

# Value Added Services in der Logistik

Ein Beitrag von Prof. Dr.-Ing. Rainer Kämpf

## Was sind Value Added Services (VAS) ?

Auch wenn bei einer realistischen Betrachtung des Marktes die nach wie vor sehr große Bedeutung traditioneller, logistischer Kerngeschäfte hervortritt, so hat sich doch in der jüngeren Vergangenheit ein Trend zu einer immer stärkeren Einbindung dieser Kernaktivitäten in umfassendere Servicepakete herausgebildet. Die Kernaktivitäten des Transportierens, Lagerns, Umschlagens und Verpackens werden also nicht in erster Linie durch neue Serviceangebote verdrängt, sondern fallweise angereichert. Ein wesentlicher Impuls für diese Entwicklung war das zunehmende Bestreben von *Verladern* (ein Ausdruck, der sich durch die hier angesprochene Entwicklung überlebt), die Anzahl ihrer Marktpartner drastisch zu reduzieren, um auf diese Weise ihre Transaktionskosten zu senken und ihre Marktposition zu stärken. Parallel dazu haben immer mehr Unternehmungen entdeckt, dass sich durch eine Fremdvergabe vormals selbst erstellter logistischer Leistungen Kostensenkungspotenziale erschließen lassen. Für die gewerblichen Dienstleister ist auf diese Weise ein neues Marktsegment entstanden.

Aus unternehmensstrategischer Sicht der Anbieter in diesem Markt haben die hier angesprochenen, zusätzlichen Serviceleistungen dabei eine Bedeutung, die weit über ihren Anteil an der Wertschöpfung hinaus geht. Anbieter, die nicht in der Lage sind, ihre Kernleistungen an die sich wandelnden Bedürfnisse von Industrie und Handel anzupassen und unter Übernahme zusätzlicher Funktionen in die restrukturierten Wertschöpfungsketten zu integrieren, sehen sich vielfach auf ein rückläufiges Marktsegment verwiesen, in dem die Preiskämpfe besonders hart und die Kundenbindungen besonders lose sind. Mit anderen Worten: über die intelligente Einbindung traditioneller logistischer Kernleistungen in ein

Paket kundenindividueller Zusatzleistungen können logistische Dienstleistungsunternehmen die Spielregeln des Marktes zu ihren Gunsten ändern. Bisweilen gelingt es dabei auch, die in umfassendere Leistungspakete eingebundenen Kernleistungen des einfachen Transportierens und Lagerns auf diese Weise gegen den Wettbewerb zu immunisieren und auf einem höheren Preisniveau zu vermarkten. Es verwundert insoweit nicht, dass die Ertragskraft dieser Unternehmen vielfach deutlich höher liegt als die Rendite der Anbieter weitgehend austauschbarer Standardleistungen. (Der Vollständigkeit halber muss man allerdings hinzufügen, dass die Übernahme komplexerer Dienstleistungen aufgrund der damit verbundenen höheren Kalkulationsrisiken und des häufig zu zahlenden »Lehrgeldes« kein einfacher Weg zum Erfolg ist).

*Value added services* machen zwar bis heute erst einen vergleichsweise kleinen Teil der logistischen Dienstleistungen unserer Volkswirtschaft aus, sie sind aber das Segment mit den höchsten Wachstumsraten. Profitiert haben von dieser Entwicklung diejenigen Dienstleister, die zu einer entsprechenden »Produktinnovation« bereit und fähig waren und die frühzeitig ihre DV-Systeme weiter entwickelt haben (die Möglichkeit einer unternehmensübergreifenden Datenkommunikation hat die Aufgabenverlagerung von Verladern auf Dienstleister oft überhaupt erst möglich gemacht).

Auch in der Einschätzung dieser Entwicklung ist freilich Realismus angebracht. Viele dieser neuen Dienstleistungen waren lediglich aus Sicht der übernehmenden Dienstleistungsanbieter neu, d. h. das eigentlich Neue war oft nicht die Erfindung neuer Prozesse, sondern die Verlagerung von Schnittstellen zwischen Unternehmen. Und die viel beschworene Bereitschaft von *Verladern* zum Outsourcing logistischer Funktionen stößt dort an Grenzen, wo Industrie und Handel den Service rund um das ursprüngliche Produkt als Mittel zur Differenzierung im Wettbewerb entdecken. Kernkompetenzen vergibt man bekanntlich nur ungerne fremd.

Diese Entwicklung fordert von den Logistikdienstleistern teilweise eine strategische Neuausrichtung. Nach *Michael E. Porter* können Unternehmen, denen Kostenführerschaft, also das Anbieten von Leistungen zum einem sehr günstigen Preis nicht möglich ist, dennoch einen Wettbewerbsvorteil realisieren, indem sie sich von ihren Mitbewerbern durch eine einzigartige, auf den Kundennutzen zugeschnittene Leistung, innerhalb der Branche differenzieren.

So gibt es die Möglichkeit, sich auf einzelne, weniger gesättigte Marktsegmente zu spezialisieren. Dort sind in der Regel höhere Preise zu erzielen als auf dem Gesamtmarkt.

Porters Theorie der Differenzierung scheint auf den Markt für Logistikdienstleister anwendbar zu sein. Dafür spricht die Studie der *Bundesverband für Logistik (Straube 2005)* nach der das Top-Management von Logistikdienstleistern zunehmend fordert nicht nur Cost-Center, sondern Teil des Wertschöpfungsprozesses zu sein und Qualität zu bieten.

Im Logistikmarkt bieten sich für die Umsetzung dieser Theorie Outsourcing-Leistungen für logistische Sekundäraufgaben an. Im Zuge einer erhöhten Fragmentierung von Wertschöpfungsprozessen und der Fokussierung auf Kernkompetenzen sind bereits viele Logistikleistungen aus Industrie- und Handelsunternehmen ausgelagert worden.

Bisher vergaben Unternehmen allerdings überwiegend operative Primäraufgaben; 87 % der Industrie- und Handelsunternehmen haben Lagerung, Transport und Umschlag vollständig oder teilweise fremd vergeben. Logistische Sekundärleistungen sind bisher jedoch kaum fremd vergeben; höchstens 21 % dieser Aufgaben wurden bisher in die Verantwortung von externen Logistikdienstleistern übertragen; für Logistikdienstleister ist dies ein Wachstumsmarkt.

Das Anbieten von *Value Added Services*, also von *Dienstleistungen die über die angebotene Kerndienstleistung*

*hinausgehen und so einen Mehrwert schaffen*, stellt für Logistikdienstleister, insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Wertschöpfungsforderung, eine lukrative Erweiterung ihres Dienstleistungsportfolios und Differenzierungsmöglichkeit dar. Im folgenden Kapitel soll dieser Trend in der Logistik weiter untersucht werden.

## **Value Added Services (VAS) - Eine Erweiterung der Produktpalette für Logistikdienstleister**

Als Value Added Services (VAS) können Leistungen gelten, die über die klassischen Logistikdienste hinausgehen.

### **Klassische Aufgaben eines Logistikdienstleisters**

Zu den klassischen Logistikdiensten werden traditionell Transport, Umschlag und Lagerhaltung von Waren gezählt. Die wichtigsten Zielsetzungen sind: eine Maximierung der Termintreue und des Liefergrads bei gleichzeitig minimalen Logistikkosten.

Beeinflusst durch die Entwicklungen in Industrie und Handel, einer dynamischen Wettbewerbssituation sowie Änderungen der politischen, infrastrukturellen und technologischen Rahmenbedingungen wurden diese Kernaufgaben stetig erweitert beziehungsweise durch Zusatzaufgaben ergänzt.

### **Erweiterte Kernaufgaben**

Zu den erweiterten Kernleistungen werden, laut einer Studie des Bereiches Logistik der Universität Berlin, Aufgaben wie die Transportbehältersteuerung, Disposition, Auftragsabwicklung, Verpackung, Tourenplanung- und Optimierung, Tracking & Tracing, Entwicklung von Logistik-Software sowie deren Planung und Implementierung gezählt. Als Zusatzaufgaben werden Leistungen wie Etikettierung, Qualitätskontrolle, Preisauszeichnung, IT-Integration, Entwicklung von SCM-Software, Regalservice, Kundendienst und Dokumentenverwaltung definiert (*Baumgarten 2004*).

Die Tiefe des Eingriffs in die Wertschöpfungskette des Kunden

sowie die Komplexität und der Ressourcenverbrauch der Leistungen hat sich erhöht. Ein Treiber ist das bereits angesprochene gestiegene Bestreben der Unternehmen, Logistikleistungen auszulagern und die Fertigungstiefe innerhalb des Unternehmens zu reduzieren. Des Weiteren übernehmen einige Logistikdienstleister immer mehr Kontroll- und Strategiaufgaben über die gesamte Supply-Chain hinweg; der Fokus auf rein operative Aufgaben wird schwächer.

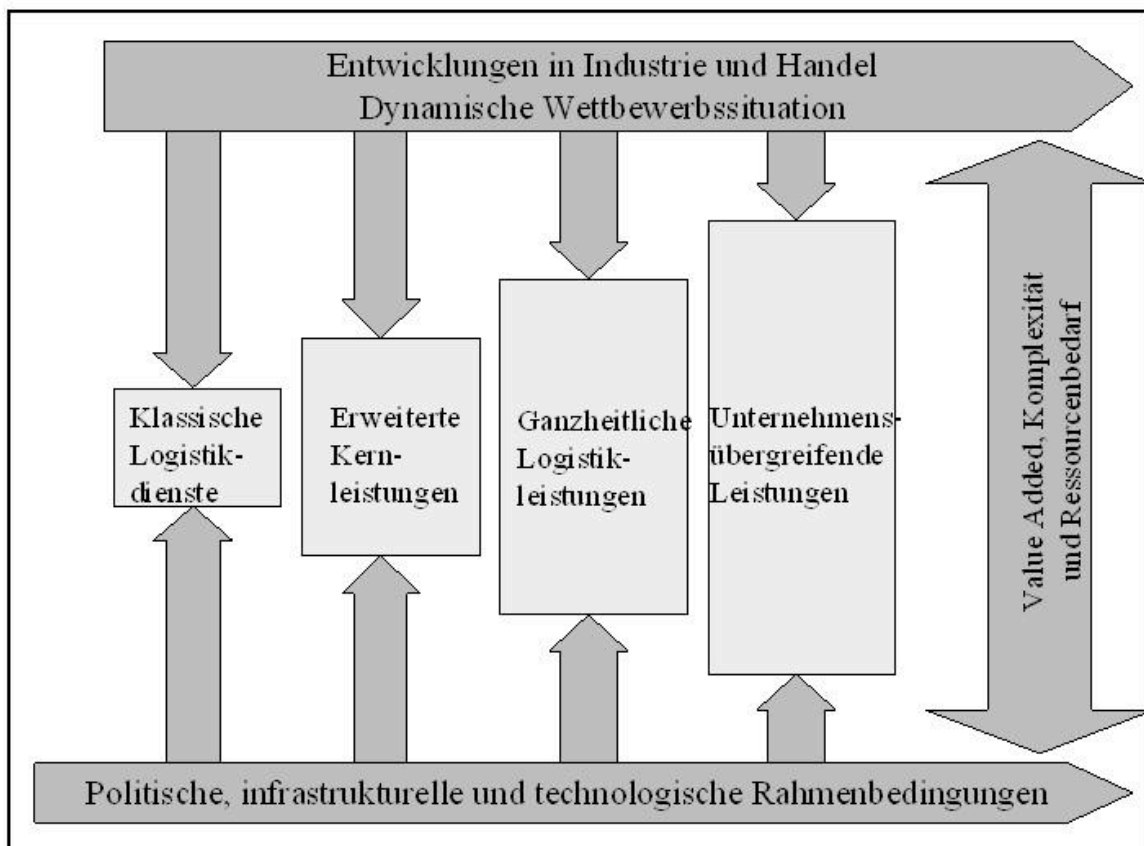


Abb. 1: Kontinuierliche Erweiterung des Leistungsangebotes durch externe Faktoren (vgl. Baumgarten/Thoms 2002)

### Geeignete Mehrwertleistungen

Die angebotenen VAS müssen keine traditionellen Logistikdienstleistungen sein, wichtig ist, dass sie im sachlichen Zusammenhang zu logistischen Leistungs-schwerpunkten stehen und das Leistungsangebot des Logistikdienstleisters ergänzen (Jansen 2002). Sie finden parallel zu Logistikprozessen statt und werden häufig am gleichen Ort ausgeführt. Die Anzahl der möglichen VAS ist groß. Neben den im vorherigen Abschnitt genannten Zusatzaufgaben können sie

beispielsweise Montagearbeiten im Lager, Bestellannahmen durch ein Call-Center, Unterstützung in der Versandvorbereitung sowie Aktionen der Verkaufsförderung umfassen. Von Leistungen (Kernkompetenzen), durch die sich der Kunde Differenzierung verspricht, sollte aufgrund der Gefahr mangelnder Nachfrage jedoch Abstand genommen werden (*Straube 2005*)

## **Value Added Services (VAS) - aus Kundensicht**

Waren früher noch viele Unternehmen bestrebt, die Logistik im Haus zu behalten, so vergeben inzwischen immer Unternehmen ihre Logistikleistungen fremd. Darunter fallen auch VAS. Im folgenden wird darauf eingegangen, welche Faktoren entscheidend für eine mögliche Fremdvergabe sind beziehungsweise welchen Nutzen sich die Unternehmen von VAS erhoffen.

### **Kritische Überlegungen zur "Make or Buy"- Entscheidung**

Nicht alle Logistikdienstleistungen eignen sich für eine Fremdvergabe. Eine Kenntnis der Unternehmensziele ist für die Entscheidung über eine mögliche Fremdvergabe essenziell.

Wie bereits erörtert, eignen sich Leistungen, durch die sich der Kunde einen Wettbewerbsvorteil erhofft aus strategischen Gründen nicht zur Fremdvergabe, auch wenn dadurch kurzfristig Kosten gesenkt und Investitionen vermieden werden könnten. In der Literatur wird zudem davon ausgegangen, dass sich Aufgaben der Warenwirtschaft und Unternehmensplanung nicht an einen Dienstleister delegieren lassen, wenn die Bestandshöhe und die Nachschubfrequenz nach dem Push-Prinzip von Produktion und Beschaffung und nicht nach dem Pull-Prinzip durch den Absatz bestimmt wird. Ferner muss von einer Fremdvergabe abgesehen werden, sobald das Geschäftsinteresse des Kunden unmittelbar berührt wird (z.B. die Versorgungs-sicherheit auf der Beschaffungsseite oder der direkte Kundenkontakt bei der Anlieferung der Ware) (*Gudehaus 2004*).

## **Kundennutzen**

Mit der Fremdvergabe von Logistikleistungen und damit auch von

VAS verfolgen die Kunden folgenden Ziele:

- Leistungssteigerung
- Serviceverbesserung
- Kostensenkung
- Konzentration auf Kernkompetenzen
- Freisetzung eigener Ressourcen
- Personalabbau bzw. -versetzung

## **Chancen**

Das Anbieten von VAS bietet Logistikdienstleistern Chancen, aus

denen sich strategische Vorteile realisieren lassen können. Durch eine Erweiterung des Angebotes um VAS könnten sie, durch einen erhöhten Kundennutzen für den Leistungsempfänger, neue Geschäftsfelder- bzw. -beziehungen erschließen sowie bestehende sichern. Des Weiteren ermöglichen VAS ein höheres Renditepotenzial; zum einen weil das Marktsegment, schnell wächst und damit VAS in Zukunft einen höheren Anteil am Gesamtumsatz ausmachen werden, zum anderen weil durch die individuellen Zusatzleistungen höhere Erträge realisiert werden können. Durch eine kontinuierliche Angebotserweiterung ist zudem der Übergang ins Systemgeschäft möglich.

VAS können zudem auch einen positiven Effekt auf die traditionell angebotenen Kernleistungen haben. Durch Immunisierung gegenüber dem Wettbewerb ist für die Kernaktivitäten häufig ein höheres Preisniveau zu erzielen, die Logistikdienstleister können sich mit dem erweiterten Leistungsspektrum von ihrer Konkurrenz differenzieren.

## **Risiken**

Wie jede strategische Neuausrichtung sowie Erweiterung der

Produktpalette birgt auch die Implementierung von VAS Risiken, die auf der Reaktion von Kunden, Mitbewerbern und unternehmensinternen Vorgängen beruhen.

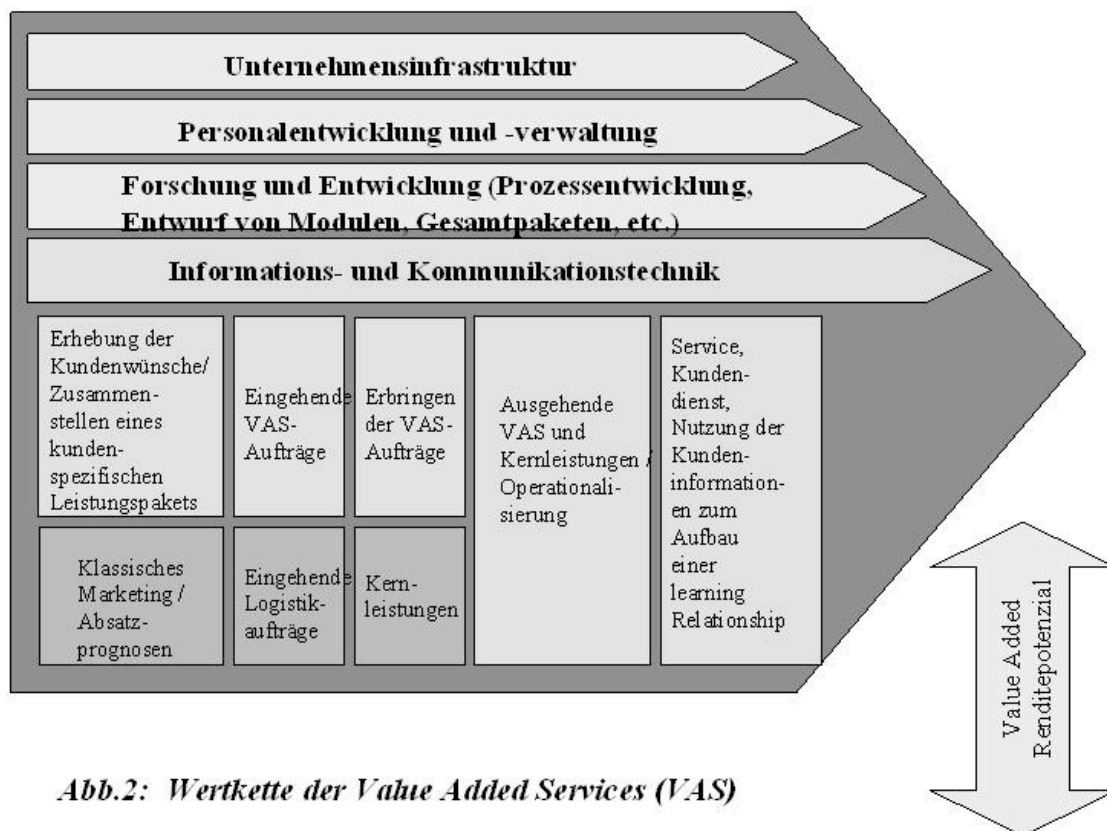
Größtes Risiko seitens der Kunden ist, dass diese den durch VAS gebotenen Nutzen nicht erkennen und somit von dem Angebot Abstand nehmen bzw. niedrigere Preise zahlen, da aus seiner Sicht die Preisdifferenz zu den traditionellen Kernaufgaben nicht zu rechtfertigen ist. Ein ähnliches Ergebnis wäre bei einem nachlassenden Interesse an Mehrwertleistungen zu vermuten, was jedoch aufgrund von Marktuntersuchen nicht zu erwarten ist. Ein weiteres Risiko liegt darin, dass Mitbewerber das Angebot nachahmen und damit den Wettbewerbsvorteil reduzieren. Auf unternehmensinterner Ebene birgt die Notwendigkeit von Investitionen, z.B. für die Schulung von Personal, Risiken des Kapitalverlusts. Zudem kann nicht gleich zu Beginn der Einführung neuer Dienste von einem reibungslosen Prozessablauf ausgegangen werden. Eventuelle Vertragsstrafen müssen in der Finanzplanung mit berücksichtigt werden. Eine zu starker Fokus auf VAS könnte außerdem zu einer Vernachlässigung der Kernkompetenz des Logistikdienstleisters führen. Die Verwässerung seines *USP (Unique Selling Proposition)* und der Logistikqualität könnte zum Verlust von Aufträgen führen.

### **Erfolgsfaktoren**

Den soeben angesprochen Risiken kann mit einem Maßnahmenkatalog entgegengewirkt werden. Die darin enthaltenen Erfolgsfaktoren, die Grundlage für die Ableitung des gewünschten strategischen Wettbewerbsvorteils sind, werden nachfolgend aufgeführt.

Eine stärkere Einbindung in die Wertschöpfungskette des Kunden macht eine gemeinsame Zieldefinition sowie einen funktionierenden Informationsaustausch zur Prozessunterstützung zwischen Kunden und Logistikdienstleister notwendig, z.B. über eingehende Kundenaufträge und daraus resultierenden Aufträgen für die Produktion. Eine *synchrone Informations- und*

*Kommunikationstechnologie (IKT) zwischen den beiden Parteien ist daher zu empfehlen.*



*Abb.2: Wertkette der Value Added Services (VAS)*

Der Logistikdienstleister benötigt *Kenntnisse über branchenspezifische Prozessketten und Kundenanforderungen* um erfolgreiche VAS anzubieten und sich über eine klare *Herausstellung des Kundennutzens* von den Mitbewerbern zu differenzieren (Baumgarten 2004). Wichtig ist, dass die VAS individueller Natur und auf die jeweiligen Kundenbedürfnisse zugeschnitten sein müssen. Das Produktportfolio unterliegt einem kontinuierlichen Veränderungsprozess um Nachahmung durch die Konkurrenz zu vermeiden. Zudem könnte durch eine *Operationalisierung der geleisteten Wertschöpfung* der zusätzliche Nutzen für den Kunden stärker herausgestellt werden. Unterstützend wirken hier wertorientierten Kennzahlen, die den Nutzen erst transparent machen (Straube 2005).

## **Weiterführende Literatur:**

Baumgarten, H.; Darkow, I.L.; Zadek, H. (Hg.) (2004). *Supply Chain Steuerung und Services – Logistikdienstleister managen globale Netzwerke*. Berlin: Springer Verlag

Gudehaus, T. (2004). *Logistik – Grundlagen, Strategien, Anwendungen*. Heidelberg: Springer Verlag

Straube, F. u.a. (2005). *Trends und Strategien in der Logistik – ein Blick auf die*

*Agenda des Logistik-Management 2010*. Bremen:  
Bundesverband für

Logistik, Deutscher Verkehrsverlag