

Johannes Gaismayer

Verminderung von Hold-up-Risiken in Nachverhandlungssituationen

GABLER RESEARCH

Information – Organisation – Produktion

Herausgegeben von Professor Dr. Hans Corsten,
Professor Dr. Michael Reiß, Professor Dr. Claus Steinle
und Professor Dr. Stephan Zelewski

Die Schriftenreihe präsentiert Konzepte, Modelle und Methoden zu drei zentralen Domänen der Unternehmensführung. Information, Organisation und Produktion werden als Bausteine eines integriert angelegten Managementsystems verstanden. Der Erforschung dieses Bereiches dienen sowohl theoretische als auch anwendungsorientierte Beiträge.

Johannes Gaismayer

Verminderung von Hold-up-Risiken in Nachverhandlungs- situationen

Eine empirische Analyse
aus der Perspektive
von Logistik-Dienstleistern am Beispiel
des Kontraktlogistik-Geschäfts

Mit einem Geleitwort von Univ.-Prof. Dr. Stephan Zelewski



RESEARCH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Duisburg-Essen, 2010

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Stefanie Brich | Nicole Schweitzer

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2645-6

Geleitwort

Das Werk von Herrn Dr. Gaismayer befasst sich mit einem hochinteressanten betriebswirtschaftlichen Thema. Es verknüpft eine anspruchsvolle und „moderne“ betriebswirtschaftliche Theorienfamilie, die Neue Institutionenökonomik, mit der Kontraktlogistik als einem aktuellen und hochgradig konfliktgeladenen Bereich der betrieblichen Praxis.

Der Autor geht von zwei wesentlichen, jeweils ebenso realistischen wie komplexitätsverstärkenden Prämissen aus. Erstens unterstellt er begrenzte Rationalität der Akteure, sodass sich „klassische“ Kalküle und Argumentationsmuster, die auf vollkommen rationalen Akteuren wie dem Homo oeconomicus beruhen, nicht anwenden lassen. Aufgrund ihrer begrenzten Rationalität können Logistikdienstleister und ihre Auftraggeber bei der Aushandlung von Kontraktlogistik-Verträgen nicht alle Eventualitäten der späteren Leistungsbeziehungen vorhersehen. Daher kommt es nur zum Abschluss unvollständiger Verträge für die kontraktlogistischen Dienstleistungen und für die entsprechenden, meist monetären Gegenleistungen. Zweitens liegt es in der Eigenart der Kontraktlogistik begründet, dass es sich um eine langfristig angelegte Beziehung zwischen einem Logistikdienstleister und seinem Auftraggeber handelt. Zu Beginn investiert der Logistikdienstleister in der Regel in beziehungs-spezifische Ressourcen, die erforderlich sind, um die Produktivitätsvorteile der Kontraktlogistik gegenüber „gewöhnlichen“ Logistikdienstleistungen realisieren zu können. Aufgrund ihrer Beziehungsspezifität kann der Logistikdienstleister diese Ressourcen entweder gar nicht oder zumindest nicht kurzfristig sowie zumeist nur unter Inkaufnahme erheblicher Wertverluste in alternativen Geschäftsbeziehungen weiterverwenden.

Unter diesen zwei Prämissen besteht aus der Perspektive des Logistikdienstleisters das Risiko eines sogenannten Hold-up-Phänomens. Es liegt im hier betrachteten Kontext vor, wenn der Auftraggeber in seinem Wissen um die Beziehungsspezifität der Investitionen des Logistikdienstleisters seinen Vertrags-„Partner“, also den Logistikdienstleister, „ultimativ auszubeuten“ versucht. Eine solche Ausbeutung kann in Situationen, die angesichts eines unvollständigen Vertrags nicht „ex ante“ bei Vertragsabschluss geregelt wurden, bei entsprechenden Nachverhandlungen „ex post“ eintreten: Da der Auftraggeber weiß, dass der Logistikdienstleister seine beziehungs-spezifischen Ressourcen nur schwer in alternativen Geschäftsbeziehungen weiterzuverwenden vermag, wird er – der Auftraggeber – bei opportunistischer Verhaltensweise dem Logistikdienstleister die ökonomischen Nachteile, d.h. vor allem die Kosten, der nicht geregelten Situation in Nachverhandlungen aufbürden und die ökonomischen Vorteile sich selbst aneignen. Aus dieser nahe liegenden Verhaltensweise droht die Gefahr einer systematischen Unterinvestition in Vertragsbeziehungen der Kontraktlogistik, die wegen der Nichtausschöpfung kontraktlogisti-

scher Produktivitätsvorteile weder betriebs- noch volkswirtschaftlich wünschenswert ist. Daher besteht das Realproblem der Analysen des Autors darin, Vertragsbeziehungen der Kontraktlogistik so zu gestalten, dass sich das Ausspielen von Hold-up-Potenzialen durch die Auftraggeber zu Lasten der Logistikdienstleister nach Möglichkeit grundsätzlich vermeiden, zumindest merklich vermindern lässt.

Zur Lösung dieses Realproblems beschreitet der Autor aus wissenschaftlicher Perspektive mehrere innovative Wege. Er analysiert Hold-up-Probleme im Bereich der Kontraktlogistik nicht, wie sonst üblich, aus der Perspektive des Auftraggebers („Prinzipsal“), sondern nimmt die bislang vernachlässigte Position der betroffenen Logistikdienstleister („Agenten“) ein, die beachtet werden muss, um der o.a. Gefahr einer systematischen Unterinvestition zu begegnen. Darüber hinaus diagnostiziert der Autor zu Recht, dass die Maßnahmen, die in der etablierten Fachliteratur empfohlen werden, um das Risiko des Auspielens eines Hold-up-Potenzials zu verringern, in der betrieblichen Praxis bei Weitem nicht ausreichen. Zur Schließung dieser Gestaltungslücke entwickelt er Vorschläge für weiterführende Maßnahmen des Kontraktmanagements, die deutlich erkennen lassen, dass der Autor aufgrund seiner langjährigen beruflichen Erfahrungen über professionelle Expertise im Bereich der Kontraktlogistik verfügt. Schließlich unterwirft sich der Autor auch nicht dem „Mainstream“ großzahlilig-quantitativer („empirischer“) Forschungsdesigns, die im real existierenden Wissenschaftsbetrieb oftmals vorschnell mit „richtiger“, weil den Naturwissenschaften nacheifernder Forschung gleichgesetzt werden. Stattdessen verfolgt er mit großem methodischen Geschick und zum Teil verblüffenden Einsichten einen überwiegend kleinzahlilig-qualitativen Forschungsansatz.

Der Autor hat wesentliche Beiträge zum wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt geleistet. Seine Untersuchungen kontraktlogistischer Vertragsbeziehungen, die mithilfe einer gelungenen Kombination aus Erkenntnissen der Neuen Institutionenökonomik mit qualitativen Methoden der Fallstudienanalyse erfolgen, beeindrucken durch ihren innovativen Charakter. Er hat sie mit profunden Sach- und Methodenkenntnissen sowie einer bemerkenswerten Liebe zum Detail durchgeführt. Hinzu kommt, dass er an mehreren Stellen seiner Argumentation erkenntnis- und wissenschaftshistorische Grundsatzüberlegungen mit außergewöhnlichem Tiefgang anstellt. Hierdurch geht der Verfasser weit über das hinaus, was von „üblichen“ betriebswirtschaftlichen Dissertationen erwartet werden kann. Aus den vorgenannten Gründen ist den vielschichtigen und in vielerlei Hinsicht innovativen Ausführungen des Autors eine möglichst breite Resonanz nicht nur im Bereich der Logistik, sondern unter allen betriebswirtschaftlich interessierten Leserinnen und Lesern zu wünschen.

Vorwort

»Ach, wenn man doch wissend werden könnte!« rief Knecht. »Wenn es doch nur eine Lehre gäbe, etwas, woran man glauben kann! Alles widerspricht einander, alles läuft aneinander vorbei, nirgends ist Gewißheit. Alles läßt sich so deuten und läßt sich auch wieder umgekehrt deuten. Man kann die ganz Weltgeschichte als Entwicklung und Fortschritt auslegen, und kann ebensowohl nichts als Verfall und Unsinn in ihr sehen. Gibt es denn keine Wahrheit? Gibt es denn keine echte und gültige Lehre?«

Hermann Hesse, Das Glasperlenspiel

Während meiner Dissertationsphase quälten mich zeitweise ähnliche Gedanken wie den Magister Ludi Josef Knecht aus Hesses Roman *Das Glasperlenspiel*. Ähnlich wie Knecht, so scheiterte auch ich bei der Suche nach einer universellen Lehre. Vielmehr setzte sich bei mir die Gewissheit durch, dass der wissenschaftliche Erkenntnisfortschritt durch die Auseinandersetzung mit verschiedensten Erklärungsansätze am fruchtbarsten zu sein scheint; gleich ob diese Erklärungsansätze miteinander konkurrieren oder co-existieren. Diese Erklärungen herauszuarbeiten und gegenüberzustellen, um sich auf diese Weise seinen eigenen Weg des Erkenntnisfortschritts zu erarbeiten, war für mich Motivation für die Anfertigung der vorliegenden Arbeit.

Ich möchte mich an dieser Stelle bei meinem akademischen Lehrer Herrn Univ.-Prof. Dr. Stephan Zelewski bedanken, der mich durch seine stets hilfsbereite und inspirierende Art über die ganzen Jahre hinweg auf diesem Weg begleitet hat. Mein Dank gilt auch Frau Privat-Dozentin Dr. Schaefer, die ich als Zweitgutachterin gewinnen konnte.

Ich widme meine Arbeit Allen, die mich in meinen Berliner Jahren begleitet haben und in Gedanken bei mir waren.

Johannes Gaismayer

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Wissenschaftliche Problemstellung und zentrale Forschungsfragen.....	1
1.2	Intendierte Forschungsergebnisse	16
1.3	Grundlegender Aufbau und Forschungsdesign	17
2	Neoklassik und Institutionenökonomik	22
2.1	Das Zwei-Ebenen-Handlungsmodell als gemeinsame Basis der Neoklassik und der Institutionenökonomik.....	22
2.1.1	Grundlegende Funktion und Prämissen des Zwei-Ebenen- Handlungsmodells	22
2.1.2	Die Bedeutung von institutionellen Arrangements im Rahmen des ökonomischen Zwei-Ebenen-Handlungsmodells.....	24
2.2	Neoklassik.....	28
2.2.1	Prämissen der Neoklassik.....	28
2.2.1.1	Das neoklassische Gleichgewichtsmodell	28
2.2.1.2	Der Homo Oeconomicus	29
2.2.2	Erklärungsbeitrag und empirischer Geltungsbereich der Neoklassik.....	32
2.3	Institutionenökonomik.....	34
2.3.1	Aufwertung der Mikroebene als Geburtsstunde der Institutionenökonomik.....	34
2.3.2	Erklärungsbeitrag und empirischer Geltungsbereich der Institutionenökonomik.....	35
3	Kontraktlogistik	41
3.1	Abgrenzungsformen und Charakteristika von Logistik im Allgemeinen	41
3.1.1	Institutionelle und funktionelle Abgrenzungsformen von Logistik	41
3.1.2	Organisationale Schnittstellen am Beispiel eines fiktiven Logistiksystems.....	43
3.1.3	Charakteristika des Logistiksystems von Unternehmen der logistischen Dienstleistungswirtschaft.....	44
3.2	Charakteristika des Kontraktlogistik-Geschäfts im Speziellen.....	50
3.2.1	Metalogistischer Charakter des Kontraktlogistik-Geschäfts	50
3.2.2	Kontraktlogistik im Spiegelbild der betriebswirtschaftlichen Literatur	51
3.2.3	Beziehungsmerkmale des Kontraktlogistik-Geschäfts.....	54
3.2.3.1	Kontraktlogistische Ressourcenaustauschprozesse.....	54
3.2.3.2	Kontraktlogistische Beziehungsintensitäten	60
3.2.3.3	Stadien und Phasen des Kontraktlogistik-Geschäfts.....	62
3.2.4	Leistungsmerkmale des Kontraktlogistik-Geschäfts.....	63

4	Das Phänomen des Hold-up-Potenzials im Kontraktlogistik-Geschäft	68
4.1	Heuristischer Bezugsrahmen des Hold-up-Phänomens	68
4.2	Unvollständige Verträge als erste notwendige Bedingung des Hold-up-Phänomens.....	69
4.2.1	Die Funktionsweise von institutionellen Arrangements	69
4.2.2	Ökonomisches versus juristisches Vertragsverständnis	74
4.2.3	Grundlegender Rechtscharakter des Logistikvertrags.....	79
4.2.4	Vergütungsarrangements im Kontraktlogistik-Geschäft	84
4.2.4.1	Leistungsorientierte und kostenbasierte Formen von Vergütungsarrangements	84
4.2.4.2	Nutzungsintensität von Vergütungsarrangements	88
4.2.5	Der Rahmenvertrag als unvollständiger Vertrag sui generis	89
4.2.6	Empirische Indizien für die Unvollständigkeit von Logistikverträgen.....	92
4.3	Beziehungsspezifische Investitionen als zweite notwendige Bedingung des Hold-up-Phänomens.....	98
4.4	Nachverhandlungen als auslösende Bedingung des Hold-up-Phänomens	103
4.4.1	Nachverhandlungen im juristischen und ökonomischen Kontext	103
4.4.2	Kategorisierung von Nachverhandlungen	104
4.4.2.1	Nachverhandlungskategorien expliziter Art	104
4.4.2.2	Nachverhandlungskategorie impliziter Art	107
4.4.3	Dienstleisterseitige Gewinnrisiken und die Frage des Entgegenkommens in Nachverhandlungen	109
4.5	Ausspielung des Hold-up-Potenzials aufgrund superiorer Verhandlungsposition als hinreichende Bedingung	112
4.5.1	Die Quasirente des Logistik-Dienstleisters	112
4.5.1.1	1st- und 2nd-best-Verwendungsmöglichkeiten beziehungs-spezifischer Investitionen im Kontraktlogistik-Geschäft	112
4.5.1.2	Bestimmungskategorien für die Höhe der dienstleisterseitigen Quasirente	122
4.5.2	Die Quasirente des Auftraggebers.....	128
4.5.2.1	1st- und 2nd-best Verwendungsmöglichkeiten des Auftraggebers.....	128
4.5.2.2	Bestimmungskategorien für die Höhe der auftraggeberseitigen Quasirente	128
4.5.3	Zusammenhang zwischen Verhandlungsstärke, Quasirenten und der Ausspielung des Hold-up-Potenzials	131
5	Forschungsansatz und Forschungsdesign.....	134
5.1	Der Begriff der Erkenntnis	134
5.2	Historische Entwicklung einzelner Forschungsansätze des funktionalistisch-objektiven- und des interpretativ-subjektiven Paradigmas	135

5.2.1	Einleitende Worte.....	135
5.2.2	Wissenschaft in der Antike bis zur Neuzeit	137
5.2.3	Grundzüge eines funktionalistisch-objektiven Paradigmas.....	143
5.2.3.1	Vom klassischen Positivismus zum Kritischen Rationalismus	143
5.2.3.2	Ontologische, epistemologische und methodologische Implikationen eines funktionalistisch-objektiven Paradigmas.....	148
5.2.4	Grundzüge eines interpretativ-subjektiven Paradigmas.....	150
5.2.4.1	Hermeneutik als wissenschaftshistorische Basis des interpretativ-subjektiven Paradigmas	150
5.2.4.2	Ontologische, epistemologische und methodologische Implikationen eines interpretativ-subjektiven Paradigmas.....	155
5.3	Begründung der Vorzugswürdigkeit des angewandten Forschungsansatzes und Präsentation des praktizierten Forschungsdesigns	158
5.3.1	Rekapitulation der Forschungsfragen und Begründung der Vorzugswürdigkeit des angewandten Forschungsansatzes	158
5.3.2	Vorstellung des praktizierten Forschungsdesigns	167
5.3.2.1	Forschungsprozess	167
5.3.2.2	Theoretische Sensibilisierung	167
5.3.2.3	Vorstellung der Praxispartner und der Fallstudiencharakteristik	168
5.3.2.4	Datenerhebung	169
5.3.2.5	Datenauswertung.....	177
5.3.2.6	Darstellung der angewandten Sampling Strategy	179
6	Fallstudien.....	183
6.1	Fallstudie Lieferantenpark (I).....	183
6.1.1	Basisangaben.....	183
6.1.2	Vertrag	186
6.1.2.1	Vertragsbeziehungen	186
6.1.2.2	Leistungsvereinbarungen.....	186
6.1.2.3	Vergütungsarrangements.....	187
6.1.2.4	Exit-Arrangements.....	189
6.1.3	Beziehungsspezifische Investitionen.....	189
6.1.4	Auslöser vergangener Nachverhandlungen	191
6.1.5	Untersuchung im Hinblick auf die Auspielung eines Hold-up-Potenzials.....	195
6.1.5.1	Ausgang vergangener Nachverhandlungen	195
6.1.5.2	Extrapolationsversuch des Ausgangs nicht untersuchter Nachverhandlungen.....	198
6.1.5.3	Bewertung der Operational Excellence	200
6.1.6	Kritische Bewertung fiktiver explizit-deterministischer Alternativ-Arrangements zum Schutz vor Gewinnrisiken in Nachverhandlungssituationen	203

6.2	Fallstudie Lieferantenpark (II).....	208
6.2.1	Basisangaben.....	208
6.2.2	Vertrag	210
6.2.2.1	Vertragsbeziehungen	210
6.2.2.2	Leistungsvereinbarungen	211
6.2.2.3	Vergütungsarrangements.....	211
6.2.2.4	Exit-Arrangements	211
6.2.3	Beziehungsspezifische Investitionen.....	212
6.2.4	Auslöser vergangener Nachverhandlungen	214
6.2.5	Untersuchung im Hinblick auf die Auspielung eines Hold-up-Potenzials.....	217
6.2.5.1	Ausgang vergangener Nachverhandlungen	217
6.2.5.2	Extrapolationsversuch des Ausgangs nicht untersuchter Nachverhandlungen.....	219
6.2.5.3	Bewertung der Operational Excellence	220
6.2.6	Kritische Bewertung fiktiver explizit-deterministischer Alternativ- Arrangements zum Schutz vor Gewinnrisiken in Nachverhandlungssituationen	224
6.3	Vorläufige fallübergreifende Erkenntnisse der Fallstudien Lieferantenpark (I) und Lieferantenpark (II)	229
6.3.1	Herleitung von Bestimmungskategorien für die Beurteilung von Verhandlungsstärken	229
6.3.1.1	Einleitende Worte	229
6.3.1.2	Höhe der Quasirente des Logistik-Dienstleisters.....	230
6.3.1.3	Höhe der Quasirente des Auftraggebers	235
6.3.2	Herleitung zentraler Hypothesen bezüglich des Entgegenkommens in Nachverhandlungen	249
6.3.3	Vorläufige Beurteilung des Gültigkeitsanspruchs der aufgestellten Hypothesen.....	254
6.3.4	Vorläufige Erkenntnisse bezüglich der Schutzfunktion fiktiver explizit-deterministischer Alternativ-Arrangements	255
6.3.5	Vorläufige Erkenntnisse bezüglich der geschäftsbeziehungsspezifischen Rahmenbedingungen.....	256
6.4	Fallstudie Distributionszentrum (I).....	258
6.4.1	Basisangaben.....	258
6.4.2	Vertrag	261
6.4.2.1	Vertragsbeziehungen	261
6.4.2.2	Leistungsvereinbarungen	262
6.4.2.3	Vergütungsarrangements.....	262
6.4.2.4	Exit-Arrangements	264
6.4.3	Beziehungsspezifische Investitionen.....	264
6.4.4	Auslöser vergangener Nachverhandlungen	265

6.4.5	Untersuchung im Hinblick auf die Auspielung eines Hold-up-Potenzials.....	268
6.4.5.1	Ausgang vergangener Nachverhandlungen	268
6.4.5.2	Explorationsversuch des Ausgangs nicht untersuchter Nachverhandlungen.....	270
6.4.5.3	Bewertung der Operational Excellence	272
6.4.6	Kritische Bewertung fiktiver explizit-deterministischer Alternativ- Arrangements zum Schutz vor Gewinnrisiken in Nachverhandlungssituationen	275
6.5	Vorläufige fallübergreifende Erkenntnisse der Fallstudien Lieferantenpark (I) und (II) sowie der Fallstudie Distributionszentrum (I)	278
6.5.1	Näherungsweise Bestimmung der Verhandlungsstärke in Nachverhandlungen.....	278
6.5.1.1	Höhe der Quasirente des Logistik-Dienstleisters	278
6.5.1.2	Höhe der Quasirente des Auftraggebers	278
6.5.2	Vorläufige Beurteilung des Gültigkeitsanspruchs der aufgestellten Hypothesen.....	284
6.5.3	Vorläufige Erkenntnisse bezüglich der Schutzfunktion fiktiver explizit-deterministischer Alternativ-Arrangements.....	286
6.5.4	Vorläufige Erkenntnisse bezüglich der geschäftsbeziehungsspezifischen Rahmenbedingungen.....	287
6.6	Fallstudie Distributionszentrum (II)	289
6.6.1	Basisangaben.....	289
6.6.2	Vertrag	291
6.6.2.1	Vertragsbeziehungen	291
6.6.2.2	Leistungsvereinbarungen	291
6.6.2.3	Vergütungsarrangements.....	292
6.6.2.4	Exit-Arrangements.....	293
6.6.3	Beziehungsspezifische Investitionen.....	293
6.6.4	Auslöser vergangener Nachverhandlungen	294
6.6.5	Untersuchung im Hinblick auf die Auspielung eines Hold-up-Potenzials.....	295
6.6.5.1	Ausgang vergangener Nachverhandlungen.....	295
6.6.5.2	Extrapolationsversuch des Ausgangs nicht untersuchter Nachverhandlungen.....	296
6.6.5.3	Bewertung der Operational Excellence	297
6.6.6	Kritische Bewertung fiktiver explizit-deterministischer Alternativ- Arrangements zum Schutz vor Gewinnrisiken in Nachverhandlungssituationen	298
6.7	Finale Präsentation Erkenntnisse aus den Fallstudien.....	300
6.7.1	Näherungsweise Bestimmung der Verhandlungsstärke in Nachverhandlungen.....	300
6.7.1.1	Höhe der Quasirente des Logistik-Dienstleisters	300

6.7.1.2 Die Höhe der Quasirente des Auftraggebers	300
6.7.2 Finale Beurteilung des Gültigkeitsanspruchs der aufgestellten Hypothesen ..307	
6.7.3 Finale Erkenntnisse bezüglich der Schutzfunktion institutioneller Arrangements.....	311
6.7.3.1 Finale Erkenntnisse bezüglich der Schutzfunktion explizit-deterministischer Arrangements.....	311
6.7.3.2 Finale Erkenntnisse bezüglich der Schutzfunktion implizit- relationaler Arrangements.....	315
6.7.4 Finale Erkenntnisse bezüglich der geschäftsbeziehungsspezifischen Rahmenbedingungen.....	316
6.8 Gestaltungsempfehlungen	318
6.8.1 Gestaltungsempfehlungen in Bezug auf eine Manipulation des Quasirenten-Deltas	318
6.8.1.1 Einleitung	318
6.8.1.2 Manipulation des Quasirenten-Deltas durch eine Verringerung des dienstleisterseitigen Quasirentenbetrages	319
6.8.1.3 Manipulation des Quasirenten-Deltas durch eine Erhöhung des auftraggeberseitigen Quasirentenbetrages	322
6.8.1.4 Horizontale Kooperationen zwecks Verringerung des dienstleisterseitigen und Erhöhung des auftraggeberseitigen Quasirentenbetrages	323
6.8.2 Gestaltungsempfehlungen in Bezug auf die geschäftsbeziehungs- spezifischen Rahmenbedingungen.....	324
7 Schlussbetrachtungen.....	327
7.1 Die Güte der vorliegenden Forschungsergebnisse	327
7.1.1 Überblick über Gütekriterien	327
7.1.2 Validität	327
7.1.2.1 Die Validität interpretativ-subjektiver Forschungsarbeiten.....	327
7.1.2.2 Der Erklärungsanspruch des Quasirenten-Delta-Konzepts	329
7.1.2.3 Der Erklärungsanspruch des Kategoriensystems.....	331
7.1.3 Generalisierbarkeit.....	333
7.1.4 Reliabilität.....	334
7.2 Fazit und Überblick über die Erreichung der intendierten Forschungsergebnisse	335
7.3 Weitergehender Forschungsbedarf.....	339
Anhang(I) Interviewleitfaden der Vorabinterviews	341
Anhang(II): Interviewleitfaden der Fallstudieninterviews.....	342
Literaturverzeichnis.....	343

Abkürzungs- und Akronymverzeichnis

3PL	Third-party-logistics-provider
4PL	Forth-party-logistics-provider
Abk.	Abkürzung
ADSp	Allgemeine Deutsche Spediteurbedingungen
AG	Auftraggeber
aT	automatisierte Transaktionen
auto.	automatisch
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BVL	Bundesvereinigung Logistik
BW	Barwert
bspw.	Beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CAQD	Computergestützte Analyse qualitativer Daten
c. p.	ceteris paribus
DVZ	Deutsche Verkehrszeitung
Dz(I)	Fallstudie Distributionszentrum (I)
Dz(II)	Fallstudie Distributionszentrum (II)
EDI	Electronic Data Interchange
Eg_Ma	Erfüllungsgrad der auftraggeberseitigen Mindestanforderungen
Em	Exzellenz-Multiplikator
et al.	et alii
etc.	et cetera

EUR	Euro
exkl.	exklusive
f.	folgende
ff.	fort folgende
Fs	Fallstudie
GE	Geldeinheit
GMC	General Motors Company
HGB	Handelsgesetzbuch
i. d. R.	in der Regel
i. H. v.	in Höhe von
Inc.	Incorporation
inkl.	inklusive
i. S. v.	im Sinne von
iT	interaktionale Transaktionen
i. W.	im Wesentlichen
I&K-Technologien	Informations- und Kommunikationstechnologien
jew.	jeweils
Jg.	Jahrgang
JIS	just-in-sequence
JIT	just-in-time
Jh.	Jahrhundert
Kap.	Kapitel
Kat.	Kategorie
KFZ	Kraftfahrzeug
Kg	Komplexitätsgrad
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator

KW	Kapitalwert
LDL	Logistik-Dienstleister
Lp(I)	Fallstudie Lieferantenpark (I)
Lp(II)	Fallstudie Lieferantenpark (I)
LVS	Lagerverwaltungssystem
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
NV	Nachverhandlung
od.	oder
OEM	Original Equipment Manufacturer
Ord.	Ordnung
o. V.	ohne Verfasser
PC	Personalcomputer
PPS-System	Produktionsplanungs- und -steuerungssystem
QR	Quasirente
QR(AG)	Quasirente des Auftraggebers
QR(LDL)	Quasirente des Logistik-Dienstleisters
RFID	Radio-Frequenz-Identifikation
S.	Seite
SW	Software
USP	unique selling proposition
usw.	und so weiter
VAS	Value-at-stake
VDA	Verband der Automobilindustrie
vgl.	vergleiche
VI	Vorabinterview
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Auswirkungen einer restriktiven Investitionspolitik auf das kontraktlogistische Umsatzpotenzial.....	7
Abbildung 2: Forschungsfragen und intendierte Forschungsergebnisse.....	17
Abbildung 3: Grundlegender Aufbau der Arbeit.....	21
Abbildung 4: Zwei-Ebenen-Handlungsmodell.....	23
Abbildung 5: Formen von institutionellen Arrangements	26
Abbildung 6: Organisationale Schnittstellen am Beispiel eines fiktiven Logistiksystems....	44
Abbildung 7: Verrichtungsorientierte Inhalte von Logistikleistungen und Segmentformen von Logistik-Dienstleistern.....	46
Abbildung 8: Darstellung des metalogistischen Charakters des Kontraktlogistik-Geschäfts.....	51
Abbildung 9: Kontraktlogistische Ressourcenaustauschprozesse	55
Abbildung 10: Formen des Ressourcenaustausches.....	59
Abbildung 11: Heuristischer Bezugsrahmen.....	69
Abbildung 12: Entstehung, Durchsetzung und Sanktionierungsmöglichkeiten von institutionellen Arrangements	71
Abbildung 13: Regelungsbreite und Regelungstiefe von explizit-deterministischen Arrangements.....	79
Abbildung 14: Rechtsgrundlagen des Logistikvertrags	84
Abbildung 15: Vergütungsarrangements in Abhängigkeit von den Kriterien Leistungsorientierung und Kostenbasierung	88
Abbildung 16: Typen von Logistikimmobilien	100
Abbildung 17: Nachverhandlungskategorien expliziter Art	106
Abbildung 18: Nachverhandlungskategorie impliziter Art	108
Abbildung 19: Gewinnrisiken des Logistik-Dienstleisters in Nachverhandlungssituationen..	110
Abbildung 20: Darstellung der Quasirente	113
Abbildung 21: Zahlungsstrom und Kapitalwert des Ausgangsszenarios.....	115
Abbildung 22: Zahlungsstrom und Kapitalwert des Going-concern-Szenarios.....	116
Abbildung 23: Zahlungsströme und Kapitalwerte der Alternativszenarien.....	119

Abbildung 24: Darstellung der Quasirente (an das Kapitalwertkriterium angepasste Darstellung).....	121
Abbildung 25: Funktionaler Zusammenhang zwischen Quasirente und Spezifitätsgrad.....	123
Abbildung 26: Schema zur näherungsweise Bestimmung der Investitionsspezifität.....	125
Abbildung 27: Ausspielung des Hold-up-Potenzials durch die Aneignung von Quasirenten (schematische Darstellung)	133
Abbildung 28: Forschungsablauf nach Vorstellungen des Kritischen Rationalismus (prozessuale Darstellung).....	148
Abbildung 29: Typischer Forschungsablauf für Forschungsansätze des interpretativ-subjektiven Paradigmas (prozessuale Darstellung).....	155
Abbildung 30: Übersichtstabelle der Wissenschaftstheorie von der Neuzeit zur Moderne.	157
Abbildung 31: Aufgliederung der Forschungsfrage zwei.....	162
Abbildung 32: Schritte des Datenerhebungsprozesses	169
Abbildung 33: Systematisierung von Interviews in Abhängigkeit vom Standardisierungsgrad.....	171
Abbildung 34: Darstellung der angewandten Sampling Strategy.....	182
Abbildung 35: Ausprägung der Kategorie ‚Spezifitätsgrad der eingesetzten Ressourcen‘ [Fallstudie Lieferantenpark (I)].....	191
Abbildung 36: Nachverhandlungsauslöser und Operational Excellence im Zeitverlauf [Fallstudie Lieferantenpark (I)].....	203
Abbildung 37: Ausprägung der Kategorie ‚Spezifitätsgrad der eingesetzten Ressourcen‘ [Fallstudie Lieferantenpark (II)].....	213
Abbildung 38: Nachverhandlungsauslöser und Operational Excellence im Zeitverlauf [Fallstudie Lieferantenpark (II)].....	224
Abbildung 39: Kategoriensystem	230
Abbildung 40: Quasirentenmatrix des Logistik-Dienstleisters [Fallstudien Lieferantenpark (I) und (II)].....	235
Abbildung 41: Quasirentenmatrix [Fallstudien Lieferantenpark (I) und (II)].....	248
Abbildung 42: Argumentationskette.....	251
Abbildung 43: Ausprägung der Kategorie ‚Spezifitätsgrad der eingesetzten Ressourcen‘ [Fallstudie Distributionszentrum (I)].....	265
Abbildung 44: Nachverhandlungsauslöser und Operational Excellence im Zeitverlauf [Fallstudie Distributionszentrum (I)].....	274

Abbildung 45: Quasirentenmatrix [Fallstudien Lp(I), Lp(II) und Dz(I)].....	283
Abbildung 46: Ausprägung der Kategorie ‚Spezifitätsgrad der eingesetzten Ressourcen‘ [Fallstudie Distributionszentrum (II)].....	294
Abbildung 47: Nachverhandlungsauslöser und Operational Excellence im Zeitverlauf [Fallstudie Distributionszentrum (II)].....	298
Abbildung 48: Quasirentenmatrix (finale Darstellung).....	304
Abbildung 49: Auftraggeberseitiges Indifferenzintervall	308

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Definitionsüberblick des Begriffs Kontraktlogistik.....	53
Tabelle 2: Basisangaben der Fallstudie Lieferantenpark (I).....	183
Tabelle 3: Kritische Bewertung fiktiver explizit-deterministischer Alternativ- Arrangements zum Schutz vor Gewinnrisiken [Fallstudie Lieferantenpark (I)]..	207
Tabelle 4: Basisangaben der Fallstudie Lieferantenpark (II)	208
Tabelle 5: Ursprüngliche Staffelpreissystematik [Fallstudie Lieferantenpark (II)].....	214
Tabelle 6: Fiktive Darstellung der Staffelpreissystematik [Fallstudie Lieferantenpark (II)]..	225
Tabelle 7: Kritische Bewertung fiktiver explizit-deterministischer Alternativ- Arrangements zum Schutz vor Gewinnrisiken [Fallstudie Lieferantenpark (II)].	228
Tabelle 8: Indexierung der Kategorie ‚gebundenes Kapital‘ [Fallstudien Lieferantenpark (I) und (II)].....	233
Tabelle 9: Verbalisierung der Skalenintervalle (Hauptkategorie ‚Höhe der Quasirente‘)....	234
Tabelle 10: Beurteilungsschema für die näherungsweise Bestimmung der Kategorie ‚standortspezifischer Value-at-stake‘.....	237
Tabelle 11: Beurteilungsschema für die näherungsweisen Bestimmung der Kategorie ‚Komplexitätsgrad‘.....	240
Tabelle 12: Beurteilungsergebnisse im Nachgang an die näherungsweise Bestimmung des auftraggeberseitigen Value-at-stakes aufgrund der Operational Excellence des Logistik-Dienstleisters [Fallstudie Lieferantenpark (I)].....	243
Tabelle 13: Beurteilungsergebnisse im Nachgang an die näherungsweise Bestimmung des auftraggeberseitigen Value-at-stakes aufgrund der Operational Excellence des Logistik-Dienstleisters [Fallstudie Lieferantenpark (II)].....	245
Tabelle 14: Indexierung des auftraggeberseitigen Value-at-stakes (VAS_AG) in Abhängigkeit von der Operational Excellence des Logistik-Dienstleisters [Fallstudien Lieferantenpark (I) und (II)].....	246
Tabelle 15: Vergleich der auftraggeber- und dienstleisterseitigen Quasirenten in Abhängigkeit von den untersuchten Nachverhandlungen [Fallstudien Lieferantenpark (I) und (II)].....	250
Tabelle 16: Hypothesenüberprüfungs-Tableau [Fallstudien Lieferantenpark (I) und (II)].....	255

Tabelle 17: Basisangaben der Fallstudie Distributionszentrum (I).....	259
Tabelle 18: Kritische Bewertung fiktiver explizit-deterministischer Alternativ- Arrangements zum Schutz vor Gewinnrisiken [Fallstudie Distributionszentrum (I)].....	277
Tabelle 19: Beurteilungsergebnisse im Nachgang an die näherungsweise Bestimmung des auftraggeberseitigen Value-at-stakes aufgrund der Operational Excellence des Logistik-Dienstleisters [Fallstudie Distributionszentrum (I)].....	282
Tabelle 20: Vergleich der auftraggeber- und dienstleisterseitigen Quasirenten in Abhängigkeit von den untersuchten Nachverhandlungen [Fallstudie Distributionszentrum (I)].....	284
Tabelle 21: Hypothesenüberprüfungs-Tableau [Fallstudien Lp(I), Lp(II) und Dz(I)].....	286
Tabelle 22: Basisangaben der Fallstudie Distributionszentrum (II).....	290
Tabelle 23: Kritische Bewertung fiktiver explizit-deterministischer Alternativ- Arrangements zum Schutz vor Gewinnrisiken [Fallstudie Distributionszentrum (I)].....	299
Tabelle 24: Beurteilungsergebnisse im Nachgang an die näherungsweise Bestimmung des auftraggeberseitigen Value-at-stakes aufgrund der Operational Excellence des Logistik-Dienstleisters; [Fallstudie Distributionszentrum (II)]....	303
Tabelle 25: Finaler Vergleich der auftraggeber- und dienstleisterseitigen Quasirenten in Abhängigkeit der untersuchten Nachverhandlungen.....	306
Tabelle 26: Hypothesenüberprüfungs-Tableau (finale Darstellung).....	311
Tabelle 27: Überblick über die praktizierten Vergütungsarrangements	313
Tabelle 28: Überblick über die Erreichung der intendierten Forschungsergebnisse.....	339

1 Einleitung

1.1 Wissenschaftliche Problemstellung und zentrale Forschungsfragen

In Deutschland üben rund 2,7 Mio. Beschäftigte logistikrelevante Tätigkeiten aus¹. Der Anteil der gesamtdeutschen Logistikleistungen am Bruttoinlandsprodukt (BIP) der Bundesrepublik Deutschland stieg von 7,8% (2005) über 8,1% (2006) auf 8,5% (2007) und betrug im Jahr 2007 bereits ca. 205 Mrd. €. Die Summe der Logistikleistungen, als Oberbegriff sowohl zu unternehmensintern erstellten Leistungen (Eigenleistungen) als auch zu über Logistik-Dienstleister fremdbezogenen Leistungen (Fremdleistungen), wuchs deutlich stärker als das BIP².

Werden integrierte Leistungsbündel, die verschiedene, in ihrem Umfang wesentliche Logistikleistungen enthalten, auftraggeberspezifisch über einen längeren Zeitraum auf Vertragsbasis über Fremdleistungen von einem Logistik-Dienstleister bezogen, bezeichnet man dies als Kontraktlogistik³. Ausgehend von den gesamtdeutschen Logistikleistungen i. H. v. ca. 205 Mrd. € im Jahr 2007, extrapoliert die Studie „TOP 100 der Logistik“ ein „theoretisch mögliches Kontraktlogistik-Umsatzpotenzial“ von ca. 80 Mrd. €, von dem jedoch erst rund 28% im Rahmen von Fremdleistungen an Logistik-Dienstleister vergeben wurde⁴.

Ob die Auftragnehmer der Logistik-Dienstleister dieses Potenzial tatsächlich ausschöpfen werden, wird maßgeblich davon abhängen, inwieweit den Erwartungen der Auftraggeber bzgl. einer bestmöglichen Abstimmung der auftraggeber- und auftragnehmerseitigen Logis-

1) Vgl. KLAUS, P./ KILLE, C. (2008), S. 3.

2) Im Einzelnen stieg das BIP von 2.243 (2005), über 2.322 (2006) auf 2.423 Mrd. € im Jahr 2007 [Werte jeweils gerundet; vgl. o. V. (2008a), S. 7. Berechnet man die Wachstumsrate als n -te Wurzel aus dem relativen Wachstum des Endwertes gegenüber dem Anfangswert für n Berichtsperioden, entspricht dies einer jährlichen Wachstumsrate von 3,9%. Demgegenüber stiegen die logistischen Leistungen deutscher Unternehmen im gleichen Zeitraum von 175 (2005) über 189 (2006) auf 205 Mrd. € (2007) [Werte jeweils gerundet; vgl. KLAUS, P./ KILLE, C. (2008), S. 2]. Dies entspricht bei gleicher Berechnungssystematik einer jährlichen Wachstumsrate i. H. v. 8,2%. Die Steigerung der logistischen Leistungen wird von den Autoren der Studie zum einen auf einen Volumeneffekt – der im Rahmen der Studie „TOP 100 der Logistik“ 2008/2009 auf rund 4% geschätzt wird [ebenda] – und zum anderen auf sonstige Kostenerhöhungen wie z. B. Mautgebühren und gestiegene Treibstoffkosten, zurückgeführt.

3) Vgl. STÖLZLE, W./ WEBER, J./ WALLENBURG, C.-M./ HOFMANN, E. (2007), S. 38.

4) Vgl. KLAUS, P./ KILLE, C. (2008), S. 6. Das extrapolierte „Umsatzpotenzial“ i. H. v. ca. 80 Mrd. € stellt eine Teilmenge der logistischen Gesamtleistungen i. H. v. 205 Mrd. € dar. Folglich bezeichnet das extrapolierte Umsatzpotenzial jenen Teil der logistischen Gesamtleistungen, den Unternehmen nicht über Eigenleistungen erstellen, sondern potenziell über integrierte Leistungsbündel auftraggeberspezifisch über einen längeren Zeitraum auf Vertragsbasis über Fremdleistungen vom einem Logistik-Dienstleister beziehen können.

tiksysteme Rechnung getragen wird. Im Kontraktlogistik-Geschäft wird diese Abstimmung durch dienstleisterseitige Investitionen in beziehungs- und, in diesem Kontext synonym, auftraggeberspezifische Ressourcen wie Logistikimmobilien, Lagereinrichtungen und Informati- ons- und Kommunikationstechnologien (I&K-Technologien) zu erreichen versucht.

Durch diese Investitionen wird eine Verschmelzung von anderenfalls unabhängig voneinan- der eingesetzten Ressourcen der Auftraggeber- und Auftragnehmerschaft zu einem unter- nehmenübergreifenden Logistiksystem ermöglicht. Als Gegenleistung wird der Logistik- Dienstleister bestrebt sein, Vergütungsarrangements durchzusetzen, die eine Amortisation dieser beziehungspezifischen Investitionen gewährleisten. Von einer Amortisation wird im Folgenden gesprochen, wenn die über die Vertragslaufzeit diskontierte Vergütung, abzüglich der diskontierten Kosten für die kontraktlogistische Leistungserstellung, unter Berücksichti- gung von Anschaffungs- und eventuellen Ersatzinvestitionen einen positiven Kapitalwert er- gibt.

Bevor der Logistik-Dienstleister in beziehungspezifische Ressourcen investiert, wird zwi- schen den Vertragsparteien ein Vertrag geschlossen. Mit einem Verweis auf die begrenzte Rationalität⁵ der Vertragsparteien wird konstatiert, dass geschlossene Verträge im Rahmen langfristiger Geschäftsbeziehungen wie dem Kontraktlogistik-Geschäft stets unvollständig⁶ sind. Demnach ist es für beide Vertragsparteien nicht möglich, die vertraglichen Rahmenbe- dingungen der oftmals langjährigen Vertragslaufzeit vollständig zu antizipieren, akkurat zu beschreiben und mit vertraglichen Rechten und Pflichten vollumfänglich abzubilden⁷. Der un- vollständige Vertrag eröffnet den Vertragsparteien somit einen *Verhaltensspielraum* bei der Erfüllung ihrer (mehr oder weniger explizit ausgehandelten) und ex ante festgelegten Lei- stungspflichten. Folglich sind die Vertragsparteien gefordert, diesen Verhaltensspielraum im Laufe der Geschäftsbeziehung mittels *Nachverhandlungen* zu konkretisieren.

Beispielhaft für einen Nachverhandlungsauslöser können bei Vertragsabschluss in t_0 noch nicht absehbare Kostenerhöhungen in t_1 aufgeführt werden, die der Logistik-Dienstleister dem Auftraggeber aufgrund fehlender vertraglicher Anspruchsgrundlagen nicht in Rechnung stellen kann. Folglich wäre eine (Teil-) Erstattung lediglich in Form eines nebenvertraglichen Entgegenkommens des Auftraggebers möglich. Die Arbeit basiert im Kern auf der Annahme,

- 5) Vgl. zum Konzept der begrenzten Rationalität z. B. SIMON, H.-A. (1988), S. 72; WILLIAMSON, O.-E. (1985), S. 44 ff.
- 6) Vgl. bzgl. unvollständiger Verträge im Allgemeinen z. B. TIROLE, J. (1999), S. 741 ff.; HART, O./ HOLMSTRÖM, B. (1987), S. 128 ff. oder bezogen auf das Kontraktlogistik-Geschäft z. B. MEYER, M./ LUKASSEN, P. (2007), S. 321 ff.
- 7) Vgl. BANNIER, C.-E. (2005), S. 179 ff.; JOST, P.-J. (2000), S. 225 f.; MILGROM, P./ ROBERTS, J. (1992), S. 131; WILLIAMSON, O.-E. (1985), S. 70.

dass der Auftraggeber einem solchen nebenvertraglichen Entgegenkommen nur dann stattgeben wird, wenn die Verhandlungsposition des Auftraggebers gegenüber dem Logistik-Dienstleister inferior⁸ geprägt ist. Ist dieses der Fall, könnte der Logistik-Dienstleister die Kostenerstattung mit einem drohenden Entzug der beziehungs-spezifischen Ressourcen erzwingen. Sollte die Verhandlungsposition des Auftraggebers gegenüber dem Logistik-Dienstleister indes superior geprägt sein, wird sich der Auftraggeber einem nebenvertraglichen Entgegenkommen widersetzen. In Konsequenz müsste der Logistik-Dienstleister für die Kostenerhöhung aufkommen, so dass der geschäftsbeziehungsspezifische Gewinn des Logistik-Dienstleisters *ceteris paribus* (c. p.) sinkt, wohingegen der auftraggeberseitige Gewinn c. p. konstant bleibt.

Der kurze Exkurs verdeutlicht, dass Nachverhandlungen, wie im Hinblick auf die beispielhaft aufgeführte Kostenerhöhung, je nach Ausprägung der Verhandlungsstärke⁹ entweder auf Seiten des Auftraggebers oder auf Seiten des Logistik-Dienstleisters zu einer Senkung des Gewinns beitragen können. Im Kontext unvollständiger Verträge werden derartige Versuche der Ausspielung einer superioren Verhandlungsposition zu Ungunsten der Vertragsgegenseite mit der inferioren Verhandlungsposition auch als *Hold-up* bezeichnet (zu deutsch: Raub oder Überfall)¹⁰.

Vertragsparteien, die ihren Gewinn maximieren, werden gewinnreduzierenden Nachverhandlungen nicht ohne Weiteres stattgeben. Demnach wird die Ausspielung eines *Hold-up*-Potenzials nur in solchen Geschäftsbeziehungen zu beobachten sein, in denen die Verhandlungsstärke zu Gunsten der ausspielenden Vertragspartei geprägt ist (superiore Verhandlungsposition).

-
- 8) Eine Verhandlungsposition wird als *inferior* bezeichnet, wenn sich eine Vertragspartei im Rahmen von Nachverhandlungen nicht gegen ein für sie nachteiliges Verhandlungsergebnis hinwegsetzen kann. Vertragsparteien, die institutionelle Arrangements im eigenen Interesse und zu Lasten ihrer jeweils anderen Vertragspartei nachverhandeln können, besitzen demgegenüber eine *superiore* Verhandlungsposition. Die unterschiedlichen Ausprägungsformen von Verhandlungspositionen bedeuten jedoch nicht zwangsläufig, dass die Superiorität einer Verhandlungsposition auch tatsächlich zu Lasten der jeweils anderen Vertragspartei ausgespielt wird. Vielmehr verfügt die Vertragspartei mit der superioren Verhandlungsposition lediglich über die *Option*, sich im Zuge von Nachverhandlungen gegenüber der Vertragspartei mit der inferioren Verhandlungsposition hinwegzusetzen.
 - 9) Die Begrifflichkeiten Verhandlungsstärke und Verhandlungsposition werden im Rahmen dieser Arbeit weitestgehend als Synonym verwendet, wobei der Begriff der Verhandlungsstärke eine neutrale Konnotation aufweist und der Begriff der Verhandlungsposition ausschließlich mit dem Begriffszusatz der Super- oder Inferiorität konnotiert wird.
 - 10) Vgl. PULS, U. (2003), S. 81 sowie 119 ff.; DIETL, H. (2001), S. 29 ff.; JOST, P.-J. (2000), S. 48; KLEIN, B./ CRAWFORD, R.-G./ ALCHIAN, A.-A. (1978), S. 302; GOLDBERG, V.-P. (1976), S. 439.

Für die Vertragsparteien sind die zukünftigen Auswirkungen von Nachverhandlungsergebnissen auf den geschäftsbeziehungsspezifischen Gewinn jedoch nur eingeschränkt vorhersehbar. Dies erklärt sich zum einen dadurch, dass die Verhandlungsstärke nach Vertragsabschluss Änderungen unterliegen kann. Zum anderen bedingt es die begrenzte Rationalität der Vertragsparteien, dass weder die konkreten Auslöser noch die Anzahl zukünftiger Nachverhandlungen oder das Ausmaß des zukünftigen nebenvertraglichen Entgegenkommens der Vertragsgegenseite antizipierbar sind.

Sollte der Logistik-Dienstleister die Auspielung des Hold-up-Potenzials bereits im vorvertraglichen Stadium der Geschäftsbeziehung antizipieren (*Fall a*), wird der Logistik-Dienstleister mit einer Reduktion des Spezifitätsgrades oder einer Verminderung des Gesamtumfangs seiner Ressourcen reagieren¹¹. Eine solche *restriktive Investitionspolitik* senkt das Gewinnrisiko, weil Ressourcen mit einem geringeren Spezifitätsgrad auch im Zuge anderweitiger Geschäftsbeziehungen einsetzbar sind oder – im Falle einer Verminderung des Gesamtumfangs von Ressourcen – in einem geringeren Umfang Gewinnrisiken bergen. Gleichwohl hätte dies zur Konsequenz, dass die durch die *Ressourcenkomplementarität*¹² initiierten Produktivitätsvorteile aufgrund eines verminderten Einsatzes beziehungspezifischer Ressourcen nicht vollständig ausgeschöpft werden. Aggregiert betrachtet, führt eine restriktive Investitionspolitik zu einer Senkung der gesamtwirtschaftlichen Produktivität und infolgedessen zu einem volkswirtschaftlichen Wohlfahrtsverlust.

Sollte der Logistik-Dienstleister die Auspielung des Hold-up-Potenzials zu seinen Ungunsten indes nicht antizipieren (*Fall b*), wird der Logistik-Dienstleister im vollen Umfang in beziehungspezifische Ressourcen investieren. Würde das Hold-up-Potenzial dann doch ausgespielt, hätte dies einen ausschließlichen geschäftsbeziehungsendogenen (Um-)Verteilungseffekt zur Folge¹³. Mit einer Referenzierung auf das angeführte Nachverhandlungsbeispiel würde die Kostenerhöhung dann auf Seiten des Logistik-Dienstleisters zu einer Reduzierung des

-
- 11) Vgl. WORATSCHEK, H/ ROTH, S. (2005), S. 157; STIEGLITZ, N. (2004), S. 109 ff.; DIETL, H. (2001), S. 31; SUCHANEK, A./ WALDKIRCH, R. (1999), S. 9; SCHWEIZER, U. (1999), S. 183 ff.
 - 12) Das Konzept der Ressourcenkomplementarität basiert auf der Annahme, dass durch die Investition in komplementäre Ressourcen Produktivitäts- und somit Kostenvorteile bei der Erstellung von Leistungen erzielt werden können; vgl. FISCHER, B. (2006), S. 124 ff.; PULS, U. (2003), S. 129 ff.; PREß, B. (1999), S. 19 ff.; BACKHAUS, K./ AUFDERHEIDE, D./ SPÄTH, G.-M. (1994), S. 39; WILLIAMSON, O.-E. (1985), S. 32.
 - 13) Zum Vergleich distributiver Umverteilungs- und gesamtwirtschaftlicher Wohlfahrtseffekt siehe PULS, U. (2003), S. 120; ERLEI, M. (2001), S. 190 f.

Gewinns beitragen. Geschäftsbeziehungsexogene Auswirkungen in Form einer Reduzierung der gesamtwirtschaftlichen Produktivität resultieren daraus nicht, da der Logistik-Dienstleister im vollen Umfang in beziehungs-spezifische Ressourcen investiert.

Auf die *gesamtwirtschaftliche Relevanz* einer restriktiven Investitionspolitik (Fall a) kann aufgrund mangelnder empirischer Daten nicht ohne Weiteres geschlossen werden. Im Folgenden wird deshalb der Versuch unternommen, die Relevanz einer restriktiven Investitionspolitik mittels einer exemplarischen Sensitivitätsanalyse zu verdeutlichen. Als Datengrundlage wird die von KLAUS et al. herausgegebene Studie „Top 100 der Logistik“ herangezogen, in welcher auf das bereits zu Anfang des Kapitels erwähnte „Kontraktlogistik-Umsatzpotenzial in der deutschen Wirtschaft“ von ca. 80 Mrd. € Bezug genommen wird¹⁴. Um die gesamtwirtschaftliche Relevanz einer restriktiven Investitionspolitik beispielhaft veranschaulichen zu können, wird über dieses Studienergebnis hinaus auf die im Rahmen dieser Arbeit im Zuge der Fallstudienauswertung stichprobenhaft erhobene Investitionsintensität¹⁵ i. H. v. rund 20% vorweggegriffen. Die nachfolgend in Abbildung 1 auf Seite 7 dargestellte Sensitivitätsanalyse basiert auf der Annahme, dass das kontraktlogistische Umsatzpotenzial i. H. v. 80 Mrd. € nur dann realisiert werden kann, wenn die Produktivitätsvorteile der Ressourcenkomplementarität im vollen Umfang ausgeschöpft werden und die stichprobenhaft erhobene Investitionsintensität von rund 20% repräsentativ für die Grundgesamtheit deutscher Kontraktlogistik-Geschäfte ist. Darüber hinaus wird unterstellt, dass zwischen dem Spezifitätsgrad, der Produktivität sowie der auftraggeberseitigen Zahlungsbereitschaft ein proportionales Verhältnis besteht. Würde demnach der Spezifitätsgrad um beispielhaft 10% gesenkt, hätte dieses eine Reduzierung der Produktivität und der daraus abgeleiteten auftraggeberseitigen Zahlungsbereitschaft um ebenfalls 10% zur Folge.

In Abbildung 1 sind die Auswirkungen einer restriktiven Investitionspolitik in Form einer verminderten Investitionshöhe (in Mrd. €) sowie einer Reduzierung des Spezifitätsgrades der Investition (in %) auf das von KLAUS et al. extrapolierte kontraktlogistische Umsatzpotenzial von ca. 80 Mrd. € dargestellt. Das *Feld (1)* bezieht sich auf den im Rahmen der Studie extrapolierten Ausgangszustand. Gemäß den im vorherigen Abschnitt getätigten Annahmen wird

14) Vgl. KLAUS, P./ KILLE, C. (2008) S. 6. Zwecks Erleichterung des Leseflusses wird die Bezugnahme auf mehrere Autoren im Text stets mit et al. abgekürzt. Davon ungeachtet, erfolgt in der Fußnote und im Literaturverzeichnis stets ein Verweis auf alle an der Publikation genannten Autoren.

15) Die Investitionsintensität bezeichnet den Anteil der Investitionen an dem Gesamtumsatz der kontraktlogistischen Geschäftsbeziehung. Bezogen auf das kontraktlogistische Umsatzpotenzial i. H. v. ca. 80 Mrd. € und der stichprobenhaft ermittelten Investitionsintensität von 20% ergäbe sich somit eine deutschlandweite Gesamtinvestitionssumme von 16 Mrd. €.

das in Feld (1) dargestellte Umsatzpotenzial i. H. v. ca. 80 Mrd. € realisiert, wenn die Produktivitätsvorteile der Ressourcenkomplementarität im vollen Umfang ausgeschöpft werden, d. h. die stichprobenhaft ermittelte Investitionsintensität von 20% (entspricht einer Investitionshöhe von 16 Mrd. €) sowie der Spezifitätsgrad im vollen Umfang (entspricht 100%) umgesetzt werden.

Demgegenüber veranschaulichen die *Felder (2), (3) und (4)* jeweils unterschiedliche Ausprägungsformen einer restriktiven Investitionspolitik sowie deren Folgen in Form einer Verminderung der Produktivität, welche sich über eine Verminderung der Zahlungsbereitschaft direkt auf das extrapolierte Umsatzpotenzial niederschlägt.

Das *Feld (2)* verdeutlicht beispielhaft eine Situation, in welcher die Auftragnehmerschaft der Logistik-Dienstleister ein nachteiliges Nachverhandlungsergebnis antizipiert und mit einer Reduktion des ursprünglich verabredeten Spezifitätsgrades um 10% reagiert. Wird der oben aufgestellten Prämisse Rechnung getragen, dass die Verminderung des Spezifitätsgrades um 10% eine Produktivitätsreduzierung in gleicher Höhe nach sich zieht, die Auftragnehmerschaft der Logistik-Dienstleister die Investitionssumme von 16 Mrd. € jedoch beibehält, so ergibt sich daraus ein deutschlandweiter Wohlfahrtsverlust i. H. v. 8 Mrd. €. Da angenommen wird, dass sich die Produktivitätsreduzierung in einem proportionalen Ausmaß auf die auftraggeberseitige Zahlungsbereitschaft auswirkt, sinkt das kontraktlogistische Umsatzpotenzial durch eine Verminderung des verabredeten Spezifitätsgrades von ca. 80 Mrd. € auf 72 Mrd. €.

Wird die Investitionssumme seitens der Auftragnehmerschaft der Logistik-Dienstleister aufgrund des antizipierten Hold-up-Risikos um 10% auf 14,4 Mrd. € reduziert, würde sich der gesamtwirtschaftliche Wohlfahrtsverlust bereits auf einen Betrag i. H. v. 15,2 Mrd. € (80,0 Mrd. € *./.* 64,8 Mrd. €) summieren [*Feld (3)*].

Obleich es im Rahmen einer volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung niemals gelingen wird, die Folgen einer restriktiven Investitionspolitik auf die gesamtwirtschaftliche Wohlfahrtssituation auf Basis von tatsächlichen empirischen Daten zu extrapolieren, macht die Sensitivitätsanalyse jedoch deutlich, dass die Folgen beträchtlich sind. Dieses verdeutlicht sich insbesondere vor dem Hintergrund, dass es bereits zu ca. einer Halbierung des gesamtwirtschaftlichen Wohlfahrtseffekts käme, wenn die logistische Dienstleistungsbranche die Summe ihrer Investitionen um 30% reduziert sowie den Spezifitätsgrad um 15% vermindert [*Feld (4)*].

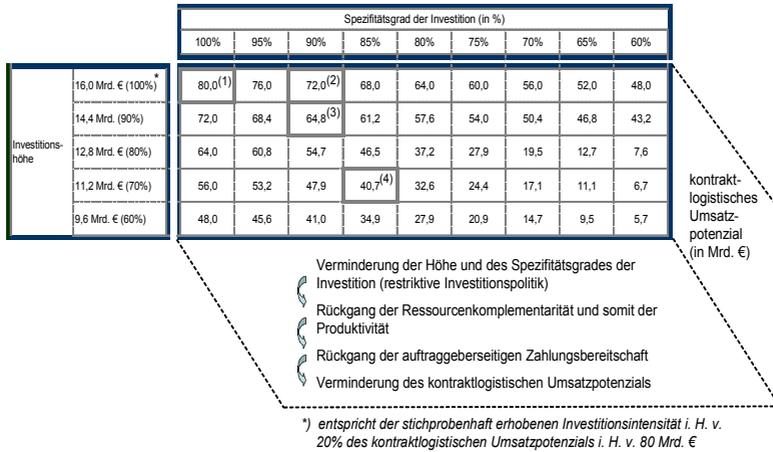


Abbildung 1: Auswirkungen einer restriktiven Investitionspolitik auf das kontraktlogistische Umsatzpotenzial

Vor dem Hintergrund der gesamtwirtschaftlichen Implikationen dieser Sensitivitätsanalyse wäre es sowohl im Interesse der logistischen Dienstleistungsbranche als auch im Interesse einer gesamtwirtschaftlichen Wohlfahrtsmaximierung, die Auftraggeber davon abzuhalten, das Hold-up-Potenzial zu Ungunsten der Logistik-Dienstleister auszuspielen. Um die Wahrscheinlichkeit der Ausspielung des Hold-up-Potenzials zu reduzieren, wird in der ökonomischen Literatur auf die Möglichkeiten der Integration (1)¹⁶, einer symmetrischen Investitionsstrategie (2)¹⁷ sowie auf die hold-up-reduzierenden Möglichkeiten von institutionellen Arrangements (3)¹⁸ verwiesen.

Integration (ad 1) bezeichnet einen Zusammenschluss zwischen zwei ehemals rechtlich selbstständigen Unternehmen. Übertragen auf das Kontraktlogistik-Geschäft wäre bei einem Zusammenschluss von einer lateralen Integration zu sprechen, da sich zwei rechtlich selbstständige Unternehmen unterschiedlicher Branchen auf verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette zusammenschließen. Unternehmensintern kann die Ausspielung des Hold-up-Potenzials durch die Androhung von hierarchischen Disziplinierungsmöglichkeiten der – durch

16) Vgl. ERTSEY, B.-A. (2008), S. 57 ff.; PAULI, M. (2002), S. 54 ff.; GROSSMAN, S.-J./ HART, O.-D. (1986), S. 693 ff.; WILLIAMSON, O.-E. (1985), S. 78 f.
 17) Vgl. ERTSEY, B.-A. (2008), S. 56 f.; BACHER, M. (2000), S. 94 ff.
 18) Vgl. HAUPTMANN, S. (2007), S. 240 ff.; WILLIAMSON, O.-E. (1985), S. 32 ff.

den Zusammenschluss gemeinschaftlichen – Unternehmensführung verhindert werden. Folglich könnten die Investitionshöhe und der Spezifitätsgrad der Investition ausschließlich mittels Optimalitätskriterien¹⁹ bestimmt werden²⁰. Da Investitionen im Kontraktlogistik-Geschäft durch die Auftragnehmer durchgeführt werden, hätte eine Integration die Konsequenz, dass die Logistik-Dienstleister ihre Auftraggeber aus Handel oder Industrie integrieren müssten. Eine solche Integration hätte jedoch lateral integrierte Logistikunternehmen mit angeschlossenen Produktions- oder Handelsaktivitäten zur Folge, so dass die Zweckdienlichkeit einer solchen Lösungsmöglichkeit stark bezweifelt werden darf²¹.

Alternativ wäre eine Integration auch in Gestalt eines Joint-Ventures zwischen Auftraggeber und Logistik-Dienstleister vorstellbar. In einem solchen Fall würden die beziehungspezifischen Ressourcen auf Basis einer gemeinschaftlichen Kapitalbasis finanziert sowie der Überschuss aus dem Unternehmen gemäß ex ante definierter Aufschüttungsquoten an beide Joint-Venture-Partner aufgeteilt. Das Hold-up-Risiko würde obsolet, da beide Parteien ein Interesse hätten, den gemeinschaftlichen Überschuss aus dem Unternehmen zu maximieren. Gleichwohl lehrt die betriebswirtschaftliche Praxis, dass vertikale Joint-Ventures im Bereich der Kontraktlogistik – im Unterschied zu horizontalen Kooperationsformen²² im Bereich der Transportlogistik – Seltenheitswert haben. In der Literatur finden sich nur vereinzelte Hinweise auf kontraktlogistische Joint-Ventures vertikaler Art. So verweisen HELD et al. im Rahmen eines Praxisbeispiels auf das Joint-Venture *Schenker Industrial Logistics*© zwischen den Unternehmen Schenker Deutschland und Siemens, welches im Jahr 2003 gegründet wurde²³.

-
- 19) Zur Bestimmung des optimalen Investitionseinsatzes siehe beispielhaft GROSSMAN, S.-J./ HART, O.-D. (1986), S. 697 ff.
 - 20) In der Literatur wird eine Integration als umso vorzugswürdiger betrachtet, je höher der Spezifitätsgrad der Investition und das damit einhergehende Ausbeutungspotenzial ausfällt; vgl. WILLIAMSON, O.-E. (1985), S. 78 f.; KLEIN, B./ CRAWFORD, R.-G. / ALCHIAN, A.-A. (1978), S. 298.
 - 21) Ungeachtet des spezifischen Realitätsausschnittes der Kontraktlogistik dürfte eine gesamtwirtschaftliche Wohlfahrtsverminderung nur für solche Fälle auszuschließen sein, in denen eine Integration kostenlos vollzogen werden kann. PULS verweist in diesem Zusammenhang auf eine Reihe weiterer, mit einer Integration in Zusammenhang stehender Problembereiche; vgl. PULS, U. (2003), S. 127 ff.
 - 22) Kooperationen im Bereich der Logistik werden fast ausschließlich im Zusammenhang mit horizontalen Transportkooperationen zwischen einzelnen Logistik-Dienstleistern thematisiert und dort insbesondere mittels der Vorteilhaftigkeit von Netzwerkeffizienzen zu erklären versucht; vgl. dazu beispielsweise den von PFOHL im Jahr 2004 herausgegebenen Sammelband „Erfolgsfaktor Kooperation in der Logistik“ sowie darüber hinaus BAHRAMI, K. (2003) in Verbindung mit der Konsumgüterindustrie; BERNECKER, T. (2005), S. 233 ff. unter Bezugnahme auf einen dänischen Speditionsverbund; JAUERING, S./ LESCHKE, U./ REISCH, H.-R./ STOLL, M. (2005) in Verbindung mit „Überlebensstrategien“ für kleine und mittlere Unternehmen (KMU); ABERLE, G. (2003), S. 80 ff. unter Rekursion auf Konferenzen in der Seeschifffahrt. Der Seltenheitswert von Kooperationen in der Kontraktlogistik wird auch von HELD et al. zur Kenntnis genommen; vgl. HELD, T./ STECKLER, N. (2007), S. 455.
 - 23) Vgl. BRETZKE, W.-R. (2008), S. 262; HELD, T./ STECKLER, N. (2007), S. 458 ff.

Ein anderes vielfach zitiertes Beispiel ist das im Jahr 2000 gegründete Joint-Venture *Vector SCM*© zwischen einem Logistik-Tochterunternehmen von Con-Way Inc. und der Genral Motors Company²⁴. Beide Joint-Ventures wurden jedoch bereits zu Beginn der Jahre 2008 bzw. 2007 frühzeitig aufgelöst²⁵. Die frühzeitige Auflösung der beispielhaft aufgezeigten vertikalen Joint-Ventures sowie die geringe Verbreitung derselbigen deuten zumindest darauf hin, dass dem Hold-up-Risiko im Kontraktlogistik-Geschäft nicht ohne Weiteres über eine vertikale Integration zu begegnen sein wird.

Als weitere Lösungsmöglichkeit könnten die Vertragsparteien übereinkommen, eine *symmetrische Investitionsstrategie (ad 2)* zu verfolgen. Demnach würden die Investitionen in beziehungsspezifische Ressourcen nicht ausschließlich durch den Logistik-Dienstleister getragen, sondern zu gleichen Teilen auf die Vertragsparteien aufgeteilt. Durch die Aufteilung der Investitionen würde der Auftraggeber Bereitschaft für eine langfristige Zusammenarbeit signalisieren und dem Logistik-Dienstleister zudem die Möglichkeit einräumen, das Hold-up-Potenzial gegebenenfalls auch gegenüber dem Auftraggeber auszuspielen. Obgleich es aus der Perspektive des Logistik-Dienstleisters sicherlich wünschenswert wäre, wenn sich die Auftraggeber jeweils zu gleichen Teilen an den Investitionen beteiligten, scheint die diesbezügliche Bereitschaft der Auftraggeber indes recht gering zu sein²⁶. Dies erklärt sich unmittelbar aus der Charakteristik des kontraktlogistischen Geschäftsmodells, weil sich die Auftraggeber mit der Vergabeentscheidung u. a. eine Fixkostenvariabilisierung erhoffen und das Auslastungsproblem der logistischen Ressourcen auf den Logistik-Dienstleister verlagern möchten²⁷.

24) Vgl. BAUMANN, S. (2008), S. 56; HAUPTMANN, S. (2007), S. 118; KOUDAL, P./ ENGEL, D.-A. (2007), S. 62 f.

25) Einer Presseinformation auf der Homepage des Unternehmens Schenker Deutschland vom 26.05.2008 ist zu entnehmen, dass das Unternehmen Schenker Deutschland die Restanteile des Joint-Ventures rückwirkend zum 01.01.2008 von dem Unternehmen Siemens erworben hat [o. V. (2008c), ohne Seitenangabe]. Eine ähnliche Information findet sich auf der Homepage von *Vector SCM*© [o. V. (2006), ohne Seitenangabe]. Dort ist einer Mitteilung zu entnehmen, dass die General Motors Company (GMC) ihren Joint-Venture-Partner am 23.06. 2006 in Kenntnis gesetzt hat, dass GMC beabsichtigt, Con-Way Inc. die Anteile an dem Joint-Venture abzukaufen. Die Transaktion wurde daraufhin am 05.01.2007 abgewickelt. In beiden Presseinformationen wird nicht auf die Gründe für das frühzeitige Auflösen der Joint-Ventures eingegangen.

26) Vgl. LARGE, R.-O. (2007), S. 111.

27) Vgl. VASTAG, A. (2008), S. 413; FROSCHMAYER, A./ WECKER, G. (2004), S. 433.