

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2	Aufbau der Arbeit und methodische Vorgehensweise	4
2	Begriffliche und theoretische Grundlagen	7
2.1	Logistik und Logistikdienstleistung	7
2.1.1	Der Logistikbegriff	7
2.1.2	Logistikdienstleistung	11
2.1.3	Ausprägungsformen von Logistikdienstleistern	13
2.2	Definition und Einordnung der Kontraktlogistik	15
2.2.1	Der Kontraktlogistikbegriff	16
2.2.2	Outsourcing in der Kontraktlogistik	20
2.2.3	Chancen und Risiken einer Partnerschaft in der Kontraktlogistik	25
2.3	Anforderungen und Erfolgsfaktoren in der Kontraktlogistik	29
2.3.1	Unternehmensbezogene Erfolgsfaktoren	30
2.3.2	Projektbezogene Erfolgsfaktoren	35
2.3.3	Unternehmens- und projektübergreifende Erfolgsfaktoren	39
2.4	Der Kontraktlogistik-Markt	44
2.4.1	Theoretische Größe des Kontraktlogistik-Marktes	45
2.4.2	Entwicklung des Kontraktlogistik-Marktes	47
2.5	Kontraktlogistikgeschäfte	53
2.5.1	Beziehungsnetzwerke in Kontraktlogistikgeschäften	53
2.5.2	Tätigkeitsbereiche von Kontraktlogistikern	55
2.5.3	Schnittstellenebenen in Kontraktlogistikgeschäften	57
2.5.4	Geschäftsmodelle in der Kontraktlogistik	58
2.5.4.1	Ausprägungsformen der Kontraktlogistik	60
2.5.4.2	Single-User-Kontraktlogistikgeschäfte	61
2.5.4.3	Multi-User-Kontraktlogistikgeschäfte	64
2.5.5	Entwicklung von Kontraktlogistikgeschäften	65
2.6	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten in der Kontraktlogistik	69
2.6.1	Fehlerdefinition	69
2.6.2	Fehlermöglichkeiten und Fehlerfolgen in der Kontraktlogistik	72
2.6.3	Berechnung von Fehlerfolgekosten	75
3	Strukturierung des kontraktlogistischen Referenzgeschäftes	79
3.1	Umsatz- und Margengrößen in Kontraktlogistikgeschäften	80

3.2	Eingrenzung des Betrachtungsraumes im kontraktlogistischen Referenzgeschäft.....	82
3.2.1	Leistungen im kontraktlogistischen Referenzgeschäft.....	84
3.2.2	Eingrenzung der Fehlerbetrachtung und der Fehlerfolgen im kontraktlogistischen Referenzgeschäft.....	86
3.2.3	Auftragsvolumen im kontraktlogistischen Referenzgeschäft.....	87
3.2.4	Immobilienlayout des kontraktlogistischen Referenzgeschäfts.....	90
3.2.4.1	Immobiliengröße und Flächenverteilung.....	90
3.2.4.2	Dimensionierung Hochregallager.....	93
3.2.4.3	Dimensionierung Fachbodenregal.....	94
3.2.5	Mitarbeiter im kontraktlogistischen Referenzgeschäft.....	95
3.3	Kostenarten und Kostensätze im kontraktlogistischen Referenzgeschäft.....	96
3.3.1	Personalkosten festangestellter Mitarbeiter.....	97
3.3.2	Kosten für Zeitarbeit.....	103
3.3.3	Flurförderzeuge.....	107
3.3.4	Kosten für Lagerausstattung.....	109
3.3.5	Immobilienkosten.....	110
3.3.6	Sonstige Kosten.....	115
3.3.6.1	Rechts-, Beratungs- und externe Schulungskosten.....	115
3.3.6.2	Reisekosten.....	115
3.3.6.3	Packmittel.....	116
3.3.6.4	Kommunikations- und IT-Kosten.....	116
3.3.6.5	Warenwerte, Umlagen und anteilige Kosten.....	117
3.3.7	Zusammenfassung und Übersicht der Kostensätze.....	118
3.4	Die Kostenstruktur des kontraktlogistischen Referenzgeschäftes.....	119
3.4.1	Übersicht der Kostenblöcke des kontraktlogistischen Referenzgeschäftes.....	119
3.4.2	Detaillierung und Plausibilisierung der Kostenstruktur.....	120
4	Fehler und Fehlerfolgekosten in den Phasen der Geschäftsbeziehung.....	126
4.1	Phase 1: Vertrieb in der Kontraktlogistik.....	130
4.1.1	Vertriebskosten in der Kontraktlogistik.....	133
4.1.2	Vorgelagerter projektbezogener Vertriebsprozess.....	138
4.1.2.1	Informationsbeschaffung Zielkunden.....	140
4.1.2.2	Ansprache des Zielkunden.....	142
4.1.2.3	Unternehmenspräsentation.....	146
4.1.2.4	Auswahl von Referenzen.....	148
4.1.2.5	Nachbereitung und Kontaktpflege.....	150
4.1.3	Exkurs: Vertriebs-Controlling und Cross-Selling in der Kontraktlogistik.....	152
4.1.3.1	Vertriebs-Controlling.....	152
4.1.3.2	Cross-Selling.....	160
4.2	Phase 2: Ausschreibungs- und Angebotsbearbeitung.....	167
4.2.1	Definition, Ablauf und Kosten von Ausschreibungen in der Kontraktlogistik.....	167

4.2.1.1	Definition Logistik-Ausschreibung	167
4.2.1.2	Ablauf einer Ausschreibung in der Kontraktlogistik	168
4.2.1.3	Kosten des Ausschreibungsprozesses	172
4.2.2	Der interne Ausschreibungsprozess des Kontraktlogistiklers	177
4.2.2.1	Prüfung der Ausschreibung	177
4.2.2.2	Zusammenstellung des Projektteams	180
4.2.2.3	Bearbeitung und Konzepterstellung	182
4.2.2.4	Auswahl von Subdienstleistern und Lieferanten	185
4.2.2.5	Kalkulation und Preismodelle	187
4.2.2.6	Angebot und Angebotsabgabe	198
4.2.2.7	Preis- und Vertragsverhandlungen	202
4.2.2.8	Erfolgskontrolle des Ausschreibungsprozesses	204
4.3	Phase 3: Vertragsrechtliche Aspekte in der Kontraktlogistik.....	205
4.3.1	Rechtsquellen im Überblick	207
4.3.2	Vertragsarten in der Kontraktlogistik	207
4.3.3	Organisatorische und gesellschaftsrechtliche Einbindung von Kontraktlogistikgeschäften	210
4.3.3.1	Bilateraler Kontraktlogistikvertrag	211
4.3.3.2	Joint Ventures in Kontraktlogistikgeschäften	213
4.3.4	Vertragliche Vorphase	215
4.3.4.1	Due Diligence	217
4.3.4.2	Absichtserklärungen – Memorandum of Understanding	218
4.3.4.3	Kostenübernahmeerklärungen - Letter of Indemnity	220
4.3.5	Hauptvertrag mit Auftraggeber	222
4.3.5.1	Allgemeine Geschäftsbedingungen in der Kontraktlogistik	223
4.3.5.2	Inhalte des Hauptvertrags	225
4.3.6	Nebenverträge in der Kontraktlogistik	238
4.3.6.1	Subdienstleister und Lieferanten	238
4.3.6.2	Immobiliennutzung	240
4.3.7	Personalübernahmen bei Betriebs- und Teilbetriebsübergängen	242
4.3.7.1	Berechnung von Abfindungskosten	243
4.3.7.2	Problembereiche bei Betriebs- und Teilbetriebsübergängen	247
4.3.8	Verhandlungs- und Vertragsprozess	252
4.4	Phase 4: Implementierung von Kontraktlogistikgeschäften.....	255
4.4.1	Kosten der Implementierung	255
4.4.2	Projektmanagement und Implementierungsplanung	256
4.4.3	Schnittstellenmanagement	259
4.4.4	Immobilienauswahl und Immobilienübernahme	261
4.4.5	Beschaffung des Equipments	264
4.4.6	Personelle Angelegenheiten	265
4.4.7	Einbindung von Subdienstleistern	270
4.4.8	Testphase und Notfallplanung	272
4.4.9	Implementierung von Kontraktlogistikgeschäften	273

4.5	Phase 5: Betrieb und Ausbau von Kontraktlogistikgeschäften	276
4.5.1	Prozessbezogene Kosten der operativen Abwicklung	277
4.5.1.1	Personalkosten je Teilprozessschritt	277
4.5.1.2	Prozessbezogene Kosten	278
4.5.1.3	Kosten der Reklamationsbearbeitung	279
4.5.1.4	Konfliktbehandlung und Konfliktlösung	282
4.5.1.5	Fehlerquoten und deren Auswirkungen	283
4.5.2	Personalführung und Personaleinsatz	285
4.5.2.1	Personalführung	285
4.5.2.2	Personaleinsatz	286
4.5.3	Basisleistungen der Auftragsabwicklung	287
4.5.3.1	Wareneingang und Einlagerung	288
4.5.3.2	Auslagerung und Kommissionierung	291
4.5.3.3	Warenbereitstellung und Warenezusammenführung	294
4.5.3.4	Verpacken	296
4.5.3.5	Versandabwicklung	298
4.5.4	Zusatzleistungen	302
4.5.4.1	Umpacken und Umstapeln	303
4.5.4.2	Konfektionierung	304
4.5.4.3	Etikettierung	305
4.5.4.4	Produktionsversorgung	306
4.5.4.5	Produktionsentsorgung	308
4.5.4.6	Retourenbearbeitung	309
4.5.4.7	Paletten- und Behältermanagement	311
4.5.4.8	Inventuren	314
4.5.5	Geschäftsbezogene interne Tätigkeiten	318
4.5.5.1	Reklamationsbearbeitung	318
4.5.5.2	Leistungsabrechnung	322
4.5.5.3	Forderungsmanagement	323
4.5.5.4	Controlling von laufenden Geschäften	326
4.5.6	Ausbau des Kontraktlogistikgeschäftes	327
4.5.6.1	Management der Kundenbeziehung	328
4.5.6.2	Ausbau der Geschäftsbeziehung	331
4.6	Phase 6: Beendigung der Geschäftsbeziehung	333
5	Fehlerfolgekostenanalyse und Schlussfolgerungen	336
5.1	Rahmenbedingungen der Fehlerfolgekostenanalyse	336
5.2	Vorgehensweise bei der Fehlerfolgekostenanalyse	337
5.3	Allgemeine Auswertung der ermittelten Fehler	338
5.4	Phasenbezogene und phasenübergreifende Fehlerfolgekostenanalyse und Schlussfolgerungen	339
5.4.1	Auswertung Phase 1: Vertrieb in der Kontraktlogistik	339
5.4.1.1	Analyse der Fehlerfolgekosten der Phase 1	339
5.4.1.2	Schlussfolgerungen aus den Analyseergebnissen der Phase 1	340

5.4.2	Auswertung Phase 2: Ausschreibungs- und Angebotsbearbeitung	341
5.4.2.1	Analyse der Fehlerfolgekosten der Phase 2	341
5.4.2.2	Schlussfolgerungen aus den Analyseergebnissen der Phase 2	344
5.4.3	Auswertung Phase 3: Vertragsrechtliche Aspekte in der Kontraktlogistik	345
5.4.3.1	Analyse der Fehlerfolgekosten der Phase 3	345
5.4.3.2	Schlussfolgerungen aus den Analyseergebnissen der Phase 3	348
5.4.4	Auswertung Phase 4: Implementierung von Kontraktlogistikgeschäften	349
5.4.4.1	Analyse der Fehlerfolgekosten der Phase 4	349
5.4.4.2	Schlussfolgerungen aus den Analyseergebnissen der Phase 4	352
5.4.5	Auswertung Phase 5: Betrieb und Ausbau von Kontraktlogistikgeschäften	352
5.4.5.1	Analyse der Fehlerfolgekosten der Phase 5	352
5.4.5.2	Schlussfolgerungen aus den Analyseergebnissen der Phase 5	356
5.4.6	Auswertung Phase 6: Beendigung der Geschäftsbeziehung	357
5.4.6.1	Analyse der Fehlerfolgekosten der Phase 6	357
5.4.6.2	Schlussfolgerungen aus den Analyseergebnissen der Phase 6	359
5.4.7	Phasenübergreifende Analyse der Fehlerfolgekosten	359
5.4.7.1	Analyse der Fehlerfolgekosten bei phasenübergreifender Betrachtung	359
5.4.7.2	Kritische Phasen in Kontraktlogistikgeschäften	361
5.4.7.3	Kritische Fehler in Kontraktlogistikgeschäften	365
5.4.7.4	Zusammenfassende Schlussfolgerungen aus der phasenübergreifenden Analyse der Fehlerfolgekosten	368
5.5	Fehler und Fehlerfolgen ohne Berechnung	371
6	Zusammenfassung und Ausblick	375
6.1	Zusammenfassung	375
6.2	Ausblick	379

Anhang	381
I. Auswertung der Fehlerfolgekosten: Phase 1 – Vertrieb in der Kontraktlogistik	382
II. Auswertung der Fehlerfolgekosten: Phase 2 – Ausschreibungs- und Angebotsbearbeitung	385
III. Auswertung der Fehlerfolgekosten: Phase 3 – Vertragsrechtliche Aspekte der Kontraktlogistik.....	388
IV. Auswertung der Fehlerfolgekosten: Phase 4 – Implementierung von Kontraktlogistikgeschäften.....	392
V. Auswertung der Fehlerfolgekosten: Phase 5 – Betrieb und Ausbau von Kontraktlogistikgeschäften	395
VI. Auswertung der Fehlerfolgekosten: Phase 6 – Beendigung der Geschäftsbeziehung.....	400
VII. Phasenübergreifende Auswertung der Fehlerfolgekosten	401
VIII. Abbildungsverzeichnis.....	416
IX. Tabellenverzeichnis.....	419
X. Abkürzungsverzeichnis.....	427
XI. Literaturverzeichnis.....	432

VIII. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1:	Aufbau und Gliederung der Arbeit	6
Abbildung 2-1:	Institutionelle und funktionelle Abgrenzung von Logistiksystemen.....	10
Abbildung 2-2:	Entwicklungsphasen der Logistikkonzeption.....	11
Abbildung 2-3:	Merkmale der Kontraktlogistik	18
Abbildung 2-4:	Vorgehen bei der Prüfung von Outsourcing-Vorhaben.....	24
Abbildung 2-5:	Erfolgsfaktoren in der Kontraktlogistik	30
Abbildung 2-6:	Gewinnmargen unterschiedlicher Geschäftsmodelle in Prozent vom Umsatz	33
Abbildung 2-7:	Erwartungen an die IT-Kompetenz eines Kontraktlogistiklers	41
Abbildung 2-8:	Beziehungsumwelt in Kontraktlogistikgeschäften.....	55
Abbildung 2-9:	Typische Tätigkeitsbereiche von Kontraktlogistikern.....	56
Abbildung 2-10:	Die vier Ebenen der Schnittstellen im kontraktlogistischen Beziehungsnetzwerk	58
Abbildung 3-1:	Schematische Leistungsabfolge im kontraktlogistischen Referenzgeschäft.....	85
Abbildung 3-2:	Betrachtungsraum der Fehler und Fehlerfolgen.....	87
Abbildung 3-3:	Skizze des Flächenlayouts für das kontraktlogistische Referenzgeschäft.....	92
Abbildung 3-4:	Layout Hochregallager „Material“	94
Abbildung 3-5:	Layout Fachbodenregal	95
Abbildung 3-6:	Graphische Darstellung der Kostenverteilung.....	120
Abbildung 4-1:	Die sechs Phasen der Geschäftsbeziehung	127
Abbildung 4-2:	Vertriebskosten in der Kontraktlogistik.....	134
Abbildung 4-3:	Vorgelagerter projektbezogener Vertriebsprozess	139
Abbildung 4-4:	Arten der Kontaktaufnahme	140
Abbildung 4-5:	Ausschreibungsprozess aus Sicht des Ausschreibenden.....	169
Abbildung 4-6:	Ausschreibungs- und Angebotsbearbeitung eines Kontraktlogistiklers.....	173
Abbildung 4-7:	Problemspezifisch relevante Determinanten von Preismodellen	192
Abbildung 4-8:	Rechtsquellen in der Logistik.....	207
Abbildung 4-9:	Vertragsbeziehungen von Kontraktlogistikern.....	209
Abbildung 4-10:	Vertragsszenarien.....	210

Abbildung 4-11:	Bilateraler Kontraktlogistikvertrag	211
Abbildung 4-12:	Kontraktlogistikvertrag mit internem Subunternehmerverhältnis	211
Abbildung 4-13:	Vertragskonstellation eines Joint Ventures in der KL.....	214
Abbildung 4-14:	Wettbewerbsnachteil durch Personalübernahme	249
Abbildung 4-15:	Entwicklung des Abfindungsrisikos während der Vertragslaufzeit des Kontraktlogistikvertrages	250
Abbildung 4-16:	Basisleistungen der Auftragsabwicklung.....	288
Abbildung 4-17:	Teilprozessschritt Wareneingang und Einlagerung	289
Abbildung 4-18:	Teilprozessschritt Auslagerung und Kommissionierung.....	292
Abbildung 4-19:	Teilprozessschritt Warenbereitstellung und Waren-zusammenführung.....	295
Abbildung 4-20:	Teilprozessschritt Verpacken.....	297
Abbildung 4-21:	Teilprozessschritt Versandabwicklung	299
Abbildung 4-22:	Umpacken und Umstapeln	303
Abbildung 4-23:	Konfektionierung	304
Abbildung 4-24:	Etikettierung	305
Abbildung 4-25:	Produktionsversorgung.....	307
Abbildung 4-26:	Produktionsentsorgung.....	308
Abbildung 4-27:	Retourenbearbeitung.....	310
Abbildung 4-28:	Paletten- und Behältermanagement	313
Abbildung 4-29:	Differenzpotenziale bei der Verwendung von zwei IT-Systemen zur Bestandsführung.....	316
Abbildung 4-30:	Inventurdurchführung	316
Abbildung 4-31:	Reklamationsbearbeitung	320
Abbildung 4-32:	Leistungsabrechnung	323
Abbildung 4-33:	Forderungsmanagement	325
Abbildung 4-34:	Controlling von laufenden Geschäften	326
Abbildung 5-1:	Verteilung der betrachteten Fehler auf die Phasen der Geschäftsbeziehung.....	338
Abbildung 5-2:	Prozentualer Anteil der Fehler je Margenstaffel und Fehlerkategorie: Phase 2.....	342
Abbildung 5-3:	Prozentualer Anteil der Fehler je Margenstaffel und Fehlerkategorie: Phase 3.....	346
Abbildung 5-4:	Prozentualer Anteil der Fehler je Margenstaffel und Fehlerkategorie: Phase 4.....	350

Abbildung 5-5:	Prozentualer Anteil der Fehler je Margenstaffel und Fehlerkategorie: Phase 5	353
Abbildung 5-6:	Prozentualer Anteil der Fehler je Margenstaffel und Fehlerkategorie: Phase 6	357
Abbildung 5-7:	Prozentualer Anteil der Fehler je Margenstaffel und Fehlerkategorie: Phasenübergreifende Betrachtung	360
Abbildung 5-8:	Maximale Fehlerfolgekosten der kritischen Phasen im Vergleich zur absoluten Margenerwartung.....	364

IX. Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1:	Erfolgsfaktoren in Speditionsunternehmen.....	38
Tabelle 2-2:	Schematische Darstellung der Berechnung von Fehlerfolgekosten	76
Tabelle 3-1:	Absolute Gewinnmarge p.a. bei unterschiedlichen Margenhöhen.....	81
Tabelle 3-2:	Kumulierte absolute Gewinnmargen bei einer Vertragslaufzeit von 4 Jahren.....	82
Tabelle 3-3:	Umsatz p.a. bei unterschiedlichen Gewinnmargenhöhen.....	82
Tabelle 3-4:	Umsatz bei unterschiedlichen Gewinnmargenhöhen und einer Vertragslaufzeit von 4 Jahren	82
Tabelle 3-5:	Allgemeine Annahmen zur Ableitung eines kontraktlogistischen Referenzgeschäftes	84
Tabelle 3-6:	Auftragsvolumen Wareneingang im kontraktlogistischen Referenzgeschäft	89
Tabelle 3-7:	Auftragsvolumen Kommissionierung und Produktionsversorgung im kontraktlogistischen Referenzgeschäft.....	89
Tabelle 3-8:	Auftragsvolumen Warenausgang und Versand im kontrakt-logistischen Referenzgeschäft	90
Tabelle 3-9:	Auftragsvolumen Value Added Services (VAS) im kontraktlogistischen Referenzgeschäft	90
Tabelle 3-10:	Abmessungen Hochregale	93
Tabelle 3-11:	Abmessungen Fachbodenregal	95
Tabelle 3-12:	Mitarbeiter im kontraktlogistischen Referenzgeschäft.....	96
Tabelle 3-13:	Personalkosten in der Logistik p.a. bei gewerblichen und kaufmännischen Mitarbeiter.....	98
Tabelle 3-14:	Übersicht der kalkulatorischen Personalkosten für feste kaufmännischen Mitarbeiter, Gruppenleiter und gewerbliche Mitarbeitern	98
Tabelle 3-15:	Personalkosten in der Logistik p.a. bei Führungskräften und Spezialisten in Logistik-Funktionen.....	100
Tabelle 3-16:	Annahmen zur Berechnung von Kostensätzen im Personalkostenbereich bei festangestellten Mitarbeitern	101
Tabelle 3-17:	Kalkulatorische Kostensätze für festangestellte Mitarbeiter im kontraktlogistischen Referenzgeschäft.....	101
Tabelle 3-18:	Ermittlung des Personalfaktors anhand der Arbeitszeit eines Mitarbeiters .	102
Tabelle 3-19:	Annahmen zur Berechnung der Kostensätze im Bereich Zeitarbeit	106
Tabelle 3-20:	Kalkulatorische Kostensätze für Leiharbeiter	107
Tabelle 3-21:	Kalkulatorische Kostensätze für Flurförderzeuge	108

Tabelle 3-22:	Durchschnittliche Kaltmieten für Lager- und Logistikimmobilien nach Größenkategorien ohne Betriebskosten	112
Tabelle 3-23:	Betriebskostenspiegel 2007 für Deutschland	113
Tabelle 3-24:	Durchschnittliche Miete pro m2 für Lager- und Logistikimmobilien der Kategorie 2 inklusive Betriebskosten (BK)	114
Tabelle 3-25:	Netto-Jahreskosten der Immobilie des kontraktlogistischen Referenzgeschäftes inklusive Büroflächen und Betriebskosten	115
Tabelle 3-26:	Personalkostensätze des kontraktlogistischen Referenz-geschäftes	118
Tabelle 3-27:	Weitere relevante Kostensätze des kontraktlogistischen Referenzgeschäftes	118
Tabelle 3-28:	Kostenstruktur des kontraktlogistischen Referenzgeschäfts	119
Tabelle 3-29:	Ableitung der Mitarbeiterzahlen aus Volumen und Zeitdauer der Aktivitäten	122
Tabelle 3-30:	Absolute Mitarbeiterzahlen für gewerbliche und kaufmännische Mitarbeiter	123
Tabelle 3-31:	Detaillierung der Personalkosten p.a.	124
Tabelle 3-32:	Detaillierung der Mietkosten p.a. inklusive Betriebskosten	124
Tabelle 3-33:	Detaillierung der Kosten für das Equipment p.a.	125
Tabelle 4-1:	Szenario 1: Untere Kostengrenze im vorgelagerten projektbezogenen Vertriebsprozess (ohne Kundentermin)	136
Tabelle 4-2:	Szenario 2: Untere Kostengrenze im vorgelagerten projektbezogenen Vertriebsprozess (mit Kundentermin)	136
Tabelle 4-3:	Szenario 3: Obere Kostengrenze im vorgelagerten projektbezogenen Vertriebsprozess (ohne Kundentermin)	137
Tabelle 4-4:	Szenario 4: Obere Kostengrenze im vorgelagerten projektbezogenen Vertriebsprozess (mit Kundentermin)	137
Tabelle 4-5:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Informationsbeschaffung zum Zielkunden	142
Tabelle 4-6:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Ansprache des Zielkunden	145
Tabelle 4-7:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Unternehmenspräsentation	148
Tabelle 4-8:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Referenznennung	150
Tabelle 4-9:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Nachbereitung und Kontaktpflege	152
Tabelle 4-10:	Kosten für Vertriebsmitarbeiter und Key Account Manager p.a.	154
Tabelle 4-11:	Durchschnittliche Kosten pro Vertriebsterrain auf Basis einer Gesamtkostenbetrachtung	154

Tabelle 4-12:	Anzahl bearbeiteter Kundenkontakte p.a.	156
Tabelle 4-13:	Vertriebs- und Betreuungskosten pro Kunde.....	156
Tabelle 4-14:	Notwendiges Umsatzvolumen p.a. zur Deckung der jährlichen Kosten eines Vertriebsmitarbeiters	157
Tabelle 4-15:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen des Vertriebs-Controllings.....	160
Tabelle 4-16:	Anzahl Vertragsabschlüsse ohne Cross-Selling	163
Tabelle 4-17:	Kosten pro Vertragsabschluss und Mitarbeiter ohne Cross-Selling.....	163
Tabelle 4-18:	Kosten pro Vertragsabschluss und Mitarbeiter mit Cross-Selling.....	164
Tabelle 4-19:	Kosteneinsparung pro Vertragsabschluss und Mitarbeiter mit Cross-Selling.....	164
Tabelle 4-20:	Summe der Kosteneinsparungen gemessen an Vertrags-abschlüssen eines Mitarbeiters mit Cross-Selling.....	165
Tabelle 4-21:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen des Cross-Selling.....	166
Tabelle 4-22:	Gefahren bei Ausschreibungsprozessen.....	170
Tabelle 4-23:	Berechnung des unteren Kostenwertes einer Angebots- und Ausschreibungsbearbeitung	174
Tabelle 4-24:	Berechnung des oberen Kostenwertes einer Angebots- und Ausschreibungsbearbeitung	175
Tabelle 4-25:	Kosten für einen Verhandlungstag Preis- und Vertragsverhandlungen	176
Tabelle 4-26:	Kosten für Preis- und Vertragsverhandlungen.....	176
Tabelle 4-27:	Kosten des gesamten Vertriebsprozesses	176
Tabelle 4-28:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Prüfung der Ausschreibungsunterlagen	180
Tabelle 4-29:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Zusammenstellung des Projektteams	181
Tabelle 4-30:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Ausschreibungsbearbeitung und Konzepterstellung.....	184
Tabelle 4-31:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Auswahl von Subdienstleistern.....	186
Tabelle 4-32:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Kalkulation und der Preismodelle	198
Tabelle 4-33:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Angebotsabgabe und Angebotspräsentation.....	202
Tabelle 4-34:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Preisverhandlungen	203
Tabelle 4-35:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Erfolgskontrolle des Ausschreibungsprozesses	204

Tabelle 4-36:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Zusammenhang mit der organisatorischen Einbindung von Kontraktlogistikgeschäften	212
Tabelle 4-37:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Zusammenhang mit Joint Ventures in Kontraktlogistikgeschäften	214
Tabelle 4-38:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Zusammenhang mit der vertraglichen Vorphase	217
Tabelle 4-39:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Zusammenhang mit Kostenübernahmeerklärungen	222
Tabelle 4-40:	Ableitung der Fehlerfolgekosten im Falle keiner oder unzureichende Regelungen bzgl. der Kostenübernahme für IT-Modifikationen während der Vertragslaufzeit.....	228
Tabelle 4-41:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Zusammenhang mit dem Hauptvertrag.....	238
Tabelle 4-42:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Zusammenhang mit Nebenverträgen von Subdienstleistern und Lieferanten.....	240
Tabelle 4-43:	Fehlerfolgekosten im Zusammenhang mit der Anmietung und Nutzung von Immobilien.....	242
Tabelle 4-44:	Abfindungskosten bei Berücksichtigung unterschiedlicher Sozialplan-Faktoren (Neueinstellungen bei Geschäftsbeginn).....	245
Tabelle 4-45:	Abfindungskosten bei Berücksichtigung unterschiedlicher Sozialplan-Faktoren (Betriebsübergang).....	246
Tabelle 4-46:	Abfindungskosten bei erhöhten Vergütungsstrukturen	246
Tabelle 4-47:	Zusatzkosten im Zusammenhang mit der Verhandlung eines Sozialplans	247
Tabelle 4-48:	Überblick der Abfindungskosten unterschiedlicher Szenarien	247
Tabelle 4-49:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Zusammenhang mit Betriebsübergängen.....	251
Tabelle 4-50:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten beim Verhandlungs- und Vertragsprozess.....	254
Tabelle 4-51:	Berechnung des unteren und oberen Wertes der Implementierungskosten in Abhängigkeit der Komplexität	256
Tabelle 4-52:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen des Projektmanagements und der Implementierungsplanung.....	258
Tabelle 4-53:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen des Schnittstellenmanagements	261
Tabelle 4-54:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Immobilienauswahl und Immobilienübernahme	263
Tabelle 4-55:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Beschaffung des Equipments	265
Tabelle 4-56:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen von personellen Angelegenheiten	270

Tabelle 4-57:	Fehler und Fehlerfolgen im Rahmen der Einbindung von Subdienstleistern.....	272
Tabelle 4-58:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Testphase und Notfallplanung	273
Tabelle 4-59:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Umsetzung und Übernahme von Geschäften	275
Tabelle 4-60:	Personalkosten je Teilprozesseinheit – gewerbliche Mitarbeiter	277
Tabelle 4-61:	Personalkosten je Teilprozesseinheit – kaufmännische Mitarbeiter	278
Tabelle 4-62:	Personalkosten je Teilprozesseinheit – Gruppenleiter	278
Tabelle 4-63:	Personalkosten je Teilprozesseinheit – gewerbliche Mitarbeiter, kaufmännische Mitarbeiter und Gruppenleiter.....	278
Tabelle 4-64:	Prozessbezogene Kosten je Einheit – Personal- und Materialkosten	279
Tabelle 4-65:	Personalkosten Reklamationsbearbeitung – leichter Fehler	281
Tabelle 4-66:	Personalkosten Reklamationsbearbeitung – mittlerer Fehler	281
Tabelle 4-67:	Personalkosten Reklamationsbearbeitung – schwerer Fehler	281
Tabelle 4-68:	Kommunikationskosten im Rahmen der Fehlerszenarien.....	282
Tabelle 4-69:	Kosten pro Reklamationsvorgang.....	282
Tabelle 4-70:	Kosten der Konfliktbehandlung und Konfliktlösung.....	283
Tabelle 4-71:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Bereich der Konfliktbehandlung und Konfliktlösung	283
Tabelle 4-72:	Kosten für die Reklamationsbearbeitung pro Jahr in Abhängigkeit der Reklamationsquote.....	284
Tabelle 4-73:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Betrachtung von Fehlerquoten	285
Tabelle 4-74:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Bereich der Personalführung.....	286
Tabelle 4-75:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Bereich des Personaleinsatzes.....	287
Tabelle 4-76:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen des Wareneingangs und der Einlagerung.....	291
Tabelle 4-77:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Auslagerung und Kommissionierung	294
Tabelle 4-78:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Warenbereitstellung und Warenezusammenführung.....	296
Tabelle 4-79:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen des Verpackens .	298
Tabelle 4-80:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Versandabwicklung	302

Tabelle 4-81:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen des Umpackens und Umstapelns.....	304
Tabelle 4-82:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Konfektionierung.....	305
Tabelle 4-83:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen von Etikettierungen.....	306
Tabelle 4-84:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Produktionsversorgung	308
Tabelle 4-85:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Produktionsentsorgung	309
Tabelle 4-86:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Retourenbearbeitung	311
Tabelle 4-87:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Zusammenhang mit dem Paletten- und Behältermanagement	313
Tabelle 4-88:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Inventurdurchführung.....	318
Tabelle 4-89:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Reklamationsbearbeitung.....	321
Tabelle 4-90:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Leistungsabrechnung.....	323
Tabelle 4-91:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen des Forderungsmanagements	325
Tabelle 4-92:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen des Controllings von laufenden Geschäften	327
Tabelle 4-93:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen des Managements der Kundenbeziehung	331
Tabelle 4-94:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Zusammenhang mit dem Ausbau von Geschäftsbeziehungen	332
Tabelle 4-95:	Fehler, Fehlerfolgen und Fehlerfolgekosten im Rahmen der Beendigung von Geschäftsbeziehungen.....	335
Tabelle 5-1:	Ausgewertete Fehlerkategorien.....	336
Tabelle 5-2:	Kumulierte absolute Gewinnmargen bei einer Vertragslaufzeit von 4 Jahren	336
Tabelle 5-3:	Vorgehensweise bei der Fehlerfolgekostenanalyse	337
Tabelle 5-4:	Anzahl betrachteter Fehler in den einzelnen Phasen der Geschäftsbeziehung	338
Tabelle 5-5:	Fehlerfolgekostenanalyse Phase 1: Vertrieb in der Kontraktlogistik	339
Tabelle 5-6:	Prozentuale Höhe der Fehlerfolgekosten der Phase 1 im Vergleich zur niedrigsten und höchsten Margenstaffel	340
Tabelle 5-7:	Fehlerhäufigkeiten in den Unterkapiteln und Themenkreisen der Phase 1	340

Tabelle 5-8:	Fehlerfolgekostenanalyse Phase 2: Ausschreibungs- und Angebotsbearbeitung	341
Tabelle 5-9:	Prozentuale Höhe der Fehlerfolgekosten der Phase 2 im Vergleich zur niedrigsten und höchsten Margenstaffel	342
Tabelle 5-10:	Fehlerhäufigkeiten in den Unterkapiteln und Themenkreisen der Phase 2.....	342
Tabelle 5-11:	Kritische Fehler in Phase 2 bei einer Margenhöhe von 2,5% p.a. und 7,5% p.a.....	343
Tabelle 5-12:	Verteilung kritischer Fehler in Phase 2.....	344
Tabelle 5-13:	Fehlerfolgekostenanalyse Phase 3: Vertragsrechtliche Aspekte der Kontraktlogistik.....	345
Tabelle 5-14:	Prozentuale Höhe der Fehlerfolgekosten der Phase 3 im Vergleich zur niedrigsten und höchsten Margenstaffel	346
Tabelle 5-15:	Fehlerhäufigkeiten in den Unterkapiteln und Themenkreisen der Phase 3.....	346
Tabelle 5-16:	Kritische Fehler in Phase 3 bei einer Margenhöhe von 2,5% p.a. und 7,5% p.a.....	347
Tabelle 5-17:	Verteilung kritischer Fehler in Phase 3.....	348
Tabelle 5-18:	Fehlerfolgekostenanalyse Phase 4: Implementierung von Kontraktlogistikgeschäften.....	349
Tabelle 5-19:	Prozentuale Höhe der Fehlerfolgekosten der Phase 4 im Vergleich zur niedrigsten und höchsten Margenstaffel	350
Tabelle 5-20:	Fehlerhäufigkeiten in den Unterkapiteln und Themenkreisen der Phase 4.....	350
Tabelle 5-21:	Kritische Fehler in Phase 4 bei einer Margenhöhe von 2,5% p.a. und 7,5% p.a.....	351
Tabelle 5-22:	Verteilung kritischer Fehler in Phase 4.....	351
Tabelle 5-23:	Fehlerfolgekostenanalyse Phase 5: Betrieb und Ausbau von Kontraktlogistikgeschäften.....	353
Tabelle 5-24:	Prozentuale Höhe der Fehlerfolgekosten der Phase 5 im Vergleich zur niedrigsten und höchsten Margenstaffel	354
Tabelle 5-25:	Fehlerhäufigkeiten in den Unterkapiteln und Themenkreisen der Phase 5.....	354
Tabelle 5-26:	Kritische Fehler in Phase 5 bei einer Margenhöhe von 2,5% p.a. und 7,5% p.a.....	355
Tabelle 5-27:	Verteilung kritischer Fehler in Phase 5 bei einer Margenhöhe von 2,5% p.a.....	356
Tabelle 5-28:	Fehlerfolgekostenanalyse Phase 6: Beendigung der Geschäftsbeziehung.....	357
Tabelle 5-29:	Prozentuale Höhe der Fehlerfolgekosten der Phase 6 im Vergleich zur niedrigsten und höchsten Margenstaffel	358

Tabelle 5-30:	Fehlerhäufigkeiten in den Unterkapiteln und Themenkreisen der Phase 6	358
Tabelle 5-31:	Kritische Fehler in Phase 6 bei einer Margenhöhe von 2,5% p.a. und 7,5% p.a.....	358
Tabelle 5-32:	Fehlerfolgekostenanalyse der phasenübergreifenden Betrachtung	360
Tabelle 5-33:	Phasenübergreifende Rangfolge kritischer Fehler bei einer Margenhöhe von 2,5% p.a. und 7,5% p.a.	361
Tabelle 5-34:	Phasenübergreifende Rangfolge kritischer Fehler gemessen an den Gesamtfehlern bei Margenhöhen von 2,5% p.a. und 7,5% p.a.....	362
Tabelle 5-35:	Sortierung der Phasen nach der Höhe der höchsten Fehlerfolgekosten der kritischen Fehler.....	362
Tabelle 5-36:	Verteilung der kritischen Fehler auf Faktorklassen bei einer Marge in Höhe von 2,5% p.a.....	363
Tabelle 5-37:	Verteilung der kritischen Fehler auf Faktorklassen bei einer Marge in Höhe von 7,5% p.a.....	364
Tabelle 5-38:	Zusammenfassung der Fehlerschwerpunkte in Phasen mit kritischen Fehlern	368
Tabelle 5-39:	Fehler und Fehlerfolgen ohne Berechnung.....	373