigene Position gegenüber dem Lieferanten gestärkt werden.²²⁵ Beispielsweise können konkurrierende Unternehmen am Absatzmarkt bei der Beschaffung kooperieren und somit eine Win-win-Situation realisieren.

In den letzten Jahren haben horizontale Logistikkooperationen vor allem bei Verladern in Westeuropa sehr an Bedeutung gewonnen.²²⁶ In der Logistikliteratur existieren horizontale Kooperationen bereits auf den Gebieten der Seeschifffahrt und der Luftfahrtindustrie – z. B. spielen Allianzen in der Luftfahrt eine wichtige Rolle.²²⁷ Im Gegensatz zur Literaturlage im Zusammenhang mit der See- und Luftfahrtindustrie ist die Literatur über horizontale Kooperationen im Landverkehr eher limitiert.²²⁸ Die meisten wissenschaftlichen Veröffentlichungen hinsichtlich horizontaler Kooperatio-

²¹⁹ Vgl. Werner (2002), S. 65.

²²⁰ Vgl. hierzu stellvertretend Chen et al. (2000), S. 436f.

²²¹ Vgl. hierzu Mason et al. (2007), S. 188ff. Diese Art der Kooperation wurde in der Literatur bereits ausgiebig diskutiert. Vgl. beispielsweise Cruijssen et al. (2007b), S. 23, Schulz; Blecken (2010), S. 639, Oswald (2010), S. 11, Leitner et al. (2011), S. 332. Zusammen mit der Etablierung des Supply Chain Managements haben sich insbesondere vertikale Kooperationen in der Literatur etabliert. Vgl. hierzu stellvertretend Genschmer; Krey (2010), S. 3.

²²² Vgl. Müller (2012), S. 106.

²²³ Vgl. Werner (2002), S. 65.

²²⁴ Vgl. Oswald (2010), S. 14, Zhang (2005), S. 76, Ishfaq (2012), S. 2867 und Cruijssen et al. (2007), S. 131. Durch die horizontale Kooperation zielen die Kooperationspartner auf eine erhöhte Produktivität zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Logistiknetzwerke ab, z. B. mithilfe einer besseren Auslastung ihrer Fahrzeuge, durch die Verringerung von Leerläufen und durch die Kostensenkung bei unterstützenden Aktivitäten, Vgl. Cruijssen et al. (2007), S. 130.

²²⁵ Vgl. Oswald (2010), S. 14.

²²⁶ Vgl. Cruijssen et al. (2007), S. 131.

²²⁷ Vgl. für die Seeschifffahrt Sheppard; Seidman (2001) sowie für die Luftfahrtindustrie Verstrep et al. (2009) und für den Landverkehr Cruijssen et al. (2007b), S. 23ff. und Verstrep et al. (2009), S. 232. Für die Bedeutung von Allianzen in der Luftfahrtindustrie vgl. Oum et al. (2004).

²²⁸ Vgl. Cruijssen et al. (2007b), S. 26.

nen im Landverkehr befassen sich mit der Quantifizierung von Vorteilen der horizontalen Zusammenarbeit, beispielsweise mit erzielten Kosteneinsparungen im Rahmen der Kooperation.²²⁹ Weitere wissenschaftliche Arbeiten wie die von Wilhelm (2011) oder Choi et al. (2002) fokussieren sich auf Lieferanten-Lieferanten-Beziehungen, die durch den Käufer aktiv initiiert und organisiert werden.²³⁰ Insbesondere werden in den vorhandenen wissenschaftlichen Arbeiten zur horizontalen Kooperation spezifische Themenfelder der Logistik behandelt, wie Vorteile und Hindernisse im Bereich „Transport und Logistik“ bzw. zwischen humanitären Organisationen. Ein weiteres Themenfeld ist die Kostenaufteilung zwischen Kooperationspartnern.²³¹ In diesem Zusammenhang haben sich Steinicke et al. (2012) und Wallenburg und Raue (2011) aus einem eher theoretischen Blickwinkel mit der Gestaltung von Governance-Mechanismen beschäftigt.²³²

Während die Literatur zu horizontale Kooperationen eher rar ist, ist die Literatur hinsichtlich der vertikalen Zusammenarbeit in der Logistik sehr umfangreich. In den letzten Jahrzehnten konzentrierte sich die Logistikforschung auf das Supply-Chain-Management und zumeist auf vertikale Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Hierbei lag der Fokus der vertikalen Kooperation hauptsächlich auf Liefernetzwerken und Hersteller-Händler-Beziehungen.²³³ Im Rahmen der vertikalen Kooperation geben Gibson et al. (2002) als Hauptforschungsbereiche die Identifizierung von potenziellen Vorteilen sowie von kritischen Erfolgsfaktoren und die Partnerwahl sowie die entsprechenden Bewertungskriterien an.²³⁴ Beiträge zum Einfluss des Informationsaustausches auf die vertikale Kooperation in der Logistik wurden von Lee et al. (1997b) und Chen et al. (2000) aufgezeigt, die zeigen, dass die gemeinsame Nutzung von Informationen Vorteile für die Reduzierung von Überbuchungen und Out-of-Stock-Situationen liefert.²³⁵

Angesichts der Tendenz der Hersteller, die Anzahl ihrer Lieferanten zu verringern, bilden einige Lieferanten mittlerweile Verbundstrategien mit anderen Lieferanten und organisieren sich beispielsweise in Clustern.²³⁶ Die Anzahl an Kooperationen zwischen den Unternehmen gleicher Wertschöpfungsstufen nimmt aktuell zu.²³⁷

²²⁹ Vgl. Bahrami (2002), S. 214.

²³⁰ Vgl. Wilhelm (2011), S. 663 und Choi et al. (2002), S. 119.

²³¹ Vgl. zu den Vorteilen und Hindernissen im Bereich „Transport und Logistik“ Cruijssen et al. (2007b), zur horizontalen Kooperation zwischen humanitären Organisationen vgl. beispielsweise Schulz; Blecken (2010), zur Kostenaufteilung zwischen den Kooperationspartnern siehe Vanovermeire et al. (2013), Audy et al. (2012) und Frisk et al. (2010).

²³² Vgl. Steinicke et al. (2012) und Wallenburg; Raue (2011).

²³³ Zu den Versorgungsnetzen vgl. beispielhaft Müller (2009) sowie zu den Hersteller-Händler-Beziehungen vgl. beispielsweise Hines et al. (2002).

²³⁴ Für die Identifizierung von potenziellen Vorteilen der vertikalen Zusammenarbeit vgl. Bowersox (1990), S. 38 und Gentry (1993), S. 10. Vgl. für die kritischen Erfolgsfaktoren beispielhaft Tate (1996), S. 7f. und Gibson et al. (2002), S. 671. Weiterhin vgl. für die Partnerwahl sowie für die Bewertungskriterien beispielsweise Jharkharia; Shankar (2007), S. 274f.

²³⁵ Vgl. Lee et al. (1997b), S. 556 und Chen et al. (2000), S. 439.

²³⁶ Vgl. Werner (2002), S. 66. Beispielsweise existieren 47 Automotive-Clusterinitiativen oder clusterähnliche Vereinigungen in Deutschland mit etwa 70 bis 80 Unternehmen. Vgl. Elbert et al. (2015), S. 59. Vor allem erhoffen sich die Unternehmen durch die Zusammenarbeit einen Vorteil im Wettbewerb. Vgl. Werner (2002), S.

Auch KMU sehen seit Längerem die Notwendigkeit, aufgrund ihrer restriktiven finanziellen sowie personellen Ressourcen den Aufbau von Netzwerken bzw. die Organisation in Netzwerken zum Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit voranzutreiben.²³⁸ Demzufolge sind KMU besonders motiviert, sich an Unternehmensnetzwerken mit entsprechend passenden Partnern zu beteiligen, um die Schwierigkeiten der oft nur unzureichenden Ressourcenausstattung zu bewältigen.²³⁹

Seit Anfang der 90er Jahre haben sich vereinzelt wissenschaftliche Arbeiten mit den Logistikproblemen der KMU beschäftigt.²⁴⁰ Obwohl KMU eine wichtige Rolle in der Wirtschaft spielen und einen außerordentlichen Anteil des Bruttoinlandsproduktes sowie Steueraufkommens verantworten, stehen diese oft Ressourcenproblemen gegenüber, beispielsweise personellen und finanziellen Restriktionen, ferner fehlen Fähigkeiten und Kenntnisse im Vergleich zu Großunternehmen.²⁴¹ Quayle (2003) hat mit einer Umfrage die Wahrnehmung von SCM-Prinzipien bei KMU bewertet. 25 % der befragten Unternehmen hatten eine Strategie, um ihre SCM zu gestalten.²⁴² Zudem hatten 10 % von ihnen bereits eine Führungskraft für das SCM. Grundsätzlich ist der aktuelle Entwicklungsstand hinsichtlich eines umfassenden SCM bei KMU als gering zu bezeichnen.²⁴³ Alle Unternehmen hatten Probleme bei der Umsetzung von SCM und waren mit Hindernissen wie beispielsweise der Überwindung von traditionellen Praktiken (80 %), unzureichenden Kenntnissen (70 %), Kosten (60 %), Zeitmangel (55 %) und Mangel an Ressourcen (45 %) konfrontiert.²⁴⁴ Darüber hinaus ist eine Vielzahl der KMU abhängig von ihren Kunden (oft ein fokales Unternehmen).²⁴⁵ Des Weiteren ist bekannt, dass KMU bei der Nutzung von Informationssystemen und Technologien mit großen Unternehmen nicht Schritt halten können.²⁴⁶ Cragg et al. (2011) haben festgestellt, dass viele KMU ein unzureichendes Level an Know-how für interne Informationssysteme besitzen.²⁴⁷ In diesem Kontext haben Eikebrokk und Olsen (2007) darauf hingewiesen, dass der Mangel an Kenntnissen und Erfahrungen hinsichtlich Informationssystemen zu negativen Konsequenzen für KMU führen, zum Beispiel zur langsameren Integration in den Bereich des E-Commerce.²⁴⁸

Die horizontale Kooperation kann dabei helfen, die größenspezifischen Probleme von KMU zu überwinden.²⁴⁹ Gerade KMU sollten horizontal zusammenarbeiten, um

70. Beispielsweise arbeiten Toyota und Volkswagen bei der Einspritztechnik zusammen. Ein anderes Beispiel ist die gemeinsame Entwicklung von Dieselmotoren von Ford und Peugeot. Vgl. Werner (2002), S. 71.

²³⁷ Vgl. Bernhart; Zollenkop, S. 279.

²³⁸ Vgl. Rohm (2003), S. 350.

²³⁹ Vgl. Rautenstrauch (2002), S. 346.

²⁴⁰ Vgl. Gelinas; Bigras (2004), S. 264 und Quayle (2003), S. 80.

²⁴¹ Vgl. Spence et al. (2003), S. 18, Rohm (2003), S. 350 und Cragg et al. (2011), S. 353. Zur Abgrenzung und Bestimmung von kleinen und mittleren Unternehmen vgl. stellvertretend Pfohl (1997). Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von KMU vgl. auch Hamer (1997).

²⁴² An der Umfrage haben 288 britische KMU teilgenommen. Vgl. Quayle (2003), S. 83.

²⁴³ Vgl. Gebhardt (2006), S. 62.

²⁴⁴ Vgl. Quayle (2003), S. 83.

²⁴⁵ Vgl. Quayle (2003), S. 80.

²⁴⁶ Vgl. Dyerson et al. (2009), S. 39.

²⁴⁷ Vgl. Cragg et al. (2011), S. 353.

²⁴⁸ Vgl. Eikebrokk; Olsen (2007), S. 364.

²⁴⁹ Vgl. Buse (1997), S. 446 und Altobelli (2006), S. 119.

Skaleneffekte zu erzielen und damit ihre Logistikkosten zu reduzieren. Gerade aus Sicht der Skaleneffekte ist es sinnvoll, regionale Cluster als Anwendungsbereich für horizontale Kooperationen zu analysieren. Regionale Cluster können zweierlei bieten – bestehende Leitungsstrukturen, die genutzt werden können, um Logistikkoperationen zu gestalten, und eine hohe Wahrscheinlichkeit der Identifizierung von Skaleneffekten.

Der Informationsaustausch ist ein wichtiger Aspekt bei der Zusammenarbeit mit den Akteuren in den Wertschöpfungsketten.²⁵⁰ Typische Informationen, die geteilt werden, sind unter anderem die Lagerbestände, Produktionspläne, Nachfrageprognosen und Lieferkapazitäten.²⁵¹ Die Vorteile können auf allen Stufen der Lieferkette erzielt werden. Aus Sicht von Logistikkoperationen ist ein Informationsaustausch über die Nachfrage ein Grundstein für solche Initiativen.²⁵² Ein weiterer Forschungszweig zum Gebiet des Informationsaustausches untersucht die vertikale Weitergabe von Informationen zwischen zwei Akteuren in der Lieferkette, wobei einer der beiden Akteure besser über die Nachfrage oder die Kapazitäten informiert ist und einen Anreiz hat, bei der Informationsweitergabe strategisch vorzugehen.²⁵³

Im Rahmen der Zusammenarbeit tragen die kooperierenden Unternehmen das Risiko, Informationen weiterzugeben, die dem Kooperationspartner zu einem Wettbewerbsvorteil verhelfen. Diese Vorteile sind nicht im Sinne der Kooperation, sondern vielmehr nur in dem des einzelnen Unternehmens. Daher ist es erforderlich, auch geeignete Partner zu finden, mit denen weitestgehend eine Zielübereinstimmung besteht.²⁵⁴

Trotz der faktischen Gleichstellung der Unternehmen bei horizontalen Kooperationen kann die Steuerung mithilfe einer zentralen Einheit innerhalb der Kooperation unter Umständen sinnvoll sein, da hierdurch eine effiziente Steuerung möglich ist.²⁵⁵ Als zentrale Einheit kann sowohl eines der kooperierenden Unternehmen als auch ein Dienstleister dienen.

Häufig wird die Steuerung von mehreren Unternehmen von fokalen Unternehmen übernommen.²⁵⁶ In der Regel können fokale Unternehmen die erstellten Pläne für die Steuerung der Supply Chain durchsetzen. Hierfür sind sie allerdings auf korrekte und aktuelle Informationen angewiesen. Vor allem hängt die Planungsgüte von der Bereitstellung geeigneter Informationen ab. In diesem Zusammenhang stellt der In-

²⁵⁰ Vgl. Ding et al. (2011), S. 70. Zudem ist der Informationsaustausch von entscheidender Bedeutung für die Planung und Steuerung innerhalb des Supply-Chain-Managements. Vgl. Oswald (2010), S. 37.

²⁵¹ Vgl. Ding et al. (2011), S. 70. Für die Arten der geteilten Informationen siehe auch Lee; Whang (2000), S. 3ff.

²⁵² Vgl. Ding et al. (2011), S. 70.

²⁵³ Vgl. Kong et al. (2013), S. 558.

²⁵⁴ Vgl. Oswald (2010), S. 16. Die Notwendigkeit, eine zuverlässige Partei zu finden, die die Zusammenarbeit in einer Weise steuern kann, dass alle Beteiligten zufrieden sind, ist von entscheidender Bedeutung bei horizontalen Kooperationen. Vgl. Crujssen et al. (2007), S. 132.

²⁵⁵ Vgl. Busch; Dangelmaier (2002), S. 14f.

²⁵⁶ Vgl. Busch; Dangelmaier (2002), S. 10. Beispielsweise wird in der Automobilindustrie häufig der Original Equipment Manufacturer (OEM) als fokales Unternehmen angesehen, der als dominantes Unternehmen die Gestaltung der Wertschöpfungsprozesse aller beteiligten Unternehmen organisiert. Vgl. Arnold (2007), S. 218.

formationsverlust bzw. -missbrauch eine Gefahr für die kooperierenden Unternehmen hinsichtlich der Weitergabe von relevanten Informationen dar. Diese Gefahr besteht, da das fokale Unternehmen ungeachtet vorhandener Verträge die mit ihm geteilten und zur Verfügung gestellten Informationen missbrauchen kann.²⁵⁷ Adewole (2005) argumentiert, dass Akteure nur ungern Informationen mit anderen Akteuren teilen, da diese die Informationen an Konkurrenten weitergeben könnten, und auch die Gefahr besteht, dass wissentlich oder unwissentlich sensible Informationen preisgegeben werden.²⁵⁸

Dieser Gefahr begegnen Logistikdienstleister als zentrale Einheit. Der Vorteil für die kooperierenden Unternehmen liegt in der Neutralität des Logistikdienstleisters, sodass die Bereitschaft der beteiligten Unternehmen, aktuelle und richtige Informationen weiterzugeben, erhöht wird.²⁵⁹ Auch Lee & Whang (2000) schlagen hierfür eine dritte Partei vor, die den gesamten Informationsfluss für die beteiligten Unternehmen steuert.²⁶⁰ Zudem kann der Logistikdienstleister Skaleneffekte aufgrund der Steuerung von mehreren Supply Chains besser realisieren, so beispielsweise bei der Bündelung von Transport- und Lageraktivitäten oder im Fall der IT-Bereitstellung.²⁶¹ Für die Planung und Steuerung einer Supply Chain sowie des damit verbundenen Informationsflusses sind erhebliche Investitionen in die IT-Struktur notwendig.²⁶² Der Vorteil des Logistikdienstleisters liegt darin, dass die Planung und die Steuerung einer Supply Chain bereits zu den Kernkompetenzen eines Logistikdienstleisters zählen.²⁶³

Im Rahmen der Logistik lassen sich die Produkte, die ein Logistikdienstleister seinen Kunden anbietet, in die beiden Kategorien der operativen und der administrativen Logistikaufgaben einteilen.²⁶⁴ Im Bereich der operativen Aufgaben sind neben den klassischen Aufgaben wie z. B. der Lagerung und dem Transport noch erweiterte Aufgaben wie beispielsweise Inventuren oder Verpackungsentsorgung vorzufinden. Zudem treten vermehrt Zusatzaufgaben wie das Etikettieren oder Qualitätskontrollen im operativen Bereich auf.²⁶⁵ Der Bereich der steuernden Aufgaben umfasst beispielsweise die Logistikplanung sowie das Lager-Bestandsmanagement. Auch hier kann der klassische Aufgabenbereich um erweiterte Dienstleistungen wie die komplette Auftragsabwicklung oder die Disposition ergänzt werden. Darüber hinaus zählt z. B. eine vollständige IT-Integration zu den Zusatzaufgaben im Rahmen eines steuernden Dienstleisters.²⁶⁶ In diesem Zusammenhang haben nicht nur Informationstechnologien einen großen Einfluss auf die heutigen logistischen Prozesse, son-

²⁵⁷ Vgl. Oswald (2010), S. 40.

²⁵⁸ Vgl. Adewole (2005), S. 359.

²⁵⁹ Vgl. Oswald (2010), S. 40f.

²⁶⁰ Vgl. Lee; Whang (2000), S. 11.

²⁶¹ Vgl. Oswald (2010), S. 41.

²⁶² Vgl. Oswald (2010), S. 40.

²⁶³ Vgl. Oswald (2010), S. 41.

²⁶⁴ Vgl. Baumgarten; Thoms (2002), S. 9f.

²⁶⁵ Vgl. Buchholz; Olemotz (2003), S. 375.

²⁶⁶ Vgl. Buchholz; Olemotz (2003), S. 376.

dern auch der allgemeine Trend zur stärkeren Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen, der eine Anpassung der logistischen Abläufe bewirkt.²⁶⁷

Unter Einbezug der spezifischen Ausgangssituation von mittelständischen Unternehmen – so der begrenzten personellen sowie finanziellen Ressourcen, der vergleichsweise geringen Managementkapazitäten und der geringen Marktmacht – erscheint die Bildung von horizontalen Wertschöpfungs Kooperationen als Lösungsansatz geeignet.²⁶⁸ Vor allem verlangen moderne Logistikkonzepte spezielle Organisations- und Systemkompetenzen im Transport- und Lagerwesen einschließlich hoher Flexibilität.²⁶⁹ Diese Fähigkeiten besitzt heute kaum ein Industrieunternehmen mehr. Daher ist eine horizontale Zusammenarbeit zwischen Unternehmen unter Zuhilfenahme eines Logistikdienstleisters für die Steuerung naheliegend. Dies soll in der vorliegenden Arbeit mithilfe der Empirie überprüft werden.

2.5. Revenue-Sharing als Ertragsmechanismus

Dieser Abschnitt stellt die Preismodelle in der Logistik sowie die verschiedenen Arten von Logistikverträgen vor. Anschließend wird ein ausführlicher Überblick über das Konzept des Revenue-Sharing und seine Anwendung in der Logistik gegeben.

Preismodelle in der Logistik

Preismodelle werden unter anderem auch als das „ökonomische Herzstück“ des Vertrages beschrieben und stellen einen integralen Bestandteil einer Logistikdienstleisterbeziehung dar.²⁷⁰ Durch ein Preismodell wird nicht nur die Höhe einer Auszahlung festgelegt. Vielmehr kann dieses auch weit komplexere Auszahlungsschemata beschreiben und mitunter sinnvolle Anreizmechanismen implizieren. Die Bedeutung von Preismodellen ergibt sich indirekt aus der Bedeutung der Kosten als einem der Haupttreiber für die Auslagerung von Aktivitäten.²⁷¹ Ferner kann das Preismodell dazu beitragen, festzustellen, inwieweit z. B. ein LDL bereit ist, seine angebotene Dienstleistung zu verändern und zu verbessern. Dabei wird bestimmt, ob der LDL lediglich notwendige Investitionen für eine Geschäftsbeziehung vollzieht oder weitere spezifische Investitionen zugunsten des Kunden eingeht.²⁷² Das Preismodell hat demnach maßgeblichen Einfluss auf die Anreizstruktur einer Geschäftsbeziehung. Mit der zunehmenden Bedeutung von Supply-Chain-Management realisieren Unternehmen, dass Gewinne durch eine stärkere Kooperation entlang der Wertschöpfungskette noch effektiver erhöht werden können.²⁷³

²⁶⁷ Vgl. Baumgarten (2004), S. 1.

²⁶⁸ Vgl. Rohm (2003), S. 354.

²⁶⁹ Vgl. Rohm (2003), S. 360.

²⁷⁰ Vgl. Lukassen; Wallenburg (2010), S. 24.

²⁷¹ Vgl. Wilding; Juriado (2004), S. 630 und Boyson et al. (1999), S. 81. Auch Ding et al. (2011) stellen fest, dass der Hauptschwerpunkt einer Lieferkette in der Kostenreduktion liegt. Vgl. Ding et al. (2011), S. 70.

²⁷² Vgl. Lukassen; Wallenburg (2010), S. 25.

²⁷³ Vgl. Yao et al. (2008), S. 263.

Supply-Chain-Verträge in der Logistik

Im folgenden Abschnitt werden die Supply-Chain-Verträge aufgeführt, die eine wesentliche Rolle im Rahmen der Zielharmonisierung der Supply-Chain-Akteure spielen.²⁷⁴

Supply-Chain-Management (SCM) umfasst eine Vielzahl von Bereichen wie die Beschaffung, die Logistik, die Operations, das Marketing, die Informationssysteme und das strategische Management.²⁷⁵ Während sich jeder dieser Bereiche nur auf einen kleinen Aspekt des SCM konzentriert, sind sich die Einzelbereiche hinsichtlich der wesentlichen Aufgabe des SCM einig, die nämlich in der Ziel- und Anreizharmonisierung von eigenständigen, unabhängigen Unternehmen besteht.²⁷⁶ In diesem Kontext haben vertragliche Beziehungen unter Supply-Chain-Partnern sowohl in der Forschung als auch in der unternehmerischen Praxis an Bedeutung gewonnen.²⁷⁷ Vor allem stehen die vertraglichen Mechanismen im Vordergrund der Untersuchungen, um die ökonomischen Anreize von mehreren Partnern in einer Lieferkette anzugleichen. Viele Supply-Chain-Modelle nehmen an, dass die Individuen bestrebt sind, ihre eigenen Auszahlungen zu maximieren.²⁷⁸ Insbesondere bilden Supply-Chain-Verträge einen Mechanismus zur Anreizharmonisierung einer Supply Chain. Es ist bekannt, dass Verträge, die nicht die Anreize von unabhängigen, eigennützigen Unternehmen aus einer Supply Chain angleichen, eine der Hauptursachen für suboptimale Leistungen in der Lieferkette darstellen.²⁷⁹ Die Ziel- und Anreizharmonisierungsbemühungen konzentrieren sich hauptsächlich auf den Informationsaustausch, die Entscheidungssynchronisierung, die gemeinsame Nutzung von Ressourcen, die Kommunikation und die gemeinsame Schaffung von Wissen entlang der Supply Chain.²⁸⁰

In der Fachliteratur werden Supply-Chain-Verträge wie folgt definiert.

„... agreement among different entities with respect to different trade parameters such as pricing, order quantity commitment, delivery commitment, and quality.“²⁸¹

In der Fachliteratur existiert eine Vielzahl an verschiedenen Supply-Chain-Verträgen. Tabelle 5 stellt zusammenfassend einen Überblick über die verschiedenen identifizierten Vertragsformen dar.

²⁷⁴ Die Zielharmonisierung wird in der vorliegenden Arbeit auch mit der Anreizharmonisierung der Supply-Chain-Akteure synonym verwendet.

²⁷⁵ Vgl. Chen; Paulraj (2004), S. 120.

²⁷⁶ Vgl. Katok; Pavlov (2013), S. 129.

²⁷⁷ Vgl. Wu (2013), S. 3.

²⁷⁸ Vgl. Wu (2013), S. 3.

²⁷⁹ Vgl. Narayanan; Raman (2004), S. 96.

²⁸⁰ Vgl. Cao; Zhang (2011), S. 165; Jeuland; Shugan (2008), S. 57ff. und Arshinder et al. (2008), S. 326f.

²⁸¹ van der Rhee et al. (2010), S. 296.

Vertragsform	Beschreibung ²⁸²	Autor(en) (Jahr)
„Wholesale-price-Vertrag“	Der „Wholesale-price“ Vertrag (Großhandelspreis) stellt dem Käufer einen fixen Preis pro Einheit in Rechnung. Häufigste Anwendungsform, da leicht implementierbar.	Cachon, G. P.; Lariviere, M. A. (2005), El Ouardighi, F.; Kim, B. (2010), Cachon (2003)
„Revenue-Sharing-Vertrag“	Beim Revenue-Sharing setzt der Lieferant einen Preis pro Einheit fest, der unter dem „Wholesale-price“ liegt, und er wird zusätzlich prozentual am Gewinn des Käufers beteiligt.	Cachon, G. P.; Lariviere, M. A. (2005), Koulamas, C. (2006), Cachon (2003), Dana, D., Jr.; Spier, K. E. (2001)
„Quantity-Discount-Vertrag“	Der „Quantity-Discount-Preis“ reduziert sich bei jeder weiteren gekauften Einheit.	Whang, S. (1995), Cachon (2003), Weng, Z. K. (1995)
„Sales-rebate-Vertrag“	Beim „Sales-rebate-Vertrag“ wird ein Preis pro Einheit festgelegt, der sich beim Erreichen eines vereinbarten Schwellwertes für gekaufte Einheiten reduziert.	Cachon (2003), Höhn (2010) Taylor, T. A. (2002)
„Quantity-flexibility-Vertrag“	Der „Quantity-flexibility-Vertrag“ bestimmt einen Preis pro Einheit, und zusätzlich werden die Verluste des Käufers aus nicht verkauften Einheiten zurückerstattet (oftmals bekommt der Käufer eine Gutschrift für die nächste Bestellung).	Tsay, A. A.; Lovejoy, W. S. (1999), Tsay, A. A. (1999), Cachon (2003)
„Buy-back-Vertrag“ (auch als return policy bezeichnet)	Beim „Buy-back-Vertrag“ wird ein Preis pro Einheit festgelegt. Am Ende einer Saison kauft z. B. der Verkäufer die übrig gebliebene Menge zu einem geringeren Preis zurück, als der Käufer ursprünglich bezahlt hat.	Emmons, H.; Gilbert, S. M. (1998), Pasternack, B. A. (2008), Cachon (2003)

Tabelle 5: Überblick über die verschiedenen Supply-Chain-Verträge

Die eigentliche Funktion eines Supply-Chain-Vertrages besteht darin, zum einen den Gesamtgewinn der Supply Chain zu erhöhen und zum anderen das Risiko auf die beteiligten Supply-Chain-Akteure gleichmäßig zu verteilen.²⁸³ Eine zentral gesteuerte Supply Chain kann dadurch charakterisiert werden, dass ein einziger Akteur befähigt ist, sämtliche Entscheidungen z. B. in Form von Bestellmengen und Preissetzung für alle Supply-Chain-Akteure zu treffen.²⁸⁴ In der unternehmerischen Praxis sind Supply Chains überwiegend dezentral, und jeder ihrer Akteure agiert individuell sowie gewinnmaximierend.²⁸⁵ Dabei dienen Supply-Chain-Verträge als geeignetes Instrument, um die Anreize von Akteuren einer dezentralen Lieferkette anzugleichen.²⁸⁶ Die Anreizharmonisierung in der Supply Chain und somit die Maximierung

²⁸² Die Beschreibungen der Vertragsformen stammen aus Cachon (2003), Giannoccaro; Pontrandolfo (2004) und Höhn (2010). Vgl. Cachon (2003), S. 238ff., Giannoccaro; Pontrandolfo (2004), S. 132f. und Höhn (2010), S. 26ff.

²⁸³ Vgl. Tsay et al. (1999), S. 304. Dabei dient der Gewinn einer zentral gesteuerten Supply Chain als Benchmark.

²⁸⁴ Vgl. Giannoccaro; Pontrandolfo (2004), S. 131.

²⁸⁵ Vgl. Giannoccaro; Pontrandolfo (2004), S. 131, Lee; Whang (1999), S.633 und Zhang (2006), S. 273.

²⁸⁶ Vgl. Giannoccaro; Pontrandolfo (2004), S. 131 und Yao et al. (2008), S.270.

des Supply-Chain-Gewinnes wird gerade dann relevant, wenn mehrere Supply Chains gegeneinander konkurrieren.²⁸⁷ Eine effizientere Supply Chain erzielt in der Summe eine höhere Gewinnmarge und kann somit beispielhaft das gleiche Produkt zu einem niedrigeren Preis und/oder mit einer besseren Qualität anbieten. In der Fachliteratur wurden bereits einige Modelle von Supply-Chain-Verträgen entwickelt und ein Modell, das große Aufmerksamkeit erhalten hat, ist das Revenue-Sharing (RS), da dieses die Anreize in der Supply Chain entscheidend beeinflussen und angleichen kann.²⁸⁸ Zudem schafft der Revenue-Sharing-Vertrag einen konstitutionellen Rahmen, indem die Partner einen Anreiz erhalten, einen höheren Gesamtgewinn zu erzielen.²⁸⁹ Aus diesem Grund wird das Revenue-Sharing im Folgenden explizit erläutert.

Revenue-Sharing

Revenue-Sharing-Verträge wurden bereits in vielen Industriezweigen erfolgreich eingesetzt. Doch die erste Anwendung von Revenue-Sharing-Verträgen ist auf die Videoverleihindustrie in den Neunzigern zurückzuführen.²⁹⁰ Der Videoverleiher „Blockbuster“ hat aufgrund eines niedrigeren Einkaufspreises mit einem ausgehandelten Prämiensystem für die Filmstudios mehrere Videokopien lagern können.²⁹¹ Durch die höhere Verfügbarkeit von Videokassetten zu einem günstigeren Kaufpreis haben sowohl der Videoverleiher als auch das Filmstudio durch den vermehrten Verkauf von Videokassetten ihre Umsätze erhöht. Folglich haben beide Akteure von der Revenue-Sharing-Vereinbarung profitiert.²⁹²

Cachon und Lariviere (2005) definieren das Revenue-Sharing wie folgt.

„Under a revenue-sharing contract, a retailer pays a supplier a wholesale price for each unit purchased, plus a percentage of the revenue the retailer generates.“²⁹³

Der Revenue-Sharing-Vertrag stellt demnach eine einfache aber grundlegende Veränderung der Lieferkette dar. So werden Umsatzströme eines Händlers (im Englischen „retailer“) und Zulieferers (im Englischen „supplier“) direkt miteinander verknüpft.²⁹⁴ Das Revenue-Sharing scheint eine geeignete Alternative zu dem Großhan-

²⁸⁷ Vgl. Ha; Tong (2008), S. 701.

²⁸⁸ Vgl. beispielsweise Cachon; Lariviere (2005), Giannoccaro; Pontrandolfo (2009), van der Rhee et al. (2010), Liu et al. (2013), S. 42 und El Ouardighi; Kim (2010). Zudem vgl. Tabelle 5 zu den unterschiedlichen Vertragsformen.

²⁸⁹ Vgl. Yao et al. (2008), S. 263. Revenue-Sharing kann mit anderen Preisinstrumenten wie z. B. Rückkaufoptionen und Mengenrabatten (vgl. Elahi et al. (2013), S. 147.) oder Frühbucherrabatten (vgl. Bellantuono et al. (2009), S. 384.) kombiniert werden. Chauhan; Proth (2005) bezieht sich generell auf die Möglichkeit von Kombinationen beim Revenue-Sharing. Vgl. Chauhan; Proth (2005), S. 51. Diese Kombinationsmöglichkeiten finden in der vorliegenden Arbeit keine weitere Berücksichtigung.

²⁹⁰ Vgl. Cachon (2003), S. 246, Cachon; Lariviere (2005), S. 30 und Mortimer (2008), S. 165.

²⁹¹ Das Prämiensystem bezieht sich auf den anteiligen Gewinn aus der Vermietung der Videokassetten.

²⁹² Vgl. Cachon; Lariviere (2001), S. 20.

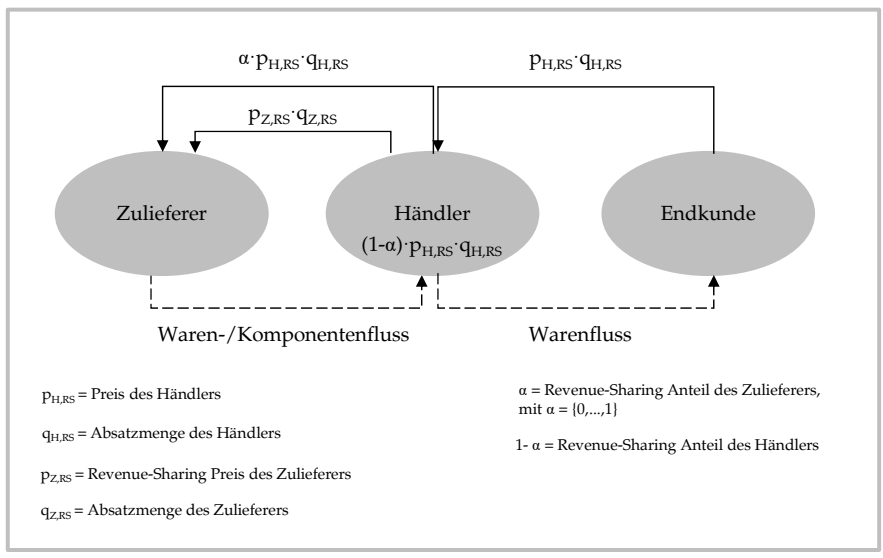
²⁹³ Cachon; Lariviere (2005), S. 30. Der hierbei erwähnte „Wholesale-price-Vertrag“ (Großhandelspreis) stellt dem Käufer einen fixen Preis pro Einheit in Rechnung. Der „Wholesale-price-Vertrag“ wird auch als „Price-only-Vertrag“ bezeichnet. Vgl. Lariviere; Porteus (2001), S. 293.

²⁹⁴ Vgl. Cachon; Lariviere (2001), S. 20.

delspreis „wholesale price“ (WSP) zu sein, bei dem der Lieferant lediglich einen festen Preis pro Einheit erhält.²⁹⁵

Die prinzipielle Funktionsweise eines Revenue-Sharing-Vertrages ist in Abbildung 5 illustriert.²⁹⁶ Während zunächst der Warenstrom der gleiche bleibt, zeichnet sich der Revenue-Sharing-Vertrag vor allem durch den veränderten Zahlungsstrom aus. Der Endkunde zahlt nach wie vor den Preis $p_{H,RS}$, welcher jedoch beim Revenue-Sharing nicht allein dem Händler der Ware, sondern zu einem Anteil von α dem Zulieferer zugutekommt: Der Umsatz wird demnach zwischen beiden aufgeteilt. Es besteht eine weitere Besonderheit bezüglich des Preises der Ware, die der Händler vom Zulieferer bezieht, hier bezeichnet als $p_{Z,RS}$. So ist dieser, verglichen mit dem eines Wholesale-Price-Vertrages (vgl. Abbildung 6), deutlich niedriger, d. h. $p_{Z,RS} < p_{Z,WS}$. Revenue-Sharing zielt nun darauf ab, durch die Beteiligung des Zulieferers am Umsatz insgesamt mehr Produkte abzusetzen. Dabei spielt die Anreizwirkung durch die Beteiligung eine entscheidende Rolle, die sich zum Beispiel in Form einer besseren Produktqualität positiv auf die Nachfrage auswirkt. Die Absatzmenge im Revenue-Sharing ($q_{H,RS}$) ist demnach größer als die des Wholesale-Price-Vertrages ($q_{H,WS}$), d. h. $q_{H,RS} > q_{H,WS}$.

Abbildung 5: Exemplarische Funktionsweise eines Revenue-Sharing-Vertrages (Quelle: Eigene Darstellung)



²⁹⁵ Vgl. Cachon; Lariviere (2001), S. 21.

²⁹⁶ Die physischen Flüsse sind hierbei gestrichelt, und monetäre Flüsse werden mit durchgezogenen Linien dargestellt.

Abbildung 6: Exemplarische Funktionsweise eines Großhandelspreis-Vertrages („Wholesale-Price Contract“)(Quelle: Eigene Darstellung)

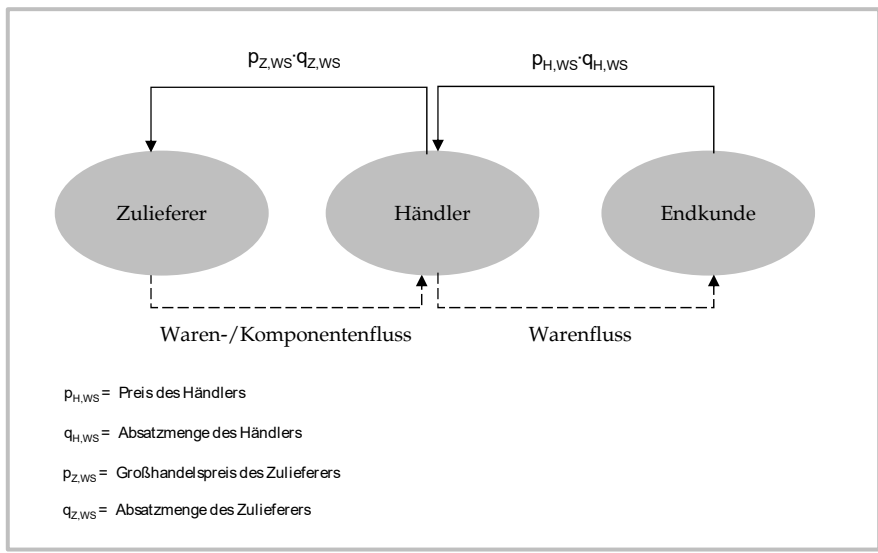


Tabelle 6 stellt eine Auswahl der Ergebnisse des Literaturüberblicks zu Revenue-Sharing tabellarisch zusammen.²⁹⁷ Aus der Tabelle 6 geht hervor, dass das Revenue-Sharing bereits umfangreich untersucht worden ist.²⁹⁸ Der primäre Schwerpunkt der Literatur in Bezug auf das Revenue-Sharing konzentriert sich hauptsächlich auf die Angleichung der gemeinsamen Ziele von Lieferketten mithilfe von Anreizmechanismen.²⁹⁹ Häufig wird eine zweistufige Lieferkette zwischen einem oder mehreren Händler(n) und Lieferant(en) untersucht.³⁰⁰ Ein Großteil der Publikationen nutzt einen modellbasierten mathematischen Ansatz zur Bestimmung der Effizienz von Revenue-Sharing im Kontext der Anreizharmonisierung der Supply-Chain-Akteure.³⁰¹ Dahingegen existieren nur wenige empirische Arbeiten wie die von Elahi et al. (2013), Katok und Wu (2009) und Wu (2013), die im Rahmen der Recherche identifi-

²⁹⁷ In der Literatur werden die Begriffe „Revenue-“, „Profit-“ und „Gain-Sharing“ häufig synonym verwendet, wobei Gain-Sharing in seiner ursprünglichen Form auf ein innerbetriebliches Anreizsystem zur Mitarbeitermotivation abzielt. Vgl. Welbourne; Mejia (1995), S. 3.

²⁹⁸ Im Anhang D ist der vollständige Überblick zu der in der vorliegenden Arbeit identifizierten Literatur zum Revenue-Sharing dargestellt.

²⁹⁹ Vgl. Cachon; Lariviere (2005), S. 31, Giannoccaro; Pontrandolfo (2004), S. 132 und Yao et al. (2008b), S. 638.

³⁰⁰ Vgl. Bellantuono et al. (2009), S. 384, Chauhan; Proth (2005), S. 45, Giannoccaro; Pontrandolfo (2004), S. 132 und Liu et al. (2013), S. 42.

³⁰¹ Für einen spieltheoretischen Ansatz zur Untersuchung von Revenue-Sharing vgl. Chakravarty; Werner (2011), S. 290 und Yao et al. (2008), S. 264. Ebenfalls haben Chauhan; Proth (2005) einen mathematischen Ansatz genutzt. Vgl. Chauhan; Proth (2005), S. 49f. Zumeist wurden hierfür numerische Analysen bzw. Beispiele angegeben. Vgl. beispielsweise Yao et al. (2008b), S. 639, Mishra et al. (2007), S. 873f. und Hou; Zeng; Zhao (2009), S. 388f.

ziert wurden.³⁰² Mithilfe einer agentenbasierten Simulation haben Giannoccaro und Pontrandolfo (2009) das Verhalten der Individuen in einem Verhandlungsprozess untersucht. In der Untersuchung haben sie die Gewinnverteilung anhand der vertraglichen Leistung und dem Grad der Zusammenarbeit vollzogen.³⁰³ Die Untersuchung von verhaltenswissenschaftlichen Aspekten im Zusammenspiel mit dem Revenue-Sharing scheint eine gute Möglichkeit zu sein, um die Interaktion zwischen den Akteuren besser zu beschreiben.³⁰⁴

Quelle Autoren (Jahr)	Forschungs- gegenstand	SC- Setting	Methode	Ergebnisse
Dana, James D., Jr.; Spier, K. E. (2001)	RS-Verträge in der Video-Rental-Industrie	Z ₁ , H _n	Mathematisches Modell	RS löst Anreizprobleme, die aufgrund von z. B. Nachfragesicherheiten entstehen
Cachon G. P. (2003)	Verträge in SCs	-	Literaturüberblick	Bedarf an empirischen Arbeiten zu verhaltensbezogenen Aspekten, Bedarf an Arbeiten zur Informationsweitergabe
Cachon, G. P.; Lariviere, M. A. (2005)	Wirkung von Rs auf die Leistung von SCs, Stärken und Grenzen von RS	Z ₁ , H ₁ Z ₁ , H _n	Spieltheorie	Stärken: Angleichung der Anreize von SC Akteuren durch RS, Grenzen: hohe administrative Kosten, wenn die Handlungen des Händlers die Nachfrage beeinflussen und wenn die Händler hinsichtlich Preis und Menge miteinander konkurrieren
Yao et al. (2008b)	RS unter horizontalem Wettbewerb von Händlern	Z ₁ , H ₂	Stackelberg-Spiel (Spieltheorie), numerische Analyse	RS-Verträge erhöhen die Leistung der Lieferkette, jedoch variiert der Nutzen, je nach Nachfrageschwankungen und Preissensitivität.
Liu et al. (2013)	Bestimmung eines fairen RS in einer zwei- und dreistufigen Logistikdienstleistungs-SC	LDL-S	Mathematisches Modell, Stackelberg-Spiel (Spieltheorie)	Entwicklung einer Methode zur Bestimmung eines fairen RS in einer zwei- und dreistufigen Logistikdienstleistungslieferkette
Kong et al. (2013)	RS in Verbindung mit Informationsaustausch	Z ₁ , H ₂	Spieltheorie, Mathematisches Modell	Anreize besser angeglichen mit RS im Gegensatz zu WSP

Tabelle 6: Eine Auswahl von Forschungsaktivitäten zum Revenue-Sharing

Anwendung von Revenue-Sharing in Supply Chains

Die Anwendungsbereiche des Revenue-Sharing-Vertrages sind vielfältig: Neben der zuvor genannten Videoverleihindustrie kommen Revenue-Sharing-Vereinbarungen

³⁰² Vgl. Elahi et al. (2013), S. 147, Katok; Wu (2009), S. 1954 und Wu (2013), S. 3.

³⁰³ Vgl. Giannoccaro; Pontrandolfo (2009), S. 559.

³⁰⁴ Vgl. Cachon (2003), S. 330f.

in anderen Industrien, wie beispielsweise bei Telekommunikationsdienstleistungen, bei Allianzen für Fluggesellschaften und bei Flughafenkonzessionen vor.³⁰⁵ Grundsätzlich können Revenue-Sharing-Verträge zwischen zwei Individuen in jeder Stufe in der Lieferkette angewendet werden.³⁰⁶ Giannoccaro und Pontrandolfo (2009) identifizieren Szenarien, in denen die Anwendung von Revenue-Sharing in Supply Chains geeignet ist. Sie stellen fest, dass Revenue-Sharing besonders in den Industriezweigen angewendet werden kann, in denen die Nachfrage unsicher ist und die Nachfrageprognose nicht einem bestimmten Trend folgt.³⁰⁷ Vorangegangene Untersuchungen auf dem Gebiet haben gezeigt, dass Revenue-Sharing als Mechanismus dienen kann, die Anreize in der Lieferkette anzugleichen. Cachon und Lariviere (2005) haben z. B. Revenue-Sharing in einem generellen Supply-Chain-Modell geprüft, und ihre Ergebnisse zeigen, dass Revenue-Sharing die Anreize in einer zweistufigen Supply Chain mit einem Händler angleicht, auch bei einer willkürlichen Verteilung der Supply-Chain-Gewinne.³⁰⁸ Chauhan und Proth (2005) untersuchen eine Logistikdienstleister-Einzelhändler-Beziehung im Kontext des Revenue-Sharing. Die Untersuchung zeigt einen Lösungsansatz auf, bei dem der Gesamtgewinn zunächst einmal maximiert und dann zwischen den Akteuren proportional zum eingegangenen Risiko aufgeteilt wird.³⁰⁹ Yao et al. (2008) testen den Einsatz von Revenue-Sharing in einer dezentral gesteuerten Supply Chain. Dabei stellen sie fest, dass ein Revenue-Sharing die Anreize von Akteuren eines dezentralen Vertriebsweges mit einigen Einschränkungen besser als der Großhandelspreis-Vertrag harmonisieren kann. Die Ergebnisse zeigen, dass ein Revenue-Sharing-Vertrag unter denselben Nachfrageschwankungen und derselben Preissensibilität eine höhere Effizienz hinsichtlich des Vertriebswegs als der Großhandelspreis-Vertrag hervorbringt.³¹⁰ Cachon und Lariviere (2005) schlagen ebenfalls ein Modell vor, dass mithilfe eines Revenue-Sharing-Mechanismus die Anreize einer dreistufigen Lieferkette anpasst.³¹¹ Viele Veröffentlichungen haben im Zusammenhang mit dem Revenue-Sharing mehrstufige Supply Chains betrachtet. Van der Rhee et al. (2010) stellen z. B. einen neuen Revenue-Sharing-Ansatz vor, um die Anreize mehrerer Akteure in der Lieferkette anzugleichen. Hierfür wenden sie das Revenue-Sharing akteursübergreifend in der Lieferkette an.³¹²

Ein Hindernis, welches weiterhin die Entfaltung des vollen Potenzials von Revenue-Sharing-Verträgen verhindert, liegt in der unfreiwilligen Informationsweitergabe, da die Akteure nicht immer im selben Maße von der Informationsweitergabe profitie-

³⁰⁵ Chakravarty; Werner (2011) untersucht Revenue-Sharing im Zusammenhang mit Telekommunikationsdienstleistungen. Vgl. Chakravarty; Werner (2011). Kimms; Çetiner (2012) betrachten Revenue-Sharing im Zusammenhang mit Fluggesellschaft-Allianzen. Vgl. Kimms; Çetiner (2012). Zhang et al. (2010) dagegen schaut sich das Revenue-Sharing in Verbindung mit Flughafenkonzessionen an. Vgl. Zhang et al. (2010).

³⁰⁶ Beispielsweise kann das Revenue-Sharing zwischen einem Lieferanten und Hersteller oder zwischen einem Hersteller und Händler angewendet werden. Vgl. Cachon; Lariviere (2005), S. 31.

³⁰⁷ Vgl. Giannoccaro; Pontrandolfo (2009), S. 560.

³⁰⁸ Vgl. Cachon; Lariviere (2005), S. 42.

³⁰⁹ Vgl. Chauhan; Proth (2005), S. 50f.

³¹⁰ Vgl. Yao et al. (2008), S. 270.

³¹¹ Vgl. Cachon; Lariviere (2005), S. 36ff.

³¹² Vgl. van der Rhee et al. (2010), S. 296f.

ren, die sie zur Verfügung stellen.³¹³ Dieses Ungleichgewichtsproblem in der Verteilung des Nutzens der Informationsweitergabe zwischen den Akteuren kann mithilfe der richtigen Gewinnverteilung gelöst werden.³¹⁴

In den letzten Jahren hat sich der Fokus der Untersuchungen hinsichtlich Revenue-Sharing auf die prozentuale Aufteilung zwischen den Akteuren gerichtet.³¹⁵ Bisher haben sich viele Forscher hauptsächlich mit dem Nutzen von Revenue-Sharing beschäftigt oder haben gegebenenfalls einen ungenauen Wertebereich für die Aufteilung des Revenue-Sharing angegeben.³¹⁶ Beispielsweise zeigen Chakravarty und Werner (2011) in ihrer Untersuchung, wie die Umsatzverteilung mithilfe von Revenue-Sharing bei einem Mobilfunkanbieter erfolgen kann, der sein Netz auch Subdienstleistern anbietet. Hierbei steigert der Mobilfunkanbieter seinen Anteil am Revenue-Sharing mit sinkenden Kosten für die Subdienstleister. Demgegenüber stellen Kimms und Çetiner (2012) einen fairen Revenue-Sharing-Mechanismus für strategische Allianzen von Fluggesellschaften dar, der sicherstellt, dass keine Fluggesellschaft die Allianz verlässt. Hierfür verwenden sie einen Algorithmus, der sich aus dem Quotienten der Gesamtumsätze der Allianz und der Umsätze der einzelnen Fluglinien in Relation zur Nachfrage zusammensetzt.³¹⁷ Zeng et al. (2007) bestimmen einen Wertebereich für den prozentualen Anteil des Revenue-Sharing, der zwischen 28 % und 60 % liegt und bei dem beide Akteure vom Revenue-Sharing profitieren.³¹⁸ Yao et al. (2008) zeigen in ihren Ergebnissen, dass die Anreize eines Revenue-Sharing nicht zu einer Pareto-Verbesserung führen. Daher sollte der Hersteller bei der Bestimmung des Revenue-Sharing vorsichtig sein und dem Einzelhändler einen höheren Anteil überlassen.³¹⁹ Beispielsweise wird in der Videoverleihindustrie das Revenue-Sharing in einem Verhältnis von 40 % zu 60 % für den Händler aufgeteilt.³²⁰ Liu et al. (2013) zeigen eine ähnliche Aufteilung in ihrer Untersuchung einer zweistufigen Supply Chain mit einem Systemdienstleister und seinem Spediteur, bei der die prozentuale Aufteilung des Revenue-Sharing bei etwa 60 bis 80 % liegt. Unter dieser Aufteilung sind beide Akteure mit dem Revenue-Sharing zufrieden.³²¹

Der Schwerpunkt der oben genannten Fachliteratur auf dem Gebiet des Revenue-Sharing bezieht sich in der Regel auf physische Produkte.³²² Im Gegensatz hierzu findet das Konzept des Revenue-Sharing bei immateriellen Gütern, z. B. bei Dienstleistungen, kaum Anwendung.³²³ Beispielsweise thematisiert Liu et al. (2013) in seiner

³¹³ Vgl. Giannoccaro; Pontrandolfo (2009), S. 558f.

³¹⁴ Vgl. Ding et al. (2011), S. 77.

³¹⁵ Vgl. Liu et al. (2013), S. 42.

³¹⁶ Vgl. Liu et al. (2013), S. 42.

³¹⁷ Vgl. Kimms; Çetiner (2012), S. 511. Die Allianzumsätze sind in dieser Untersuchung zentralgesteuert, und alle Allianzpartner werden an den Umsätzen beteiligt.

³¹⁸ Vgl. Zeng et al. (2007), S. 5.

³¹⁹ Vgl. Yao et al. (2008), S. 270f.

³²⁰ Vgl. Mortimer (2008), S. 166 und Liu et al. (2013), S. 42.

³²¹ Vgl. Liu et al. (2013), S. 45.

³²² Vgl. Cachon; Lariviere (2005), S. 30.

³²³ Zwei Beispiele für die Anwendung des Revenue-Sharing im Dienstleistungsbereich vgl. Chakravarty; Werner (2011), S. 289 und Liu et al. (2013), S. 41.

Arbeit den Mangel an Veröffentlichungen im Hinblick auf Logistikdienstleistungen.³²⁴

In der vorliegenden Arbeit soll die Anwendung des Revenue-Sharing hinsichtlich eines erhöhten Informationsaustausches zwischen einem Logistikdienstleister und seinem Kunden untersucht werden.³²⁵ Einige Autoren haben wiederholt aufgezeigt, dass ein positiver statistischer Zusammenhang zwischen dem Informationsaustausch und einer verbesserten SC-Wettbewerbsfähigkeit und SC-Leistung sowie einem verbesserten SC-Gewinn besteht.³²⁶

In diesem Zusammenhang untersuchen Kong et al. (2013) das Potenzial von Revenue-Sharing, um den Informationsaustausch in einer Lieferkette zu ermöglichen.³²⁷ Die untersuchte Lieferkette setzt sich zusammen aus einem Lieferanten und zwei Einzelhandelsunternehmen.³²⁸ Die Ergebnisse zeigen, dass Revenue-Sharing dazu führt, dass der Gewinn für beide Seiten steigt und mit einem hohen Revenue-Share auch die Gefahr eines Informationsverlustes vermieden werden kann und somit das Revenue-Sharing den Anreiz des Lieferanten reduziert, wissentlich Informationen an Wettbewerber des Kunden weiterzugeben.³²⁹ Özer et al. (2011) zeigen, dass auch andere Faktoren wie z. B. das Vertrauen eine entscheidende Rolle bei der Informationsweitergabe angesichts ungleich verteilter Informationen spielen und kooperatives Handeln fördern.³³⁰ Sie untersuchen mithilfe von kontrollierten Laborexperimenten die Rolle von Vertrauen zwischen Wertschöpfungspartnern und zeigen in ihren Ergebnissen, dass die Partner in der Lieferkette auch mit einem Großhandelspreis vertrauensvolle Informationen weitergeben, abhängig von der Bereitschaft, ihrem Gegenüber zu vertrauen.³³¹ In der vorliegenden Arbeit ist das Vertrauen aber nicht das primäre Untersuchungsobjekt, sondern vielmehr ein Anreizmechanismus wie das Revenue-Sharing, um einen verbesserten Informationsfluss zu etablieren, auch wenn die Akteure sich nicht unbedingt vertrauen.

Ein weiterer Forschungsstrom auf dem Gebiet des Informationsaustausches untersucht die vertikale Weitergabe von Informationen zwischen zwei Akteuren in der Lieferkette, wobei einer der beiden Akteure besser über beispielsweise die Nachfrage oder Kapazitäten informiert ist als der andere und einen Anreiz hat, bei der Informationsweitergabe strategisch vorzugehen.³³² Özer und Wei (2006) zeigen, dass der Großhandelspreis zu einer Verzerrung der Nachfrageprognoseinformation führt und dass durch einen mit angemessenen Anreizen gestalteten Vertrag ein verlässlicherer

³²⁴ Vgl. Liu et al. (2013), S. 42.

³²⁵ Hierbei werden nicht einfache operative Aufgaben wie ein Transport von A nach B, sondern vielmehr komplexere Logistikdienstleistungen berücksichtigt.

³²⁶ Für einen ausführlichen Überblick hierzu vgl. Kulp (2002), S. 655f. Kulp (2002) zeigt selber in seinen Ergebnissen, dass dann, wenn ein Informationsaustausch stattfindet, beide Akteure in der Lieferkette hiervon profitieren. Vgl. Kulp (2002), S. 670.

³²⁷ Vgl. Kong et al. (2013), S. 557.

³²⁸ Die beiden Einzelhandelsunternehmen stehen im Wettbewerb zueinander.

³²⁹ Vgl. Kong et al. (2013), S. 557.

³³⁰ Vgl. Özer et al. (2011), S. 1113f.

³³¹ Vgl. Özer et al. (2011), S. 1128.

³³² Vgl. Kong et al. (2013), S. 558.

Informationsaustausch zwischen dem Lieferanten und dem Hersteller erzielt wird – auch bei bestehender Informationsasymmetrie.³³³ Mishra et al. (2007) zeigen in ihrer Untersuchung, dass beim Informationsaustausch zwischen zwei Akteuren (Hersteller-Händler) in der Lieferkette der Hersteller immer davon profitiert.³³⁴ Nur bei einem geringeren Großhandelspreis profitiert auch der Händler. Der Hersteller bietet dem Händler einen geringeren Großhandelspreis nur, wenn auch Informationen geteilt werden.³³⁵ Zhang (2002) und Li (2002) haben zudem den vertikalen Austausch von Informationen in Lieferketten hinsichtlich des horizontalen Wettbewerbs zwischen zwei Akteuren mit Substitutionsgütern erweitert.³³⁶ Beide Ergebnisse zeigen, dass die Akteure nicht freiwillig die Informationen teilen.³³⁷

Zhang (2002) betont, dass ein besonderer Anreiz notwendig ist, um Informationen zu erlangen.³³⁸ Hierzu schlagen Kong et al. (2013) ein Revenue-Sharing vor und zeigen in ihrer Untersuchung, dass ein passend gestalteter Revenue-Sharing-Vertrag diese Probleme lösen kann.³³⁹ Revenue-Sharing-Verträge haben bereits gezeigt, dass sie ein effektives Mittel sind, um die Anreize von Unternehmen anzugleichen, indem sie ein entsprechendes Verhalten in den Lieferketten hervorbringen.³⁴⁰ Mortimer (2008) zeigt, dass mithilfe eines Revenue-Sharing der Gewinn der Unternehmen in der Lieferkette sich signifikant erhöht, beispielsweise um mehr als 10 % in der Videoverleihindustrie.³⁴¹ Andere Untersuchungen haben gezeigt, dass das Revenue-Sharing ein geeignetes Mittel ist, Lieferketten zu koordinieren – seien es Lieferketten mit einem Händler und einem Lieferanten oder Lieferketten mit konkurrierenden Händlern.³⁴² Hierbei wird ein hoher Revenue-Share vorgeschlagen, um Anreize anzugleichen, Informationen zu teilen und diese nicht an Dritte weiterzugeben.³⁴³

Im Rahmen von Unternehmenskooperationen ermittelt die Ertragsmechanik die Kosten und den Nutzen bzw. die Erträge und rechnet diese den Kooperationspartnern zu.³⁴⁴ Beispielsweise liegt der Nutzen von logistischen Unternehmenskooperationen vor allem in der Kosteneinsparung durch verbesserte Prozesse.³⁴⁵ Zudem ist es notwendig, die Kosten mithilfe von Verbesserungen der logistischen Abläufe zu reduzieren, wovon der Kunde und der Dienstleister in einem zu bestimmenden Verhältnis partizipieren.³⁴⁶ In diesem Zusammenhang spielen Sharing-Modelle eine bedeu-

³³³ Vgl. Özer; Wei (2006), S. 1240.

³³⁴ Vgl. Mishra et al. (2007), S. 864.

³³⁵ Vgl. Mishra et al. (2007), S. 875.

³³⁶ Vgl. Zhang (2002), S. 531 und Li (2002), S. 1196.

³³⁷ Vgl. Zhang (2002), S. 542 und Li (2002), S. 1198.

³³⁸ Vgl. Zhang (2002), S. 532.

³³⁹ Vgl. Kong et al. (2013), S. 538.

³⁴⁰ Vgl. Kong et al. (2013), S. 538.

³⁴¹ Vgl. Mortimer (2008), S. 166.

³⁴² Für die Nutzung von Revenue-Sharing in Lieferketten mit einem Lieferanten und einem Händler vgl. Cachon (2003), S. 246ff. Für die Nutzung von Revenue-Sharing in Lieferketten mit konkurrierenden Händlern vgl. Dana; Spier (2001), S. 223, Cachon; Lariviere (2005), S. 31 und Yao et al. (2008b), S. 637.

³⁴³ Vgl. Kong et al. (2013), S. 572.

³⁴⁴ Vgl. Buchholz; Olemotz (2003), S. 380.

³⁴⁵ Vgl. Buchholz; Olemotz (2003), S. 380.

³⁴⁶ Vgl. Buchholz; Olemotz (2003), S. 381.

tende Rolle.³⁴⁷ Besonders das Revenue-Sharing ist ein geeignetes Instrument, um erzielte Einsparungen fair zwischen den Geschäftspartnern aufzuteilen.³⁴⁸ Durch das vermehrte Angebot von integrierten Komplettlösungen steigt die Bedeutung von wert- und erfolgsabhängigen Preismodellen.³⁴⁹

Vor allem müssen Unternehmen fähig sein, Marktsituationen zu antizipieren, in denen Revenue-Sharing für Produkte und Dienstleistungen möglich ist, um wettbewerbsfähige Leistungen anzubieten.³⁵⁰ Durch die sogenannten Lock-in-Effekte besteht im Allgemeinen die Möglichkeit, in einem Markt ein natürliches Monopol aufzubauen.³⁵¹ Die geeignete Wahl der Ertragsmechanik kann entscheidend sein, um eine breite Akzeptanz bei den Kunden zu erreichen und das Folgegeschäft zu sichern.³⁵² Wichtig ist auch, dass das Leistungsangebot mehrere komplementäre Produkte beinhaltet, die den Lock-in des Kunden erhöhen. Meistens erfordert das Folgegeschäft eine Erweiterung des Produktangebots und somit eine Anpassung des Geschäftsmodells.³⁵³

In der vorliegenden Arbeit wird das Potenzial des Revenue-Sharing untersucht, das als Anreizmechanismus für den Kunden zur Weitergabe von vertrauensvollen und nützlichen Informationen an den Logistikdienstleister dienen soll, etwa von Informationen zur Nachfrage, zu Bestellungen oder zu Beständen.³⁵⁴ Daher wird in der vorliegenden Arbeit das Revenue-Sharing als Anreizmechanismus zur Verbesserung des Informationsflusses zwischen den beteiligten Akteuren in der Lieferkette verwendet. Dies soll mithilfe der Empirie untersucht werden.

2.6. Theoretisch-konzeptioneller Bezugsrahmen der Arbeit

Mithilfe eines theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmens lassen sich das vorhandene Wissen im Forschungsprozess sowie das Vorverständnis zur Lösung des Forschungsproblems besser strukturieren.³⁵⁵ Vor allem hilft der theoretisch-konzeptionelle Bezugsrahmen dabei, das Erkenntnisobjekt der Forschungsbemühungen abzugrenzen und die Perspektiven, unter denen es beleuchtet wird, aufzuzeigen.³⁵⁶ In diesem Rahmen werden die betrachteten Untersuchungsgrößen dargestellt sowie die relevanten Zusammenhänge zwischen diesen Größen erfasst und ge-

³⁴⁷ Vgl. Chauhan; Proth (2005), S. 45.

³⁴⁸ Vgl. Liu et al. (2013), S. 49.

³⁴⁹ Vgl. Bonnameier; Burianek; Reichwald (2010), S. 230.

³⁵⁰ Die Anwendung des Revenue-Sharing-Vertrages ist für standardisierte Leistungen nicht geeignet, da die Etablierung eines Revenue-Sharing-Instruments administrativ anspruchsvoll ist und ein kooperatives Verhalten hierfür notwendig ist. Vgl. Cachon; Lariviere (2005), S. 31 und Giannoccaro; Pontrandolfo (2004), S. 138.

³⁵¹ Vgl. Knyphausen-Aufseß et al. (2011), S. 180. Eine Restriktion bei der Auswahl von Alternativen für das Folgegeschäft wird als Lock-in-Effekt bezeichnet. Bei einem Wechsel zu einer anderen Alternative entstehen für den Kunden Wechselkosten. Vgl. Knyphausen-Aufseß et al. (2011), S. 171.

³⁵² Vgl. Knyphausen-Aufseß et al. (2011), S. 180.

³⁵³ Vgl. Knyphausen-Aufseß et al. (2011), S. 180.

³⁵⁴ Vgl. Arshinder et al. (2008), S. 326.

³⁵⁵ Vgl. Röhl (1990), S. 99 und Stölzle (1999), S. 129.

³⁵⁶ Vgl. Stölzle (1999), S. 129.

eignete Mechanismen zur Vertiefung des Problemverständnisses identifiziert.³⁵⁷ Somit bildet der Bezugsrahmen weder den Start- noch den Endpunkt im Forschungsprozess.³⁵⁸ Dafür kommt dem Bezugsrahmen eine maßgebliche Kanalisierungsfunktion im Forschungsprozess zu, um das erarbeitete Vorverständnis transparent darzustellen und weitere Forschungsschritte theoretisch zu untermauern.³⁵⁹ Im Folgenden werden hierfür die Erkenntnisse aus den Abschnitten 2.1 bis 2.5 noch einmal zusammengefasst.

In Abschnitt 2.1 wurde ein Überblick über die bestehenden Definitionen und Konzeptionsansätze zum Geschäftsmodell in der Managementforschung dargestellt. In diesem Rahmen wurde zunächst mithilfe einer Literaturanalyse eine begriffliche Eingrenzung des Geschäftsmodells vorgenommen. Hiernach wurden auf einer übergeordneten Ebene verschiedene Geschäftsmodellansätze vorgestellt und, basierend auf den Ergebnissen der Literaturanalyse, das Verständnis des Geschäftsmodellkonstruktes der vorliegenden Arbeit bestimmt.

Abschnitt 2.2 stellt die aggregierte Darstellungsform des verwendeten Geschäftsmodells vor und konzentriert sich auf die einzelnen Elemente des Geschäftsmodells. Hierbei wurde das Geschäftsmodell als Analyse- und Gestaltungsraster der vorliegenden Untersuchung verstanden. Durch die Fokussierung der Betrachtung auf die Teilelemente des Geschäftsmodells gelang es, das Verständnis für die einzelnen Elemente Produkt-/Markt-Kombination, die Konfiguration und Durchführung von Wertschöpfungsaktivitäten sowie die Ertragsmechanik näher zu beschreiben und zu spezifizieren.

Der Fokus von Abschnitt 2.3 lag auf der Klassifizierung von Logistikdienstleistern. Die Klassifizierung verschiedener Typen von Logistikdienstleistern erfolgte anhand ausgewählter Merkmale und ermöglichte die Identifizierung des Systemdienstleisters als des geeigneten Logistikdienstleisters für die Anwendung des in der Arbeit gestalteten Geschäftsmodells für Unternehmenskooperationen (Wertschöpfungskonfiguration).

Abschnitt 2.4 befasste sich näher mit dem Thema „Kooperation in der Logistik“ und zeigte mögliche Gestaltungsformen von Kooperationen anhand der Wertschöpfungsstufen auf. Vor allem wurde die horizontale Wertschöpfungs Kooperation als geeignetes Produkt für das in der vorliegenden Arbeit betrachtete Geschäftsmodell identifiziert. Hierauf aufbauend erfolgte eine nähere Betrachtung von KMU als Untersuchungsobjekt für horizontale Kooperationen. Gerade KMU sind geeignet, sich an Unternehmenskooperationen mit entsprechend passenden Partnern zu beteiligen, um ihre größenspezifischen Probleme (beispielsweise restriktive finanzielle sowie personelle Ressourcen) zu bewältigen. Zudem ist die volkswirtschaftliche Bedeutung von KMU sehr groß. Aus diesen Gründen erschien in der vorliegenden Arbeit die

³⁵⁷ Vgl. Kubicek (1977), S. 18f. und Ulrich; Hill (1979), S. 166.

³⁵⁸ Vgl. Stölzle (1999), S. 129 und Elbert (2005), S. 219.

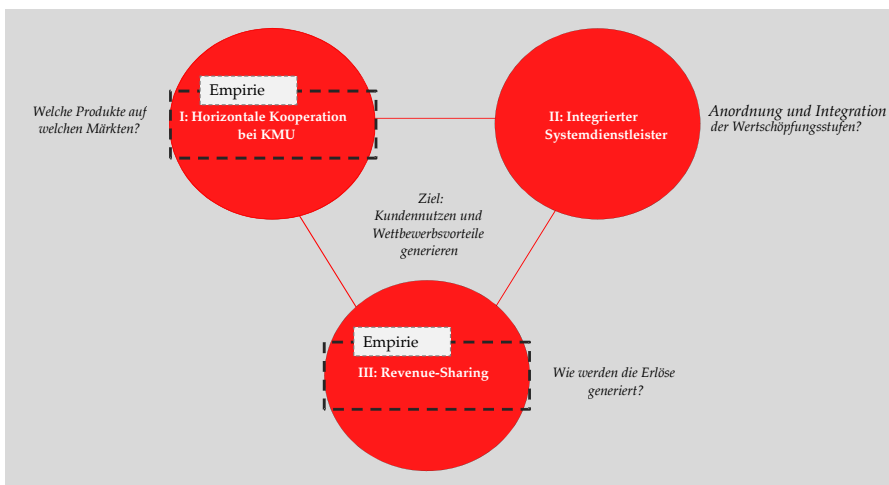
³⁵⁹ Vgl. Rößl (1990), S. 100 und Stölzle (1999), S. 129.

Betrachtung von KMU als potenzieller Markt für horizontale Kooperationen als geeignet.

Die Darstellung von Ertragsmechanismen für das Geschäftsmodell war Gegenstand von Abschnitt 2.5. Hier erfolgte vor allem die fokussierte Betrachtung von Revenue-Sharing als Ertragsmechanik für das Geschäftsmodell. Insbesondere stand der Anreizmechanismus des Revenue-Sharing im Vordergrund, um vertrauensvolle und nützliche Informationen vom Kunden für den Logistikdienstleister zu erhalten. Daher wurde das Revenue-Sharing als Ertragsmechanik für die vorliegende Untersuchung des Geschäftsmodells berücksichtigt.

Entsprechend den aufgezeigten Erkenntnissen liegt die geforderte Strukturierung des Vorverständnisses zur Lösung des Forschungsproblems vor. Zur näheren Bestimmung des Geschäftsmodells dient die Empirie. Der theoretisch-konzeptionelle Bezugsrahmen der Arbeit wird entsprechend den beschriebenen Erkenntnissen in Abbildung 7 zusammenfassend dargestellt. Hiervon ausgehend erfolgt zur Vertiefung des Problemverständnisses im anschließenden Kapitel 3 die theoriegeleitete Analyse der Arbeit. Hierzu werden für die Geschäftsmodellelemente „Produkt-/Markt-Kombination“ („horizontale Kooperation bei KMU“) und „Ertragsmechanik“ („Revenue-Sharing“) Hypothesen auf Grundlage des Bullwhip-Effektes und der Prinzipal-Agenten-Theorie aufgestellt.

Abbildung 7: Theoretisch-konzeptioneller Bezugsrahmen der Arbeit (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Knyphausen-Aufseß; Meinhardt (2002), S. 66)



Ein Geschäftsmodell für Logistikdienstleister im Umfeld
von KMU
Wettbewerbsvorteile durch horizontale Kooperation und
Revenue-Sharing
Özsucu, Ö.
2016, XIX, 212 S. 21 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-14888-1