



# Studie „Kooperationsmodel I zur vertikalen Transportlogistik – Chance und Risiken“



**Bernhard Rieger und  
Christian Peterler**

„Vertikale Kooperationsmodelle in der  
Transportlogistik sind bis dato eher die Ausnahme.  
Die Studie untersucht Voraussetzungen, Erfahrungen,  
Chancen und Risiken eines solchen strategischen und  
taktischen Verfahrens“

**BR Consulting**  
Waldstrasse 6  
DE-85244 Röhrmoos  
+49 (0) 8139 / 935461  
+49 (0) 8139 / 935462  
2013/2014

## Die Autoren

### **Bernhard Rieger**

ist Inhaber, Geschäftsführer und CEO von BR Consulting. BR Consulting ist ein auf Logistikprozesse und –Strategien spezialisiertes Beratungsunternehmen. Im besonderen Fokus stehen Logistikoportimierungen entlang der Supply Chain. Das Unternehmen besteht seit 2003 und hat sich speziell auf die Optimierung der Beschaffungs- und Distributionsprozesse entlang der Wertschöpfungskette ausgerichtet. Der Autor Bernhard Rieger ist Verkehrsfachwirt und ausgesprochener „Kenner“ des Logistikmarktes sowie diverser Märkte.

### **Christian Peterler**

ist seit 2013 Junior Consultant bei der Logistikberatung BR Consulting mit den Hauptaufgaben, Projektbegleitung, Dokumentation, Analyse und Aufbereitung von Warenströmen im Rahmen div. Projekte. Parallel studierte Herr Peterler als Bachelor of Engineering mit Schwerpunkt Logistik an der Fachhochschule Neu-Ulm. Abgeschlossen wurde der Studiengang u. a. mit der Studie zur „vertikalen Kooperation im Rahmen der Transportlogistik“ Ende 2013.

### **Kontakt**

[office@brconsulting.de](mailto:office@brconsulting.de)

[Telefon + 49 \(0\) 8139/935-461](tel:+4908139935461)

### **Impressum**

B. Rieger  
C. Peterler

Eine Veröffentlichung der  
BR Consulting  
Waldstrasse 6  
DE-85244 Röhrmoos

**Redigiert:** V. Neubauer

**Lektorat:** offen

**Copyright** © BR Consulting 06/2014

**Druck:** offen

**Quellen:** siehe Quellenverzeichnis

## Vorwort

**Die vertikale Kooperation** im Bereich der Transportorganisation ist eine zukunftsweisende und kosteneinsparende Art Waren und Güter von der Quelle zur Senke zu transportieren. Dabei ist dies verkehrsträgerunabhängig zu betrachten. In einer Zeit steigender Komplexität und einer permanenten Verknappung von Ressourcen bietet diese Kollaborationsform eine perfekte Ergänzung zu bereits vorhandenen unternehmenseigenen Single – Lösungen.

**Ziel der Studie** ist es zu analysieren, welche Chancen aber auch Risiken im Bereich der Kooperation im Rahmen der vertikalen Transportlogistik gibt. Dabei wird nicht nur die Stimmungslage und Bereitschaft von Unternehmen abgefragt, sondern auch die Hinderungsgründe und mögliche Bedenken thematisiert. Die Studie wurde anhand eines Online-Fragebogens und im Rahmen der Bachelor Arbeit unseres Mitarbeiters ausgearbeitet.

**Die Ergebnisse der Studie** sind sowohl für Industrie und Handel als auch für die Logistikbranche von hoher Relevanz. Vor allem Verantwortliche im strategischen und taktischen Transportmanagement können aus den Ergebnissen Rückschlüsse auf Einschätzungen und Entwicklungen ableiten. Des Weiteren wird in der Studie eine strukturierte Vorgehensweise bei einer Kooperationsentwicklung angeboten bzw. vorgestellt. Wir hoffen durch die Studie neue bzw. ergänzende Informationen über einen noch nicht sehr ausgeprägten Bereich der Kooperation geben zu können und würden uns für die Zukunft wünschen, dass mehr Unternehmen diesen Ansatz erfolgreich verfolgen.

Röhrmoos im Juni 2014

Bernhard Rieger

Christian Peterler

## Inhaltsverzeichnis

Die Autoren.....	
Vorwort .....	
Inhaltsverzeichnis .....	
1. Einleitung.....	
2. Studie zur zwischenbetrieblichen Kooperation in der Transportlogistik .....	
3. Kooperation von Unternehmen .....	
3.1 Der Begriff der Kooperation .....	
3.2 Zwischenbetriebliche Kooperationen in der Transportlogistik .....	
4. Struktur der Transportlogistikkooperation .....	
4.1 Konsolidierungsvarianten der zwischenbetrieblichen Transportkooperation .....	
4.2 Kooperation ab Umschlagpunkt.....	
4.3 Kooperation ab Zentrallagerstandort .....	
4.4 Konsolidierung im Verkehrsmittel .....	
5. Marktbeobachtungen .....	
6.0 Synergieeffekte.....	
6.1 Bündelung der Güter von unterschiedlichen Kooperationspartnern .....	
6.2 Tourenverdichtung und Sendungsverdichtung .....	
7. Rahmenkriterien für eine praktische Umsetzung bezüglich einer zwischenbetrieblichen Kooperation in der Transportlogistik .....	
7.1 Kooperationsvoraussetzungen von Unternehmen	
7.1.1 Generelle Kooperationsvoraussetzungen.....	
7.1.2 Spezifische Kooperationsvoraussetzungen .....	
7.2. Auswahl geeigneter Kooperationspartner.....	
7.3 Kooperationsgestaltungsprozess.....	
7.4 Auswirkungen auf das Transportnetzwerk und die Transaktionskosten bei der Aufnahme von weiteren Partnern in eine bereits bestehende Kooperation .....	
8. Fallstudie zur zwischenbetrieblichen Kooperation in der Transportlogistik .....	
8.1 Beteiligte Unternehmen .....	
8.2 Logistikdienstleister .....	
9. Fazit .....	5
Literaturverzeichnis .....	

## 9. Fazit

Anhand der Konsolidierung von unternehmensübergreifenden Transportvolumen können zwischenbetriebliche Kooperationen in der Transportlogistik ihren Beitrag dazu leisten, die Transportlogistik weiter zu optimieren. Die jeweilige Konsolidierungsvariante der Kooperation ist immer vom Unternehmenseinzelfall und vom spezifischen Transportvolumen abhängig.

Ein gemeinsam bewirtschafteter Konsolidierungspunkt oder Transportnetzwerk, hat in der Anfangsphase einen hohen Kosten- und Arbeitsaufwand zur Folge. Auf längere Sicht ist ein höheres Synergiepotenzial im Gegensatz zu einer separaten Transportdurchführung die Folge. Diese Variante der zwischenbetrieblichen Kooperation ist auch in einem kleineren geographischen Gebiet denkbar. Die gemeinsam bewirtschafteten Konsolidierungspunkte können sich auch nur über eine bestimmte Region oder ein bestimmtes Bundesland erstrecken. Somit kommt diese Konsolidierungsvariante auch für Unternehmen in Frage, die ein geringeres Transportvolumen und ein kleineres Beschaffungs- und Distributionsnetz haben.

Auf der anderen Seite sprechen für eine Konsolidierung im Verkehrsmittel der geringere Umsetzungsaufwand des Projektes und eine geringere Bindungsintensität zwischen den Unternehmen. Ein wesentlicher Vorteil dieser Variante ist die Flexibilität bezüglich des Einsatzes unterschiedlicher Verkehrsmittel die dafür in Betracht kommen. (siehe Kap. 4.4) Zudem besteht die Möglichkeit des Einsatzes von multimodalem Verkehr und somit weiteres Optimierungspotenzial im Transportwesen.

Die Synergieeffekte, die angesichts der Konsolidierung im Wesentlichen durch Sendungs- und Tourenverdichtungen entstehen, stellen die Motivation für zwischenbetriebliche Kooperation in der Transportlogistik dar. Der Synergieeffekt mit dem größten Zukunftspotenzial ist die Bahn als Alternative zum Seeweg. Hinsichtlich

der kurzen Transportdauer im Vergleich zum Seeweg wird dieser Punkt für viele Unternehmen von immer größerer Bedeutung. Die größte Problematik besteht darin, dass kein einheitliches Schienennetz zwischen den Ländern besteht. Dies verursacht vor allem Probleme im internationalen Schienenverkehr. Sobald die Interoperabilität im Schienenverkehr abgeschlossen ist, sind zwischenbetriebliche Kooperationen in der Transportlogistik auch für Mittelständler im internationalen Schienenverkehr einfacher zu realisieren.

Demgegenüber können derartige Kooperationen auch Risiken für die Unternehmen bedeuten. Die gravierendsten Punkte sind zum einen die hohe Bindungsintensität, die besonders bei einer Kooperation ab einem gemeinsamen Konsolidierungspunkt entsteht. Bei Unstimmigkeiten oder Problemen mit Partnern ist eine separate Transportdurchführung nur schwierig möglich, da alle Prozesse auf die Kooperation abgestimmt sind. Dieser Faktor der Kooperation muss kein Nachteil sein, sollte aber auf strategischer Ebene im Unternehmen berücksichtigt werden.

Ein weiteres entscheidendes Risiko, das ein Unternehmen durch die zwischenbetriebliche Kooperation eingeht, ist das Offenlegen von firmeninternen Daten, gegebenenfalls auch gegenüber Wettbewerbern. Derartige Daten können interne Kostenkalkulationen oder Unternehmensprozesse sowie Produktdaten und Kennzahlen sein. Ohne einen weitreichenden Einblick in diese Daten der Partnerunternehmen ist eine Transportkooperation nicht umsetzbar. Daher sind potenzielle Partner gründlich auf ernstzunehmendes Interesse zu untersuchen.

Die Studie ergab, dass 91 Prozent der Befragten die bereits zwischenbetriebliche Transportkooperation durchführen keine grundsätzlichen Nachteile sehen. 9 Prozent sahen dagegen Nachteile bei Kooperationen im Seefrachtbereich. Diese gaben an, dass in ihrer Kooperation permanent Kompromisse eingehen zu müssen. Als Erklärung dafür wurde das gemeinsame Festlegen von Transportterminen auf der Grundlage eines Fahrplanes (sailing schedules) genannt. Da eine gemeinsame Lösung mit den jeweiligen Partnern getroffen werden muss.

Somit ist abschließend festzuhalten, dass der positive Aspekt hinsichtlich zahlreicher Synergieeffekte überwiegt und zwischenbetriebliche Kooperationen speziell für kleine und mittelgroße Unternehmen eine Optimierung ihrer Transportlogistik sein kann. Jedoch sind die Risiken und mögliche aufkommende Probleme, speziell beim Aufbau der Kooperation, nicht zu unterschätzen.