

CONTROLLING & BUSINESS ANALYTICS

Herausgegeben von Prof. Dr. Mischa Seiter und Prof. Dr. Mathias Klier

Gründungsherausgeber:

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth und Prof. Dr. Thomas Reichmann

Ute David

Gestaltung der Anpassungsfähigkeit von Verträgen im Einkauf von Dienstleistungen

Eine empirische Untersuchung anhand des
Einkaufs von Kontraktlogistikleistungen



Nomos

Vahlen

Die Reihe „Controlling & Business Analytics“ wird
herausgegeben von

Prof. Dr. Mischa Seiter, Universität Ulm
Prof. Dr. Mathias Klier, Universität Ulm

Gründungsherausgeber:

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, Universität Stuttgart
Prof. Dr. Thomas Reichmann, Universität Dortmund

Ute David

Gestaltung der Anpassungsfähigkeit von Verträgen im Einkauf von Dienstleistungen

Eine empirische Untersuchung anhand des
Einkaufs von Kontraktlogistikleistungen



Nomos

Vahlen

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

Zugl.: Stuttgart, Univ., Diss., 2017

ISBN 978-3-8487-4195-3 (Print)

ISBN 978-3-8452-8464-4 (ePDF)

Die Schriftenreihe „Controlling & Business Analytics“ lag bis 2016 federführend bei den Gründungsherausgebern und erschien unter dem Titel „Controlling Praxis“.

1. Auflage 2017

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2017. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der photomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Zusammenfassung

Das Outsourcing einzelner Leistungen an externe Dienstleister ist seit vielen Jahren von hoher Relevanz. Die Fremdvergabe der Leistungen unterstützt die Unternehmen dabei, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren, Kosten zu senken und die Komplexität der eigenen Leistungserstellung zu verringern. Zusätzlich können das Know-How, Technologien und Skaleneffekte der Dienstleister genutzt werden. Spezialisierte Dienstleister können die Leistungen meist besser und effizienter erbringen als die Auftraggeber. In der Praxis zeigt sich, dass neben einfachen, unterstützenden Leistungen zunehmend komplexe und wertschöpfungsnahe Leistungen eingekauft werden. Mit steigender Komplexität und Bedeutung der eingekauften Leistungen für die Leistungserbringung der Auftraggeber trägt das Outsourcing zunehmend zum Erfolg und zur Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen bei.

Eine starke Tendenz zum Outsourcing findet sich im Bereich der Logistik bei Industrie- und Handelsunternehmen. Für diese Unternehmen sind Logistikleistungen keine Kernkompetenz, jedoch ein zunehmender Wettbewerbsfaktor. Im Rahmen der Kontraktlogistik kaufen die Unternehmen komplexe, individuelle Leistungsbündel ein, die sich neben Transportleistungen außerdem aus Lagerleistungen sowie Mehrwert- und Zusatzleistungen zusammensetzen. Grundlage für den Einkauf bzw. die Erbringung von Kontraktlogistikleistungen sind mehrjährige Verträge, die es ermöglichen, die Beziehungen zwischen den beteiligten Unternehmen abzusichern und zu steuern.

Zur Sicherstellung effizienter Leistungserbringung und Zusammenarbeit sind die Verträge entsprechend der Beziehungsmerkmale zu gestalten. Dies stellt besonders in mehrjährigen Beziehungen mit komplexen und individuellen Leistungen eine Herausforderung dar, wenn Veränderungen während der Vertragslaufzeit nur begrenzt vorhergesehen und geplant werden können. Diese Veränderungen beeinflussen die Anwendbarkeit und Effizienz der Verträge und können dazu führen, dass sich Verträge während der Laufzeit als ungeeignet herausstellen. Ungeeignete Verträge beeinträchtigen die Leistungserbringung und den Erfolg der Beziehungen. Anpassungsfähige Verträge ermöglichen es, Beziehungen und Verträge auch bei Veränderungen während der Laufzeit effizient durchzuführen. Die Anpassungsfähigkeit von Verträgen kann durch Mechanismen wie unvollständige Verträge, Ex

post-Verhandlungsmöglichkeiten, flexible Preissysteme, leistungsorientierte Vergütungssysteme, Ausstiegsklauseln und kurze Vertragslaufzeiten erhöht werden. Diese Anpassungsmechanismen gehen mit spezifischen Stärken und Schwächen einher, die bei der Vertragsgestaltung zu berücksichtigen sind.

Bisher wurde die Gestaltung der Anpassungsfähigkeit von Verträgen im Einkauf von Kontraktlogistikleistungen nicht detailliert untersucht. Den Auftraggebern stehen keine Empfehlungen zur Verfügung, wie sie die Anpassungsmechanismen in den Verträgen unter Berücksichtigung der Beziehungsmerkmale einsetzen sollten. Dies wird in der vorliegenden Arbeit adressiert. Dabei wird die Perspektive der Auftraggeber fokussiert. Diese Unternehmen haben begrenzte Erfahrung in der Gestaltung von Kontraktlogistikverträgen und sind zugleich zunehmend abhängig von der Leistungserbringung und damit von geeigneten Verträgen in den Kontraktlogistikbeziehungen.

Im Rahmen dieser Arbeit werden die Wirkungen verschiedener Anpassungsmechanismen auf den Erfolg von Kontraktlogistikbeziehungen unter Berücksichtigung der Beziehungsmerkmale untersucht. Der Erfolg wird anhand der Zufriedenheit der Auftraggeber gemessen. Die Analysen erfolgen im Rahmen eines triangulären Ansatzes, der verschiedene Methoden und die Praxis integriert. Als Grundlage für die empirischen Untersuchungen wird ein theoriebasiertes Modell entwickelt. Das Modell baut auf der Transaktionskostentheorie, ergänzt um Ansätze der relationalen Vertragstheorie, auf. Die Analyse eines theoriebasierten Modells ermöglicht es, normative Empfehlungen abzuleiten und die Ergebnisse auf weitere Anwendungsfälle zu übertragen. In den empirischen Untersuchungen wird ein Primärdatensatz herangezogen, der die verwendeten Anpassungsmechanismen, die Beziehungsmerkmale und die Zufriedenheit der Auftraggeber in einzelnen Kontraktlogistikbeziehungen erfasst. Mit Hilfe dieses Datensatzes wird analysiert, welche Anpassungsmechanismen vorteilhaft sind, wenn komplexe oder stark individualisierte Leistungen eingekauft werden, oder wenn die Unsicherheit in einer Beziehung hoch ist. Ausgehend von den empirischen Ergebnissen werden Empfehlungen abgeleitet und mit Experten aus der Praxis validiert. Dabei zeigt sich, dass für einzelne Einkaufssituationen spezifische Anpassungsmechanismen zu empfehlen sind.

Abstract

Outsourcing of services to third-party providers has been of high importance for several years. By purchasing these services from external sources, outsourcing firms strengthen their focus on core competencies, reduce costs, and optimise internal activities. Buyers also benefit from specialised knowledge, technologies, and possible scale economies on the part of the service providers. Specialised providers are usually able to provide better and more efficient services compared to the outsourcing firms. Praxis reveals that outsourcing increasingly involves complex, value-added, and customised services. As purchased services become more complex and important for the buying firms' activities, outsourcing more and more contributes to the firms' success and competitiveness.

A strong trend towards outsourcing is observed with respect to logistics at manufacturing and trading firms. For these companies, logistics is no core competency but an increasingly important factor to firm success and competitiveness. These companies purchase complex, customised bundles of logistics services within third-party logistics (3PL)¹ relationships. In 3PL, transportation services, warehousing services, and additional and value-added services are purchased and provided based on multi-year contracts. The contracts are used to safeguard and govern the relationships between 3PL providers and buyers.

In order to ensure efficient service provision and collaboration, the contracts need to be designed according to relationship characteristics. This is particularly important in multi-year relationships involving complex and customised services as possible changes during the life of the contracts may not sufficiently be foreseen and planned for *ex ante*. These changes affect the contracts' applicability and efficiency so that contracts may turn out to be unsuitable as changes occur. Unsuitable contracts may induce conflicts and dissatisfaction, and influence service provision and relationship success. Mechanisms for dealing with possible changes during the life of contracts are flexible contracts. The flexibility of contracts is increased by using incomplete contracts, re-negotiation terms, flexible pricing, incentive contracting, early termination clauses, and short durations. These flexibility mechanisms imply

1 In this work, the expressions Kontraktlogistik and third-party logistics are considered to be synonymous.

specific strengths and weaknesses that need to be taken into consideration when designing flexible contracts.

Thus far, the design of flexible contracts in purchasing of 3PL services has not been analysed in detail. 3PL buyers are not provided with recommendations on how to apply the flexibility mechanisms to their contracts in specific relationships. These issues are dealt with in the dissertation at hand. In doing so, the work focusses on the buyers' perspective. These firms rely on successful 3PL relationships but possess rather limited experience regarding the design of appropriate 3PL contracts.

This dissertation examines the effects of flexibility mechanisms on the success of 3PL relationships taking into account the relationship characteristics. The analyses draw on a triangular approach incorporating several methods and input from praxis. As foundation of the empirical analyses, a model based on transaction cost economics and relational contract theory is developed. Building empirical research on a theoretical model supports the derivation of normative recommendations and the transfer of the results to further cases. The empirical analyses utilise survey data that contain the employed flexibility mechanisms, relationship characteristics, and buyer satisfaction in specific 3PL relationships. Drawing on this data set, the analyses show the effects of different flexibility mechanisms when complex or customised services are purchased, or when the buyer's uncertainty in a 3PL relationship is high. Based on the empirical analyses, recommendations are derived and validated with logistics experts, particularly at purchasing firms.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	23
Kapitel 1: Erkenntnisinteresse	25
A. Ausgangssituation	25
B. Relevanz und Forschungsfrage	28
C. Ziele der Arbeit und Einordnung in die ökonomische Forschung	31
D. Vorgehen	33
I. Inhaltliches Vorgehen	33
II. Methodisches Vorgehen	34
E. Aufbau der Arbeit	36
Kapitel 2: Praktischer und begrifflicher Bezugsrahmen	39
A. Kontraktlogistik als Outsourcing von komplexen Logistikleistungen	39
I. Logistik	39
II. Merkmale von Dienstleistungen	41
III. Outsourcing	42
IV. Outsourcing von Logistikleistungen	44
V. Kontraktlogistik	45
VI. Bedeutung der Logistik für Industrie- und Handelsunternehmen	47
B. Kontraktlogistikbeziehungen als interorganisationale Beziehungen	49
I. Abgrenzung von Kontraktlogistikbeziehungen zu anderen Logistikbeziehungen	49
II. Interorganisationale Beziehungen	51
C. Governancemechanismen in interorganisationalen Beziehungen	53
I. Formale und informelle Mechanismen	54
II. Anpassungsfähige Verträge	56
III. Rechtliche Einordnung von Kontraktlogistikverträgen	59
D. Erfolg von Kontraktlogistikbeziehungen	61
Kapitel 3: Stand der Forschung	63
A. Vorgehen	63
B. Governance in Kontraktlogistikbeziehungen	64
I. Erfolg	66

II.	Dimensionen und Determinanten von formalen und relationalen Governancemechanismen	67
III.	Effekte von formalen Verträgen und relationalen Mechanismen	69
IV.	Zwischenfazit	72
C.	Governance in Kunden-Lieferanten-Beziehungen	73
I.	Erfolg	73
II.	Dimensionen und Determinanten von formalen und relationalen Governancemechanismen	75
III.	Effekte von formalen Verträgen und relationalen Mechanismen	77
D.	Implikationen für die vorliegende Arbeit	84
Kapitel 4: Theoretische Grundlagen		87
A.	Theoretische Grundlagen in der Literatur	88
B.	Transaktionskostentheorie	92
I.	Einordnung in die Neue Institutionenökonomik	92
II.	Transaktionskosten	95
III.	Merkmale von Transaktionen	98
IV.	Annahmen der Transaktionskostentheorie	99
V.	Abgrenzung zur Theorie der Verfügungsrechte	101
VI.	Kontraktlogistikbeziehungen in der Transaktionskostentheorie	103
VII.	Governance in der Transaktionskostentheorie	104
VIII.	Vertragsgestaltung in der Transaktionskostentheorie	107
C.	Vertragstheorien	109
I.	Klassische und neoklassische Vertragstheorie	109
II.	Theorie relationaler Verträge	110
D.	Funktionen von formalen und relationalen Mechanismen	112
E.	Implikationen für die vorliegende Arbeit	114
Kapitel 5: Theoriebasiertes Modell und Hypothesen		119
A.	Aufbau des theoriebasierten Erklärungsmodells	119
I.	Erfolg von Kontraktlogistikbeziehungen	119
II.	Gestaltungsmöglichkeiten für anpassungsfähige Verträge	120
III.	Transaktionale und relationale Beziehungsmerkmale	121
IV.	Erklärungsmodell	122
B.	Hypothesen	123
I.	Unvollständige Verträge	124
II.	Ex post-Verhandlungsmöglichkeiten	126
III.	Flexible Preissysteme	129

IV. Leistungsbasierte Vergütung	130
V. Kurze Vertragslaufzeit	132
VI. Ausstiegsklauseln	133
VII. Konkrete Anpassungsmöglichkeiten gegenüber unvollständigen Verträgen und Ex post-Verhandlungsmöglichkeiten	135
Kapitel 6: Erhebung der Daten	139
A. Vorgehen	139
I. Entwurf des Fragebogens	139
II. Validierung des Fragebogens	140
III. Erhebung	141
B. Fragebogen	141
I. Art der Fragen und Variablen	142
II. Fragen	144
1. Teil A: Logistikbeziehung	144
2. Teil B: Anpassungsfähigkeit des Vertrags	148
3. Teil C: Vertrauen, Unsicherheit und Zufriedenheit	150
4. Teil D: Allgemeine Fragen	152
Kapitel 7: Empirische Analyse	155
A. Aufbereitung der Daten	155
B. Charakterisierung der Stichprobe	156
I. Repräsentativität der Stichprobe	157
1. Branchen der Auftraggeber	157
2. Unternehmensgrößen der Auftraggeber	160
3. Fachpositionen der Teilnehmer	162
II. Zwischenfazit	164
C. Analyse potentieller Verzerrungen	164
I. Verzerrungen durch die Zeitpunkte der Antworten	165
II. Verzerrungen durch unterschiedliche Fachbereiche der Teilnehmer	166
III. Verzerrungen durch unterschiedliche Hierarchiestufen	167
IV. Verzerrungen durch unterschiedliche Erfahrungsniveaus	168
V. Zwischenfazit	170
D. Deskriptive Analysen	170
I. Verteilungen der Abhängigen und der erklärenden Variablen	170
II. Korrelationen zwischen den erklärenden Variablen und der Abhängigen	172

1.	Korrelationen zwischen den Anpassungsmechanismen und der Zufriedenheit	173
2.	Korrelationen zwischen den transaktionalen und relationalen Merkmalen und der Zufriedenheit	174
3.	Korrelationen zwischen den Kontrollvariablen und der Zufriedenheit	175
E.	Regressionsanalysen	176
I.	Schätzverfahren	176
II.	Zentrierung der erklärenden Variablen	177
III.	Prüfung der Hypothesen	178
1.	Unvollständige Verträge	179
2.	Ex post-Verhandlungsmöglichkeiten	181
3.	Flexible Preissysteme	184
4.	Leistungsbasierte Vergütung	184
5.	Kurze Vertragslaufzeit	186
6.	Ausstiegsklauseln	187
7.	Konkrete Anpassungsmöglichkeiten gegenüber unvollständigen Verträgen und Ex post-Verhandlungen	188
F.	Güte der Untersuchungen	189
I.	Erklärungsgehalt der Schätzungen	189
II.	Validität und Reliabilität der Untersuchungen	190
III.	Repräsentativität der Untersuchungen	191
IV.	Relevanz und Stringenz der Ergebnisse	192
G.	Zusammenfassung	193
Kapitel 8: Praxisempfehlungen		195
A.	Relevante Beziehungsmerkmale	195
B.	Gestaltung der Anpassungsmechanismen	196
I.	Empfehlungen unabhängig von den Beziehungsmerkmalen	197
II.	Empfehlungen differenziert nach den Beziehungsmerkmalen	198
1.	Einkauf von komplexen Leistungen	200
2.	Einkauf von individuellen Leistungen	205
3.	Einkauf unter Unsicherheit	209
C.	Übertragung der Empfehlungen auf andere Anwendungsfälle	214
I.	Andere Dienstleistungen und andere Branchen	214
II.	Logistikdienstleister und andere Dienstleister	216
Kapitel 9: Zusammenfassung und Ausblick		219
A.	Zusammenfassung	219

B. Beantwortung der Forschungsfragen	220
C. Innovativer Beitrag	226
I. Beitrag für die Wissenschaft	226
II. Beitrag für die Praxis	228
D. Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf	230
Anhang A: Übersicht Literaturanalyse	233
Anhang B: Fragebogen	239
Anhang C: Statistik	247
Anhang D: Ergebnisse der Probit-Schätzungen	251
Anhang E: Ergebnisse der Logit-Schätzungen	273
Anhang F: Ergebnisse der Kleinste Quadrate-Schätzungen	295
Verzeichnis der Expertengespräche	317
Literaturverzeichnis	319

Abbildungsverzeichnis

1.1	Inhaltliches Vorgehen	33
1.2	Methodisches Vorgehen	35
1.3	Prozess einer empirischen Analyse	37
4.1	Vorgehen bei der Analyse der theoretischen Grundlagen	88
4.2	Ebenen von Institutionen	93
4.3	Säulen der Neuen Institutionenökonomik	95
4.4	Governancemechanismen, Spezifität und Absicherung	106
4.5	Effiziente Vertragsformen, Spezifität und Häufigkeit	111
5.1	Modell	123
6.1	Vorgehen bei der Erstellung und Verbreitung des Fragebogens	139
7.1	Branchenverteilung in der Stichprobe	158
7.2	Verteilung der Unternehmensgrößen (Mitarbeiterzahlen)	160
7.3	Verteilung der Fachpositionen der Teilnehmer	162
8.1	Empfehlungen zur Auswahl der Anpassungsmechanismen	199
8.2	Empfehlungen zur Gestaltung von Ex post- Verhandlungsmöglichkeiten	200

Tabellenverzeichnis

2.1	Beispiele für Transport-, Lager- und Zusatz-/Mehrwertleistungen	46
2.2	Anpassungsmechanismen	58
3.1	Analysierte Zeitschriften	65
4.1	Theorien in der Literaturanalyse	89
4.2	Merkmale der Governancemechanismen Markt, Hierarchie und hybride Mechanismen	105
6.1	Verwendete sechs-stufige Ordinal-Skala	143
6.2	Aufbau des Fragebogens	144
6.3	Ausprägungen der Vertragslaufzeit	145
6.4	Ausprägungen der Leistungsart und Individualisierung	145
6.5	Ausprägungen des Umsatzanteils des Vertrags	146
6.6	Erfassung von geschäftskritischen Leistungen und Sicherheitsanforderungen	146
6.7	Ausprägungen der Spezifität der Investitionen	147
6.8	Erfassung der Erfahrung	147
6.9	Erfassung unvollständiger Verträge	148
6.10	Erfassung der Anpassungsoptionen im Vertrag	148
6.11	Erfassung der Einschränkungen von Ex post-Verhandlungen	149
6.12	Erfassung des Vertrauens	150
6.13	Erfassung der Unsicherheit	151
6.14	Erfassung der Zufriedenheit	152
6.15	Erfassung des Umsatzes und der Mitarbeiterzahl	153
6.16	Erfassung der Branche des Auftraggebers	154
6.17	Erfassung der Position und Erfahrung des Teilnehmers	154
7.1	Branchenverteilung der Stichprobe gegenüber Statistik und Literatur	159
7.2	Verteilung der Unternehmensgrößen (Mitarbeiterzahlen) der Stichprobe gegenüber Statistik und Literatur	161
7.3	Verteilung der Fachpositionen der Teilnehmer in der Stichprobe gegenüber der Literatur	163

Tabellenverzeichnis

7.4	Hotellings t-Test für Teilstichproben der frühen bzw. späten Teilnehmer	166
7.5	Hotellings t-Test für Teilstichproben der Bereiche Logistik und Supply Chain Management sowie Geschäftsführung	167
7.6	Hotellings t-Test für Teilstichproben IT, Einkauf und sonstige Fachbereiche	168
7.7	Hotellings t-Test für Teilstichproben mit unterschiedlichen Erfahrungsniveaus	169
7.8	Korrelationen d. Anpassungsmechanismen m. d. Zufriedenheit	173
7.9	Korrelationen der Ex post-Verhandlungsmöglichkeiten mit der Zufriedenheit	174
7.10	Korrelationen d. transaktionalen Merkmale m. d. Zufriedenheit	175
7.11	Korrelationen der relationalen Merkmale mit der Zufriedenheit	175
B.1	Quellen zur Operationalisierung der Variablen	245
C.1	Kritische F-Werte	247
C.2	Verteilungen der Abhängigen und der transaktionalen und relationalen Beziehungsmerkmale	247
C.3	Verteilungen der Vertragsvariablen	248
C.4	Verteilungen der Kontrollvariablen	249
C.5	Korrelationen zwischen den Kontrollvariablen und der Zufriedenheit	250
D.1	Probit-Modell ohne Anpassungsmechanismen	251
D.2	Probit-Modelle: Unvollständige Verträge mit vagen Vereinbarungen bei Leistungsbündeln	252
D.3	Probit-Modelle: Unvollständige Verträge mit vagen Vereinbarungen bei unterschiedlichen Leistungsarten	253
D.4	Probit-Modelle: Unvollständige Verträge mit vagen Vereinbarungen bei unterschiedlichen Leistungsarten und Erfahrung	254
D.5	Probit-Modelle: Unvollständige Verträge mit vagen Vereinbarungen bei individuellen Leistungen	255
D.6	Probit-Modelle: Unvollständige Verträge mit Lücken bei Leistungsbündeln	256
D.7	Probit-Modelle: Unvollständige Verträge mit Lücken bei unterschiedlichen Leistungsarten und Vertrauen	257

D.8	Probit-Modelle: Unvollständige Verträge mit Lücken bei unterschiedlichen Leistungsarten und Erfahrung	258
D.9	Probit-Modelle: Unvollständige Verträge mit Lücken bei individuellen Leistungen	259
D.10	Probit-Modelle: Zeitliche Beschränkung der Ex post-Verhandlungsmöglichkeiten bei komplexen Leistungen	260
D.11	Probit-Modelle: Zeitliche Beschränkung der Ex post-Verhandlungsmöglichkeiten bei individuellen Leistungen	261
D.12	Probit-Modelle: Inhaltlich offene Ex post-Verhandlungsmöglichkeiten bei individuellen Leistungen	262
D.13	Probit-Modelle: Flexible Preissysteme bei individuellen Leistungen und Unsicherheit	263
D.14	Probit-Modelle: Leistungsbasierte Vergütungssysteme bei komplexen Leistungen, Leistungsbündeln und individuellen Leistungen	264
D.15	Probit-Modelle: Bonus-Malus-Systeme bei verschiedenen Leistungsarten, Leistungsbündeln und individuellen Leistungen	265
D.16	Probit-Modelle: Unterschiedliche Vertragslaufzeiten bei Unsicherheit	266
D.17	Probit-Modelle: Unterschiedliche Vertragslaufzeiten bei individuellen Leistungen	267
D.18	Probit-Modelle: Ausstiegsklauseln bei Unsicherheit, individuellen Leistungen und spezifischen Investitionen mit Vertrauen	268
D.19	Probit-Modelle: Ausstiegsklauseln bei Unsicherheit, individuellen Leistungen und spezifischen Investitionen mit Erfahrung	269
D.20	Probit-Modelle: Unvollständige Verträge und Ex post-Verhandlungsmöglichkeiten gegenüber konkreten Anpassungsmechanismen	270
D.21	Probit-Modelle: Zeitliche Beschränkungen von Ex post-Verhandlungsmöglichkeiten und Unsicherheit	271
D.22	Probit-Modelle: Inhaltlich offene Ex post-Verhandlungsmöglichkeiten und Unsicherheit	271
E.1	Logit-Modell ohne Anpassungsmechanismen	273
E.2	Logit-Modelle: Unvollständige Verträge mit vagen Vereinbarungen bei Leistungsbündeln	274

E.3	Logit-Modelle: Unvollständige Verträge mit vagen Vereinbarungen bei unterschiedlichen Leistungsarten	275
E.4	Logit-Modelle: Unvollständige Verträge mit vagen Vereinbarungen bei unterschiedlichen Leistungsarten und Erfahrung	276
E.5	Logit-Modelle: Unvollständige Verträge mit vagen Vereinbarungen bei individuellen Leistungen	277
E.6	Logit-Modelle: Unvollständige Verträge mit Lücken bei Leistungsbündeln	278
E.7	Logit-Modelle: Unvollständige Verträge mit Lücken bei unterschiedlichen Leistungsarten und Vertrauen	279
E.8	Logit-Modelle: Unvollständige Verträge mit Lücken bei unterschiedlichen Leistungsarten und Erfahrung	280
E.9	Logit-Modelle: Unvollständige Verträge mit Lücken bei individuellen Leistungen	281
E.10	Logit-Modelle: Zeitliche Beschränkung der Ex post-Verhandlungsmöglichkeiten bei komplexen Leistungen	282
E.11	Logit-Modelle: Zeitliche Beschränkung der Ex post-Verhandlungsmöglichkeiten bei individuellen Leistungen	283
E.12	Logit-Modelle: Inhaltlich offene Ex post-Verhandlungsmöglichkeiten bei individuellen Leistungen	284
E.13	Logit-Modelle: Flexible Preissysteme bei individuellen Leistungen und Unsicherheit	285
E.14	Logit-Modelle: Leistungsbasierte Vergütungssysteme bei komplexen Leistungen, Leistungsbündeln und individuellen Leistungen	286
E.15	Logit-Modelle: Bonus-Malus-Systeme bei verschiedenen Leistungsarten, Leistungsbündeln und individuellen Leistungen	287
E.16	Logit-Modelle: Unterschiedliche Vertragslaufzeiten bei Unsicherheit	288
E.17	Logit-Modelle: Unterschiedliche Vertragslaufzeiten bei individuellen Leistungen	289
E.18	Logit-Modelle: Ausstiegsklauseln bei Unsicherheit, individuellen Leistungen und spezifischen Investitionen mit Vertrauen	290
E.19	Logit-Modelle: Ausstiegsklauseln bei Unsicherheit, individuellen Leistungen und spezifischen Investitionen mit Erfahrung	291

E.20	Logit-Modelle: Unvollständige Verträge und Ex post-Verhandlungsmöglichkeiten gegenüber konkreten Anpassungsmechanismen	292
E.21	Logit-Modelle: Zeitliche Beschränkungen von Ex post-Verhandlungsmöglichkeiten und Unsicherheit	293
E.22	Logit-Modelle: Inhaltlich offene Ex post-Verhandlungsmöglichkeiten und Unsicherheit	293
F.1	KQ-Modell ohne Anpassungsmechanismen	295
F.2	KQ-Modelle: Unvollständige Verträge mit vagen Vereinbarungen bei Leistungsbündeln	296
F.3	KQ-Modelle: Unvollständige Verträge mit vagen Vereinbarungen bei unterschiedlichen Leistungsarten	297
F.4	KQ-Modelle: Unvollständige Verträge mit vagen Vereinbarungen bei unterschiedlichen Leistungsarten und Erfahrung	298
F.5	KQ-Modelle: Unvollständige Verträge mit vagen Vereinbarungen bei individuellen Leistungen	299
F.6	KQ-Modelle: Unvollständige Verträge mit Lücken bei Leistungsbündeln	300
F.7	KQ-Modelle: Unvollständige Verträge mit Lücken bei unterschiedlichen Leistungsarten und Vertrauen	301
F.8	KQ-Modelle: Unvollständige Verträge mit Lücken bei unterschiedlichen Leistungsarten und Erfahrung	302
F.9	KQ-Modelle: Unvollständige Verträge mit Lücken bei individuellen Leistungen	303
F.10	KQ-Modelle: Zeitliche Beschränkung der Ex post-Verhandlungsmöglichkeiten bei komplexen Leistungen	304
F.11	KQ-Modelle: Zeitliche Beschränkung der Ex post-Verhandlungsmöglichkeiten bei individuellen Leistungen	305
F.12	KQ-Modelle: Inhaltlich offene Ex post-Verhandlungsmöglichkeiten bei individuellen Leistungen	306
F.13	KQ-Modelle: Flexible Preissysteme bei individuellen Leistungen und Unsicherheit	307
F.14	KQ-Modelle: Leistungsbasierte Vergütungssysteme bei komplexen Leistungen, Leistungsbündeln und individuellen Leistungen	308
F.15	KQ-Modelle: Bonus-Malus-Systeme bei verschiedenen Leistungsarten, Leistungsbündeln und individuellen Leistungen	309

Tabellenverzeichnis

F.16	KQ-Modelle: Untersch. Vertragslaufzeiten bei Unsicherheit	310
F.17	KQ-Modelle: Unterschiedliche Vertragslaufzeiten bei individuellen Leistungen	311
F.18	KQ-Modelle: Ausstiegsklauseln bei Unsicherheit, individuellen Leistungen und spezifischen Investitionen mit Vertrauen	312
F.19	KQ-Modelle: Ausstiegsklauseln bei Unsicherheit, individuellen Leistungen und spezifischen Investitionen mit Erfahrung	313
F.20	KQ-Modelle: Unvollständige Verträge und Ex post-Verhandlungsmöglichkeiten gegenüber konkreten Anpassungsmechanismen	314
F.21	KQ-Modelle: Zeitliche Beschränkungen von Ex post-Verhandlungsmöglichkeiten und Unsicherheit	315
F.22	KQ-Modelle: Inhaltlich offene Ex post-Verhandlungsmöglichkeiten und Unsicherheit	315

Abkürzungsverzeichnis

3PL	Third-Party Logistics (engl., auch TPL)
4PL	Fourth-Party Logistics (engl.)
Ausst	Ausstiegsklausel
BonusMalus	Bonus-Malus-System
CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionals
CLM	Council of Logistics Management
df	Freiheitsgrad (engl.: degrees of freedom)
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EG	Europäische Gemeinschaft
Erf	Erfahrung
ERP	Enterprise-Resource-Planning
flexP	flexibles Preissystem
H	Hypothese
H_0	Nullhypothese
H_a	Alternativhypothese
indiv	Individualisierung der Leistung
IT	Informationstechnik
J.	Jahre
K2	komplexes Leistungsbündel aus Transp und Lager
K3	komplexes Leistungsbündel aus K2 und zusätzlich Mehrw
KEP	Kurier-, Express-, Paket- (Dienstleister)
Kons	Konstante
KQ	Kleinste Quadrate
Lager	Lagerleistung
LDL	Logistikdienstleister
leistungsb	leistungsbasiertes Vergütungssystem
LLP	Lead Logistics Provider
LQ	Likelihood-Quotienten(-Index)

Abkürzungsverzeichnis

Lücke	Vertrag mit Lücken
Lz-2	Vertragslaufzeit weniger als 2 Jahre
Lz2-5	Vertragslaufzeit 2-5 (exkl.) Jahre
Lz5+	Vertragslaufzeit mindestens 5 Jahre
Max.	Maximum
Mehrw	Mehrwert-/Zusatzleistung
Mehrwertl.	Mehrwert-/Zusatzleistung
Min.	Minimum
mind.	mindestens
MW	Mittelwert
p	Wahrscheinlichkeit (engl.: probability)
SD	Standardabweichung (engl.: standard deviation)
SOLE	Society of Logistics
SOP	Standard Operating Procedure (Standardarbeitsanweisung)
spezI	Spezifität der Investitionen
Transp	Transportleistung
Uns	Unsicherheit
vage	Vertrag mit vagen Vereinbarungen
Verh	Ex post-Verhandlungsmöglichkeit
Vh.alle	Ex post-Verhandlungsmöglichkeit, inhaltlich offen
Vh.Bed	Ex post-Verhandlungsmöglichkeit, beschränkt auf feste Bedingungen
Vh.Zeitp	Ex post-Verhandlungsmöglichkeit, beschränkt auf feste Zeitpunkte
Vertr	Vertrauen

Kapitel 1: Erkenntnisinteresse

*There is nothing permanent except
change.*

Heraclitus

A. Ausgangssituation

Mit dem Ziel, Kosten zu senken, die Effizienz zu steigern und sich auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren, kaufen Unternehmen eine Vielzahl an Dienstleistungen von externen Unternehmen ein. Die Fremdvergabe bzw. das Outsourcing von Dienstleistungen ermöglicht es den Unternehmen, ihre Leistungserbringung zu verbessern und die Flexibilität zu erhöhen.¹ Im Rahmen des Outsourcings werden zusätzlich zu Unterstützungsleistungen zunehmend individuelle, wertschöpfungsnahe und strategisch relevante Leistungen und Leistungsbündel fremdvergeben. Damit gewinnt die Fremdvergabe von Leistungen für die Erreichung von strategischen Zielen und für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit an Bedeutung. Der Einkauf von Leistungsbündeln ermöglicht es im Vergleich zum Einkauf von Einzelleistungen, Risiken und Kosten des Outsourcings zu senken.²

Eine starke Tendenz zum Outsourcing findet sich im Bereich der Logistik von produzierenden Unternehmen und im Handel.³ Logistikleistungen nehmen einen zentralen Stellenwert ein, um Materialien und Produkte für die Produktion und für Konsumenten zur Verfügung zu stellen.⁴ Diese Leistungen sind keine Kernkompetenzen der produzierenden Unternehmen oder Handelsunternehmen, unterliegen aber hohen Anforderungen auf Grund der Eigenschaften der Produkte, der Leistungen und der Kunden.⁵ Für die

1 Vgl. Barrar und Gervais (2006), S. 44, Browne und Allen (2008), S. 259f.

2 Vgl. Vagadia (2012), S. 28ff., Elango (2008), S. 325ff., Burr (2002b), S. 665.

3 Vgl. u.a. Quélin und Duhamel (2003), S. 652, Straube und Pfohl (2008), S. 25ff., Handfield u. a. (2013), S. 70, 78.

4 Vgl. Vagadia (2012), S. 44ff.

5 Vgl. Seeck (2010), S. 29ff., Bretzke (2010), S. 339ff., Weber und Wallenburg (2010), S. 72f., S. 93, Deepen (2007), S. 253f.

Leistungserbringung sind spezialisiertes Know-How und Investitionen notwendig, die bei den Unternehmen nur begrenzt vorhanden oder nicht effizient eingesetzt werden können. Die Leistungserbringung durch spezialisierte Logistikdienstleister (LDL) ermöglicht es diesen Unternehmen, den Auftraggebern⁶, Ressourcen und Kompetenzen der Dienstleister zu nutzen und die Logistikleistung zu verbessern.⁷

Im Rahmen der Kontraktlogistik kaufen Industrie- und Handelsunternehmen komplexe und kundenindividuelle Logistikleistungen und Leistungsbündel von LDL ein. Dies schließt Lagerleistungen und Zusatz- bzw. Mehrwertleistungen ein. Der Einkauf dieser Leistungen geht mit starken Abhängigkeiten zwischen LDL und den Auftraggebern im Vergleich zu Standardleistungen wie Transport einher.⁸ Wie im Outsourcing anderer komplexer und individueller Dienstleistungen, werden auch Kontraktlogistikleistungen im Rahmen von mehrjährigen Beziehungen eingekauft. Diese Beziehungen ermöglichen die zuverlässige und effiziente Zusammenarbeit und Leistungserbringung auch bei starken Abhängigkeiten. Für die Auftraggeber implizieren langfristige Beziehungen niedrige Kosten im Vergleich zum Partnerwechsel und Aufbau neuer Beziehungen.⁹ Die langfristige und intensive Kollaboration mit LDL ermöglicht es den Auftraggebern, die Investitionen, Innovationen, speziellen Kompetenzen und Fähigkeiten der LDL zu nutzen.¹⁰

Grundlage für Kontraktlogistikbeziehungen sind mehrjährige Verträge, die die Leistungserbringung zwischen den Auftraggebern und LDL sichern und koordinieren.¹¹ Kontraktlogistikverträge enthalten formale Vereinbarungen, die dabei unterstützen, Konflikte zu vermeiden und Nutzen für alle beteiligten Parteien sicherzustellen.¹² Relationale Faktoren wie Vertrauen

6 Unternehmen, die Logistikleistungen nachfragen, werden auch als Verlader bezeichnet. Dies können versendende oder empfangende Unternehmen sein. Vgl. Linn (1989), S. 34, Klaus u. a. (2012), S. 623, „Verlader“, Hauptmann (2007), S. 3.

7 Vgl. z.B. Weber und Wallenburg (2010), S. 93, Kersten und Koch (2007), S. 117ff., Sanchís-Pedregosa u. a. (2012), S. 910ff., Handfield u. a. (2013), S. 70, S. 78, Arndt (2013), S. 153ff.

8 Vgl. Weber u. a. (2007), S. 38, Klaus und Kille (2012), S. 285, Sanchís-Pedregosa u. a. (2012), S. 909, Steinicke und Wallenburg (2011), S. 15, Hsuan und Prockl (2013), S. 7ff.

9 Vgl. Hofmann (2008), S. 110, Wallenburg u. a. (2010), S. 591.

10 Vgl. Quinn und Hilmer (1994), S. 43.

11 Vgl. Schepker u. a. (2014), S. 204f., Malhotra und Lumineau (2011), S. 992ff., Ryall und Sampson (2009), S. 915ff., Lumineau und Quélin (2012), S. 72ff.

12 Vgl. Carson u. a. (2006), S. 1072f., Nystén-Haarala u. a. (2010), S. 463, Reuer und Ariño (2007), S. 327.

und Erfahrung ergänzen die formalen Vereinbarungen und unterstützen die Interaktion der Vertragsparteien. Die Bedeutung und Wirkung von formalen Verträgen und relationalen Faktoren hängt davon ab, wie stark die Abhängigkeiten zwischen den Vertragsparteien sind und wie hoch die Unsicherheiten und die Komplexität der Leistungserbringung sind.¹³

Zur Sicherstellung des Beziehungserfolgs ist es notwendig, dass Kontraktlogistikverträge entsprechend der Beziehungsmerkmale gestaltet werden.¹⁴ Die Gestaltung von Verträgen in der Kontraktlogistik stellt eine Herausforderung dar, da sich die Anforderungen während der Laufzeit verändern können. Bedarfsmengen, Kosten und Kundenanforderungen können nicht oder nur begrenzt vorhergesehen und geplant werden.¹⁵ Auf Grund der Vielzahl an Bedingungen und unvorhersehbaren Entwicklungen können in diesen Beziehungen nicht für alle Eventualitäten Vereinbarungen getroffen werden.¹⁶

Anpassungsfähige Kontraktlogistikverträge ermöglichen es, unsichere Anforderungen und unvorhersehbare Entwicklungen zu berücksichtigen.¹⁷ Verträge können anpassungsfähig gestaltet werden, indem sie vage Vereinbarungen oder Lücken enthalten, die bei Bedarf spezifiziert oder gefüllt werden. Anpassungsfähigkeit wird außerdem durch spezifische Anpassungsoptionen wie Verhandlungsmöglichkeiten während der Vertragslaufzeit und Ausstiegsklauseln induziert.¹⁸ Die Gestaltungsmöglichkeiten anpassungsfähiger Verträge haben abhängig von den Beziehungsmerkmalen unterschiedliche Stärken und Schwächen.¹⁹

Inadäquate Verträge und ungeeignete Anpassungsmechanismen beeinträchtigen die Zusammenarbeit und die Leistungserbringung und führen zu Unzufriedenheiten, Konflikten und Vertragsauflösungen.²⁰ Ineffiziente Zusammenarbeit, Vertragsbeendigungen und der Aufbau neuer Beziehun-

13 Vgl. Leuschner u. a. (2014), S. 33, Reeves u. a. (2010), S. 460, Lumineau und Quélin (2012), S. 58, 66ff.

14 Vgl. Williamson (2000), S. 606.

15 Vgl. Schepker u. a. (2014), S. 212f., Mühlencoert (2012), S. 2, Mühlencoert (2015), S. 146, Fried (2015), S. 57ff.

16 Vgl. Yang u. a. (2012), S. 4466, Bretzke (2010), S. 352.

17 Vgl. Yang u. a. (2012), S. 4466, Schepker u. a. (2014), S. 212, Brousseau (2008), S. 47.

18 Vgl. Harris u. a. (1998), S. 376, Argyres u. a. (2007), S. 1069ff., Kreitner (2007), S. 163ff., Nystén-Haarala u. a. (2010), S. 463.

19 Vgl. Williamson (2000), S. 603, 606.

20 Vgl. Wilding und Juriado (2004), S. 641ff.

gen gehen mit hohen Transaktionskosten einher.²¹ Neue Beziehungen gehen mit hohen Unsicherheiten einher, ob die LDL geeignet sind und wie sich die Zusammenarbeit entwickeln wird.²² Trotz dieser Vorteile, Beziehungen langfristig zu erhalten, wird ein signifikanter Anteil der Verträge in der Kontraktlogistik vorzeitig beendet oder nicht verlängert.²³ Dies spricht dafür, dass die Kontraktlogistikverträge bisher nicht adäquat gestaltet werden und die Beziehungen nicht an veränderte Anforderungen angepasst werden können. Adäquate Verträge und Anpassungen während der Vertragslaufzeit ermöglichen es, dass Beziehungen trotz Veränderungen und unvorhergesehenen Entwicklungen fortgesetzt werden und die Vertragsparteien die Vorteile aus den Beziehungen nutzen können.²⁴

Der Vertragsgestaltung und der Anpassungsfähigkeit von Verträgen kommt in mehrjährigen Beziehungen mit Unsicherheiten und Abhängigkeiten wie in der Kontraktlogistik eine hohe Bedeutung zu.²⁵ Dies ist besonders für die Industrie- und Handelsunternehmen relevant, die über begrenzte Erfahrung in komplexen Kontraktlogistikbeziehungen verfügen.²⁶ Für sie ist die Logistik keine Kernkompetenz, aber dennoch ein Wettbewerbsfaktor. Das Outsourcing von Logistikleistungen beeinflusst zunehmend den Unternehmenserfolg.²⁷ Unzureichende Logistikleistung begründet einen deutlichen Wettbewerbsnachteil.²⁸ Die vorliegende Arbeit greift die Perspektive der Auftraggeber auf. Anpassungsfähige Verträge werden dahingehend untersucht, wie sie den Erfolg der Kontraktlogistikbeziehungen für die Auftraggeber aus Industrie und Handel verbessern.

B. Relevanz und Forschungsfrage

Die Gestaltung anpassungsfähiger Verträge in der Kontraktlogistik stellt aus praktischer und aus wissenschaftlicher Sicht eine Lücke dar. In der Praxis zeigt sich, dass geeignete Verträge ein Erfolgsfaktor für Kontraktlogistikbe-

21 Vgl. z.B. Hofmann (2008), S. 110, Wallenburg u. a. (2010), S. 591, Wallenburg (2003), S. 230, Drodofsky (2011), S. 246ff.

22 Vgl. Thibaut und Kelley (1959), S. 66ff.

23 Vgl. z.B. Argyres u. a. (2007), S. 1069, Wilding und Juriado (2004), S. 641, Drodofsky (2011), S. 238f., Wrobel und Klaus (2009), S. 30.

24 Vgl. Williamson (2008), S. 6.

25 Vgl. Nystén-Haarala u. a. (2010), S. 475.

26 Vgl. Murphy und Poist (1998), S. 30.

27 Vgl. Seeck (2010), S. 29ff., Boyson u. a. (1999), S. 73.

28 Vgl. Weber und Wallenburg (2010), S. 72f., S. 93, Deepen (2007), S. 253f.

ziehungen ist.²⁹ Ungeeignete Verträge behindern die Zusammenarbeit und die Leistungserbringung und führen zu Unstimmigkeiten und Vertragsbeendigungen. Dabei wird deutlich, dass die Vertragsgestaltung keine rein juristische Frage ist, sondern besonders in langfristigen Beziehungen auch aus ökonomischer Perspektive betrachtet werden muss. Aus der juristischen Sicht werden Verträge möglichst vollständig und fest geschlossen. In langfristigen Beziehungen zeigt sich allerdings, dass diese Verträge nicht „gelebt“ werden können, da nicht alle Veränderungen und Reaktionsmöglichkeiten bei Vertragsschluss bekannt sind und geplant werden können.

In mehrjährigen Kontraktlogistikbeziehungen verändern sich während der Vertragslaufzeit die Prozesse und Anforderungen an die Leistungserbringung oder gar die Geschäftsmodelle der Auftraggeber. Veränderungen werden z.B. dadurch begründet, dass die Auftraggeber zunehmend digitalisierte Produkte einführen, Online-Vertriebskanäle aufbauen und Expresslieferungen anbieten. Für die Umsetzung dieser Veränderungen muss die Logistik angepasst werden. Darüber hinaus wirken sich veränderte Kundenanforderungen und Marktbedingungen wie steigende Nachfrage nach individualisierten Produkten auf die Anforderungen an die Logistik aus. Damit beeinflusst die Logistik die Leistungserbringung der Auftraggeber.

Die Veränderungen, die während der Vertragslaufzeit eintreten, stellen die Vertragsgestaltung vor Herausforderungen. Zur Sicherstellung der adäquaten und zuverlässigen Leistungserbringung ist es notwendig, dass die Kontraktlogistikverträge an die Veränderungen angepasst werden. Dies verhindert, dass die Leistungen kurzfristig nicht oder nur zu schlechteren Bedingungen erbracht werden. Langfristige Beziehungen ermöglichen es den Auftraggebern und LDL, ihre Prozesse und die Koordination abzustimmen und zu verbessern sowie Investitionen effizient einzusetzen. Dies unterstützt die Zusammenarbeit und die Leistungserbringung und verbessert die Konditionen des Vertrags. Im Vergleich zu häufigen Neuverhandlungen und Vertragswechseln entstehen bei langfristigen Verträgen keine Transaktionskosten für Vertragsbeendigungen, die Festlegung neuer Partner und Verhandlungen. Darüber hinaus senkt das langfristige Bestehen von Verträgen die Unsicherheiten der Leistungserbringung und Zusammenarbeit, die mit dem Aufbau von neuen Partnern und Beziehungen einhergehen.

Als zentrales Element von mehrjährigen Kontraktlogistikbeziehungen wird die Fähigkeit betrachtet, die Verträge an Veränderungen während der

29 Die praktische Fragestellung basiert auf den Interviews F, G, O, I, Q, A, N; für Details siehe das Verzeichnis der Expertengespräche. Vgl. außerdem David (2016), S. 77ff.

Vertragslaufzeit anzupassen. Zugleich sollen die Verträge die bedarfsgerechte und effiziente Leistungserbringung sicherstellen. Verträge und Anpassungsmechanismen wie Ausstiegsklauseln beeinflussen das Verhalten der Unternehmen. Abhängig von den Vertragsvereinbarungen bestehen für die Vertragsparteien Anreize, spezifische Investitionen zu tätigen oder Verbesserungen durchzuführen. Die Vertragsgestaltung in der Praxis impliziert, dass sich abhängig von Beziehungsmerkmalen wie Unsicherheit und Abhängigkeiten unterschiedliche Anpassungsmechanismen eignen.

In der Praxis werden Verträge meist sequentiell und nicht strukturiert an Veränderungen angepasst. Die Gestaltung der Anpassungsfähigkeit von Kontraktlogistikverträgen findet nicht systematisch unter Berücksichtigung der Beziehungsmerkmale statt. Während ein großer Teil der Vertragsbestandteile bereits anhand von spezifischen Vorgaben oder Mustern gestaltet werden kann, werden Anpassungsmechanismen bisher nicht strukturiert eingesetzt. Dabei sollten Veränderungen von Beziehungen und Verträgen ebenso „professionell“ vorgenommen werden wie der Aufbau von Beziehungen und die Verhandlungen zum initialen Vertragsschluss.³⁰ Ein unstrukturiertes Vorgehen bei der Anpassungen von Verträgen bringt in der Praxis starke Verzögerungen und hohe Transaktionskosten für die Auftraggeber und LDL mit sich. Verzögerte oder ausbleibende Anpassungen können zu vorzeitigen Vertragsbeendigungen führen. Bisher stehen der Praxis keine Empfehlungen für die Gestaltung der Anpassungsfähigkeit von Kontraktlogistikverträgen zur Verfügung.

Die Forschung hat die Bedeutung der Vertragsgestaltung und der Anpassungsfähigkeit an Veränderungen für den Erfolg von Kontraktlogistikbeziehungen erkannt.³¹ Für die Untersuchung von Verträgen als Erfolgsfaktoren für Kontraktlogistikbeziehungen ist es notwendig, einzelne Faktoren detailliert und praxisorientiert zu analysieren.³² Detaillierte Analysen und Empfehlungen zur Vertragsgestaltung in der Kontraktlogistik sind in der Literatur allerdings nur begrenzt vorhanden. Dies gilt besonders für die Gestaltung der Anpassungsfähigkeit von Kontraktlogistikverträgen.³³ Bisherige Analysen betrachten die Vertragsgestaltung und die Anpassungsfähigkeit von Verträgen in Form von übergeordneten Variablen. Dabei werden Vertragsarten wie Marktverträge gegenüber unvollständigen Verträgen oder Partnerschafts-

30 Vgl. Weber u. a. (2007), S. 43.

31 Vgl. u.a. Schepker u. a. (2014), S. 211ff., Chen u. a. (2015), S. 260ff.

32 Vgl. Knop (2009), S. 52f., Nicolai und Kieser (2002), S. 581.

33 Vgl. u.a. Nystén-Haarala u. a. (2010), S. 475, Schepker u. a. (2014), S. 212ff., Hofenk u. a. (2011), S. 172.