Kaiser, Stephanie; Abidi, Hella; Klumpp, Matthias

Working Paper
Gemeinnützige Kontraktlogistik in der humanitären Hilfe

ild Schriftenreihe Logistikforschung, No. 32

Provided in Cooperation with:
Institut für Logistik- & Dienstleistungsmanagement (ild), FOM Hochschule

Suggested Citation: Kaiser, Stephanie; Abidi, Hella; Klumpp, Matthias (2013) : Gemeinnützige Kontraktlogistik in der humanitären Hilfe, ild Schriftenreihe Logistikforschung, No. 32, ILD, Essen

This Version is available at:
http://hdl.handle.net/10419/93101

Standard-Nutzungsbedingungen:
Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:
Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.
Klumpp, Matthias / Marner, Torsten / Sandhaus, Gregor (Hrsg.)

ild Schriftenreihe Logistikforschung
Band 32

Gemeinnützige Kontraktlogistik in der humanitären Hilfe

Kaiser, Stephanie / Abidi, Hella / Klumpp, Matthias
Kaiser, Stephanie / Abidi, Hella / Klumpp, Matthias

Gemeinnützige Kontraktlogistik in der humanitären Hilfe

FOM Hochschule
ild Institut für Logistik- & Dienstleistungsmanagement
Schriftenreihe Logistikforschung

Band 32, Februar 2013

ISSN 1866-0304

Essen

Forschungsförderung (WiWeLo Projekt) durch:

Die Autoren danken C. Witte & T. Keuschen für Korrekturhinweise zu dieser Publikation.
**Inhaltsverzeichnis**

Abkürzungsverzeichnis .......................................................... V

Abbildungsverzeichnis .......................................................................................................................... VI

Tabellenverzeichnis ................................................................................................................................... VII

1 Einleitung ................................................................................................................................................ 1

1.1 Hintergrund und Forschungsinteresse .............................................................................................. 1

1.2 Zielsetzung ........................................................................................................................................... 2

1.3 Vorgehensweise .................................................................................................................................. 3

2 Hintergrund humanitäre Logistik ........................................................................................................... 5

2.1 Definition Katastrophe ....................................................................................................................... 5

2.2 Begriffsbestimmung humanitäre Logistik .......................................................................................... 5

2.2.1 Katastrophenlogistik ....................................................................................................................... 6

2.2.2 Katastrophenhilfe ........................................................................................................................... 7

2.3 Akteure in der humanitären Hilfe ........................................................................................................ 8

3 Kontraktlogistik in der humanitären Hilfe ............................................................................................... 12

3.1 Hintergrund Outsourcing von Logistikdienstleistungen .................................................................. 12

3.2 Definition Kontraktlogistik ................................................................................................................ 13

3.2.1 Kommerzielle Kontraktlogistik ...................................................................................................... 14

3.2.2 Gemeinnützige Kontraktlogistik .................................................................................................... 14

3.3 Third-Party-Dienstleister .................................................................................................................... 16

3.4 Fourth-Party-Dienstleister .................................................................................................................. 17

3.5 Third-Party- und Fourth-Party-Dienstleister in der humanitären Hilfe ............................................. 19

3.6 Kontraktlogistik aus Sicht von Hilfsorganisationen ........................................................................... 19

3.7 Kontraktlogistik aus Sicht von Logistikdienstleistern .................................................................... 21

4 Leistungsspektrum der humanitären Kontraktlogistik ......................................................................... 22

4.1 Phasen einer Katastrophe ................................................................................................................... 22

4.1.1 Katastrophenvorsorge .................................................................................................................. 22
4.1.2 Katastrophenbewältigung ................................................................. 25
4.1.3 Katastrophenerholung ....................................................................... 27
4.1.4 Katastrophenbewertung und Milderung ............................................ 27
4.2 Logistische Kernleistungen ................................................................. 27
4.2.1 Transport ......................................................................................... 27
4.2.2 Lagerung ......................................................................................... 30
4.2.3 Umschlag ......................................................................................... 33
4.3 Logistische Zusatzleistungen ............................................................... 34
4.3.1 Kommissionierung ......................................................................... 34
4.3.2 Koordination des Güterflusses ......................................................... 35
4.3.3 Verpackung ....................................................................................... 35
4.4 Nicht logistische Leistungen ............................................................... 36
5 Kontraktlogistik als Fourth-Party-Dienstleistung in der humanitären Hilfe .... 38
5.1 Aufbau der Supply Chain in der humanitären Hilfe .............................. 38
5.2 Fourth-Party-Netzwerk der Metro Group ............................................. 40
5.3 Fourth-Party-Dienstleister als Systemzentrale in der humanitären Hilfe .... 43
5.3.1 Aufbau eines Netzwerkes durch den Fourth-Party-Logistikdienstleister ... 44
5.3.2 Errichtung der Lagerstandorte ......................................................... 46
5.3.3 Funktionsweise des Netzwerkes ....................................................... 47
5.4 Optimierung logistischer Schwachstellen vergangener Katastrophen .... 51
5.5 Kooperationen ................................................................................. 53
6 Analyse der Implementierung der Kontraktlogistik in die humanitäre Hilfe .... 54
6.1 Aufbau und Struktur der SWOT- Analyse ......................................... 54
6.2 Anwendung der SWOT-Analyse in der humanitären Hilfe ................. 55
6.3 SWOT-Analyse – Unternehmensanalyse ............................................. 59
6.3.1 Stärken aus Sicht von Hilfsorganisationen ....................................... 59
6.3.2 Schwächen aus Sicht von Hilfsorganisationen .................................. 59
6.3.3 Stärken aus Sicht von Fourth-Party Dienstleistern ......................... 59
6.3.4 Schwächen aus Sicht von Fourth-Party-Dienstleistern ........................................ 60
6.4 SWOT-Analyse - Umweltanalyse .............................................................................. 61
6.4.1 Chancen aus Sicht von Hilfsorganisationen .......................................................... 61
6.4.2 Risiken aus Sicht von Hilfsorganisationen .............................................................. 61
6.4.3 Chancen aus Sicht von Fourth-Party-Dienstleistern ............................................. 62
6.4.4 Risiken aus Sicht von Fourth-Party-Dienstleistern ............................................... 63
7 Fazit und Ausblick ....................................................................................................... 65
Literaturverzeichnis ........................................................................................................ 69
**Abkürzungsverzeichnis**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Abkürzung</th>
<th>deutsche/lateinische Übersetzung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3 PL</td>
<td>Third Party Logistics</td>
</tr>
<tr>
<td>4 PL</td>
<td>Fourth Party Logistics</td>
</tr>
<tr>
<td>DHL</td>
<td>Paket- und Brief-Express-Dienst</td>
</tr>
<tr>
<td>DVZ</td>
<td>Deutsche Verkehrszeitung</td>
</tr>
<tr>
<td>et al.</td>
<td>et alii</td>
</tr>
<tr>
<td>EU</td>
<td>Europäische Union</td>
</tr>
<tr>
<td>GARD</td>
<td>get airports ready for disasters</td>
</tr>
<tr>
<td>IFRC</td>
<td>International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies</td>
</tr>
<tr>
<td>IT</td>
<td>Informations- und Kommunikationstechnologie</td>
</tr>
<tr>
<td>Lkw</td>
<td>Lastkraftwagen</td>
</tr>
<tr>
<td>MGL</td>
<td>Metro Group Logistics</td>
</tr>
<tr>
<td>NATO</td>
<td>North Atlantic Treaty Organization</td>
</tr>
<tr>
<td>NGO</td>
<td>Non Governmental Organization</td>
</tr>
<tr>
<td>NRO</td>
<td>Nichtregierungsorganisationen</td>
</tr>
<tr>
<td>o.V.</td>
<td>ohne Verfasser</td>
</tr>
<tr>
<td>SWOT</td>
<td>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</td>
</tr>
<tr>
<td>TNT</td>
<td>Anbieter von Expressdienstleistungen</td>
</tr>
<tr>
<td>UN</td>
<td>United Nations</td>
</tr>
<tr>
<td>UNDP</td>
<td>United Nations Development Programme</td>
</tr>
<tr>
<td>UNO</td>
<td>United Nations Organization</td>
</tr>
<tr>
<td>UNOCHA</td>
<td>Office for the Coordination of Humanitarian Affairs</td>
</tr>
<tr>
<td>US</td>
<td>United States</td>
</tr>
<tr>
<td>USB</td>
<td>Universal Serial Bus</td>
</tr>
<tr>
<td>WFP</td>
<td>World Food Programme</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasen des Katastrophenmanagements ........................................ 22
Abbildung 2: Finanzierer und die Begünstigten .................................................. 39
Abbildung 3: Fourth-Party-Netzwerk der Metro Group ..................................... 42
Abbildung 4: Transportmodell der Metro Group ................................................. 43
Abbildung 5: Dienstleisterpool des Fourth-Party-Dienstleisters ....................... 45
Abbildung 6: Fourth-Party-Netzwerk in der humanitären Hilfe ......................... 50
Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Leistungsspektrum des 4 PL in der humanitären Hilfe ................................ 18
Tabelle 2: Fragestellungen zur Ermittlung der Stärken und Schwächen .................... 56
Tabelle 3: Fragestellungen zur Ermittlung der Chancen und Risiken ......................... 57
Tabelle 4: Literaturoauswertung für den Aufbau der SWOT-Analyse ....................... 57
1 Einleitung
1.1 Hintergrund und Forschungsinteresse


\(^3\) Vgl. www.diakonie-emergency-aid.org (2011), Stand 06.06.2012.
realisierbar. Die Logistik stellt somit ein immer relevantes Kriterium in der humanitären Hilfe dar.\(^9\)


Um das Problem an den Flughäfen zu beseitigen wurde von DHL und der UNDP ein Projekt namens GARD entwickelt. GARD steht für get airports ready for disaster. Im Rahmen dieses Projektes bietet DHL Leistungen an, um zukünftig in der Katastrophenhilfe besser mitwirken zu können.\(^11\) Bis zu 15 freiwillige Helfer werden an die betroffenen Flughäfen entsendet, um vor Ort für eine optimale Koordination der eintreffenden Hilfsgüter zu sorgen und um Lagerplätze für diese zu schaffen.\(^12\)

Die Katastrophenhilfe ist somit ein wichtiger Wachstumsmarkt in der Logistikbranche, da in den nächsten 50 Jahren das Fünffache an Katastrophen erwartet wird.\(^13\) Eine Vorbereitung auf diese sowie die Verbesserung der logistischen Prozesse in der humanitären Hilfe, ist ein wichtiger Faktor, um zukünftig besser auf Katastrophen vorbereitet zu sein. Ein Ansatz für die Prozessoptimierung in der humanitären Hilfe ist die gemeinnützige Kontraktlogistik.

Die Kontraktlogistikdienstleister spezialisieren sich auf die Katastrophenhilfe und die Zusammenarbeit wird, wie bei der kommerziellen Kontraktlogistik, vertraglich geregelt. Des Weiteren sollen diese Dienstleister neben den reinen Logistikleistungen weitere zusätzliche Aufgabenbereiche entlang der Supply Chain in der humanitären Hilfe übernehmen, um Katastrophen zukünftig besser zu bewältigen.\(^14\)

Aktuell bestehende Prozesse entsprechen den Erwartungen von Hilfsorganisationen nur in geringem Maße. Ziel ist es unter Einbeziehung der Kontraktlogistik neue Lösungswege zu schaffen, um die Versorgungsketten in der humanitären Hilfe zu optimieren.\(^15\)

1.2 Zielsetzung

Ziel dieses Beitrages ist es zu zeigen, welchen Beitrag die Implementierung der Kontraktlogistik in der humanitären Hilfe leisten kann. Dabei erfolgt eine Abgrenzung der

\(^12\) Vgl. www.handelsblatt.com (2010), Stand 27.02.2012.
kommerziellen Kontraktlogistik zu der gemeinnützigen Kontraktlogistik. Ferner sollen die folgenden Fragestellungen beantwortet werden:

- Wie kommen die Hilfsgüter schnellstmöglich in das Katastrophengebiet? Welche Vorteile entstehen sowohl für die Hilfsorganisationen als auch für die Logistikdienstleister?
- Welche Möglichkeiten bietet ein Kontraktlogistikdienstleister in der humanitären Hilfe? Welche Erfahrungen aus der kommerziellen Logistik können auf die gemeinnützige Logistik übertragen werden? Welches Leistungsspektrum sollte ein Kontraktlogistikdienstleister in der humanitären Hilfe anbieten?
- Inwieweit ist das Fourth Party Logistics Modell der Metro Group in der humanitären Hilfe umzusetzen?
- Welche logistischen Schwachstellen vergangener Katastrophen können unter Einsatz der Kontraktlogistik reduziert oder bestenfalls vermieden werden?
- Inwieweit liefern Kooperationen Potenziale für Hilfsorganisationen und Logistikdienstleister? Wie können diese in die Kontraktlogistik integriert werden?

Mit Hilfe der SWOT-Analyse wird anschließend die Implementierung der Kontraktlogistik in die humanitäre Hilfe bewertet.

1.3 Vorgehensweise


2 Hintergrund humanitäre Logistik

2.1 Definition Katastrophe

Eine einheitliche Definition einer Katastrophe gibt es nicht.\textsuperscript{16} Eine Katastrophe nach der internationalen Disaster Database liegt dann vor, wenn mindestens \textit{eines} der folgenden Kriterien erfüllt ist:\textsuperscript{17}

- Es wurden mindestens 10 oder mehr Personen als getötet gemeldet,
- der Notstand wurde ausgerufen,
- es wurde internationale Hilfe angefordert.

Ferner gibt es drei Arten von Katastrophen:\textsuperscript{18}

- Naturkatastrophen,
- Man-made Katastrophen,
- Hybrid-Katastrophen.


2.2 Begriffsbestimmung humanitäre Logistik


\textsuperscript{16} Vgl. Shaluf, I. M. et al. (2003), S. 25.
\textsuperscript{17} Vgl. www.emdat.be (2009), Stand 11.06.2012.

2.2.1 Katastrophenlogistik


auch die kontinuierliche Arbeit und Verbesserung der Katastrophenvorsorge und die damit in Verbindung stehenden Prozesse.

Die Katastrophenlogistik unterscheidet sich von der kommerziellen Logistik in mehreren Punkten. In der kommerziellen Logistik ist in der Regel eine dauerhaft bestehende Infrastruktur gegeben. In der Katastrophenlogistik sind die Infrastrukturen häufig zerstört und es müssen kurzfristig Alternativen gefunden werden, um die Krisengebiete zu erreichen.\(^{26}\) Auch die folgenden Merkmale kennzeichnen die Katastrophenlogistik: \(^{27}\)

- Die Konsumenten in der Katastrophenlogistik sind nicht die Kunden. Die Konsumenten sind bedürftige Menschen in der betroffenen Region. Die Spender sind in diesem Fall die Finanzierer der Hilfsorganisationen und diese die Kunden des Dienstleisters.
- Katastrophen lassen sich weder planen noch voraussagen. Es herrscht eine Unwissheit im Hinblick auf die Uhrzeit und den Ort der nächsten Katastrophe. Auch die Menge der dann benötigten Hilfsgüter, lassen sich nicht vorab feststellen.
- Die lokalen Infrastrukturen sind häufig zerstört.
- Die Katastrophenlogistik wird durch kurze Laufzeiten charakterisiert. Dadurch entstehen hohe Anforderungen an den Dienstleister die Hilfsgüter auszulagern, die richtigen Hilfsgüter bereitzustellen sowie Transporte zu organisieren.

Während die kommerzielle Logistik das Ziel anstrebt, den Profit zu steigern, so zielt die humanitäre Logistik darauf ab, das Leid der Menschen zu lindern. Trotzdem hat dieser Aspekt keinerlei Einfluss auf die Anwendung der allgemeinen logistischen Methoden in der Katastrophenlogistik.\(^{28}\)

2.2.2 Katastrophenhilfe

Die Katastrophenhilfe tritt in Kraft, sobald eine Katastrophe eingetreten ist. Es müssen Hilfsmaßnahmen ergriffen werden, um das Leid der betroffenen Bevölkerung zu lindern. Sie konzentriert sich zudem darauf, Hilfstransporte zu organisieren, um die Erstversorgung im Krisengebiet sicherzustellen.\(^{29}\) Diese Hilfstransporte bestehen je nach Katastrophenart aus unterschiedlichen Hilfsgütern, die sich auf größere, geografische

\(^{26}\) Vgl. Schulz, S. F. (2009), S. 47.
\(^{29}\) Weitere Handlungen der Katastrophenhilfe werden in Kapitel 4 erläutert.
Regionen beziehen. Dazu zählen Erste-Hilfe-Material, Lebensmittel, Zelte sowie Ret-
tungskräfte. Ebenfalls die Evakuierung und die daraus folgende Beförderung von Men-
schen zählen zu dem Aufgabengebiet der Katastrophenhilfe.  

2.3 Akteure in der humanitären Hilfe

Die Nachfrage nach Hilfsgütern nach Eintritt einer Katastrophe wird durch unterschied-
liche Akteure befriedigt. Größtenteils erfolgt die schnelle Hilfe durch große globale
Hilfsorganisationen, ebenfalls regionale, kleinere, länderspezifische Organisationen
helfen nach einem solchen Ereignis. Während wenige Katastrophen von lokalen Ver-
bänden oder in Kooperation mit einzelnen humanitären Hilfsorganisationen bewältigt
werden können, sind Katastrophen mit einem höheren Ausmaß nicht mehr durch lokale
Organisationen eigenständig zu bezwingen. Diese Katastrophen werden durch eine
Anzahl unterschiedlicher Akteure in der humanitären Hilfe bewältigt. Die Akteure
stammen häufig aus unterschiedlichen Ländern und Regionen der Erde und verfolgen
das Ziel im Interesse der Betroffenen zu handeln. Im Gegensatz zu der kommerziell-
en Logistik handeln die Beteiligten in der humanitären Hilfe nicht nachfrageorientiert.
Die Leistungen der einzelnen Akteure verfolgen also nicht das Ziel, einen Wiederho-
lungskauf durch den Konsumenten zu erzielen. Während in der kommerziellen Logistik,
das Ziel verfolgt wird durch ein hohes Servicelevel, Leistungen langfristig am Markt
anzubieten, verfolgen die Akteure in der humanitären Hilfe die Absicht Menschenleben
zu retten. Ein wesentlicher Unterschied in diesem Marksegment ist die Tatsache, dass
die Nachfrager keine Alternative haben und ihre Nachfrage nicht in Frage stellen oder
auf ein alternatives Produkt zurückgreifen. Die Beteiligten in der humanitären Hilfe las-
sen sich in zwei Gruppen einteilen. Die Gruppe, die sich bei Katastropheneintritt vor
Ort befindet (regionale Hilfsorganisationen, das Militär sowie die Regierung), und die
Gruppe, die bei Katastropheneintritt von außen mitwirkt.  

Es bestehen unzählbar viele Hilfsorganisationen, Vereinigungen sowie Regierungen,
die im Falle einer Katastrophe der betroffenen Region ihre humanitäre Hilfe anbieten.
Jede Einzelne von ihnen besitzt besondere Fertigkeiten und überwiegend eigene Res-
sourcen und Materialien, um zur Bewältigung der Katastrophe beizutragen. Für den
Kontraktlogistikdienstleister ist es für den Aufbau effektiver Geschäftsbeziehungen

---

sinnvoll, zu den folgenden Akteuren Ergebnisreiche Arbeitsbeziehungen aufzubauen.  

1. Die lokale Bevölkerung, benachbarte Städte und Gemeinden:
Die Bewohner des Krisengebietes sind die ersten Akteure vor Ort, die nicht nur Opfer einer Katastrophe sind, sondern auch als Ersthelfer und Retter für die Bevölkerung fungieren, die nicht mehr in der Lage ist, sich selbstständig aus dem Unglücksgebiet zu befreien. Auch benachbarte Städte und Gemeinden reagieren schnell und unterstützen die betroffene Region in Form von finanziellen, aber auch materiellen Spenden. Des Weiteren befinden sich häufig lebensnotwendige und knappe Ressourcen im Besitz der Opfer, aber auch in ihrer näheren Umgebung, wie in dem ihrer Familien und Freunde.

2. Multilaterale Organisationen:
Multilaterale Organisationen sind zwischenstaatliche Vereinigungen, wie die Vereinten Nationen, deren Fokus auf der Katastrophenreduktion und der humanitären Hilfe liegt.

3. Militär:

4. Der Private Sektor:


5. Nichtregierungsorganisationen:


zu den NROs. NROs bieten häufig Vorteile gegenüber Regierungsorganisationen oder der ausländischen Regierungen. Sie sind in ihren Handlungen weniger durch politische Vorschriften eingeschränkt und ihre Unabhängigkeit ermöglicht es ihnen, an schwierigen Orten zu arbeiten. Einige internationale NROs sind spezialisiert auf das Katastrophenmanagement und haben ihre Fähigkeiten und Ressourcen auf Katastrophensituationen zugeschnitten.

6. Ausländische Regierungen:

7. Regierungsorganisationen:

3 Kontraktlogistik in der humanitären Hilfe

3.1 Hintergrund Outsourcing von Logistikdienstleistungen


59 Vgl. www.wdr.de (2012), Stand 03.05.2012.
3.2 Definition Kontraktlogistik

bräuchlichen Kontrakte werden über eine Dauer von 3-5 Jahren geschlossen, sodass diese Verträge über einen längeren Zeitraum gefestigt sind.\textsuperscript{67}

3.2.1 Kommerzielle Kontraktlogistik
Die Fremdvergabe logistischer Dienstleistungen erhält einen immer wichtigeren Stellenwert in Deutschland. So sind 78\% der deutschen Führungskräfte der Meinung, dass das Outsourcing sich positiv auf den Erfolg einer Unternehmung auswirkt.\textsuperscript{68} Dafür spricht nicht nur der Vorteil der niedrigen Kapitalbindung, die aus der Reduzierung der eigenen Lagerstandorte sowie der Minimierung der eigenen Fahrzeuge entsteht, sondern auch die Branchenkenntnisse des auserwählten Dienstleisters. Aber auch das Verfügen des Dienstleisters über ein notwendiges IT-System steht für den Auftraggeber im Fokus. Ein effektiver Umgang mit aktueller IT-Software ist eine wichtige Voraussetzung für nachhaltige Logistiksysteme.\textsuperscript{69}

In den letzten Jahren haben immer mehr Unternehmen festgestellt, dass die Logistikkosten einen immer größeren Anteil an den Gesamtkosten der Unternehmen haben. Insbesondere im Handel wurde festgestellt, dass die Kosten für die logistischen Aufgabenfelder einen hohen Anteil an den Gesamtkosten haben. So zählen zu den Logistikkosten 100\% der Lagerkosten, 95,5\% der Kommissionierkosten, 82\% der Verpackungskosten sowie zu jeweils 91\% die Distributions- und Versandkosten.\textsuperscript{70}

In der kommerziellen Kontraktlogistik werden gesamte Aufgabenbereiche eines Arbeitsprozesses an den Logistiker übergeben. Diese Aufgaben können Prozesse aus der Produktionslogistik sein, aber auch aus der Beschaffungs- oder Distributionslogistik. Die angebotenen kontraktlogistischen Leistungen des Dienstleisters sind dabei auf die Kundenwünsche angepasst. Dabei handelt es sich um Kontrakte, die auf eine langfristige Zusammenarbeit ausgerichtet sind und vorher mit hohen Investitionen durch den Dienstleister verbunden sind.\textsuperscript{71}

3.2.2 Gemeinnützige Kontraktlogistik
Aufgrund der Tatsache, dass die Logistik in der humanitären Hilfe zu einem Wachstumsmarkt herangewachsen ist und in den nächsten 50 Jahren das Fünffache an Katastrophen erwartet wird,\textsuperscript{72} rückt die Kontraktlogistik immer mehr in den Fokus der humanitären Hilfe. Insbesondere die vertragliche Regelung der Geschäftsbeziehung zwi-

\textsuperscript{68} Vgl. www.dvz.de (2012), Stand 25.06.2012.
\textsuperscript{69} Vgl. Trunk, H., Widera, E. S. (2007), S. 171.
\textsuperscript{70} Vgl. Baumgarten, H. et al. (2000), S. 15.
\textsuperscript{71} Vgl. Huber, A., Laverentz, K. (2012), S. 152.
\textsuperscript{72} Vgl. Thomas, A. Kopczak, L. R. (2005), S. 1.


In der kommerziellen Kontraktlogistik ist der Kunde gleichzeitig auch der Auftraggeber und der Finanzierer des Kontraktes. In der gemeinnützigen Kontraktlogistik hingegen sind die Bedürftigen nicht die Auftraggeber des Kontraktes, sondern stellen die bedürftigen Dritten des Kontraktlogistikvertrages dar, ohne einen Aufwand dafür zu tragen.

74 Egeland, J. (2006), S. 34.

3.3 3 PL Dienstleister


82 Englischsprachig ist das Akronym 3 PL als Third-Party Logistics Provider bekannt.
gabenbereich mit Dienstleistungen erweitern, die an ihr Kerngeschäft angrenzen. Allerdings richten sich diese Leistungen an Teilbereiche der Supply Chain ihrer Auftraggeber und nicht an die Optimierung der ganzheitlichen Supply Chain.\footnote{Vgl. Baumgarten, H., Darkow, I. L. (2004), S. 105.}

### 3.4 4 PL Dienstleister


Win definiert den 4 PL als „an independent, singularly accountable, non asset based integrator of a clients supply and demand chains. The 4 PL’s role is to implement and manage a value creating business solution through control of time and place utilities and influence on form and possession utilities within the client organisation. Performance and success of the 4 PL’s intervention is measured as a function of value creation within the client organization“.\footnote{Win, A. (2008), S. 677.} Die Begriffe implement und manage sind zwei wesentliche charakteristische Merkmale eines 4 PL, da die Implementierung und das Management der Supply Chain zu seinen Kernaufgaben zählen.\footnote{Vgl. Jensen, L. M. (2010), S. 375.}

Ein 4 PL verbessert die gesamte Supply Chain im Auftrag seines Kunden. Er unterscheidet sich zu den 3 PLs insoweit, dass er neben seinen eigenen Ressourcen und Fähigkeiten noch Unterstützung von weiteren logistischen Dienstleistern in Anspruch nimmt, die von ihm beauftragt werden.\footnote{Vgl. Borchert, M., Heuwing-Eckerland, J. (2010), S. 130.} Anders als 3 PLs kombinieren 4 PLs mitei-
nander in Verbindung stehende Prozesse und Technologien.\textsuperscript{98} Sie übernehmen die Funktion eines Netzwerkintegrators und nutzen die vorhandenen Ressourcen und Technologien des Netzwerkes zuzüglich seiner Kompetenzen und Fähigkeiten in Kombination mit dem Know-how anderer, um eine Gesamtlösung für das Management komplexer Netze zu schaffen. So werden 3 PLs ebenfalls von ihnen eingesetzt, um physische Logistikleistungen zu erbringen.\textsuperscript{99} Die folgende Tabelle zeigt das Leistungsspektrum des 4 PLs in der humanitären Logistik auf.

**Tabelle 1: Leistungsspektrum des 4 PL in der humanitären Hilfe**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Aufgaben des 4 PL Dienstleisters</th>
<th>Tätigkeitsbeschreibung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Planung der Supply Chain</td>
<td>Netzwerkplanung unter Berücksichtigung der einzelnen beteiligten Akteure, Integration der Akteure in die Supply Chain, kontinuierliche Innovation</td>
</tr>
<tr>
<td>Beratung</td>
<td>Beratung der beteiligten Akteure über Verbesserungsmöglichkeiten, Darstellung von Erfahrungen</td>
</tr>
<tr>
<td>IT-Integration</td>
<td>Integration der beteiligten Akteure in die unterstützende IT-Software für einen transparenten Datenaustausch</td>
</tr>
<tr>
<td>Transportplanung</td>
<td>Transportmittelwahl, Lade- und Stauplanung</td>
</tr>
<tr>
<td>Sendungsverfolgung</td>
<td>Tracking und Tracing, Statusrückmeldung</td>
</tr>
<tr>
<td>Tourenplanung und Optimierung</td>
<td>Planung von möglichen Transportrouten in gefährdeten Gebieten</td>
</tr>
<tr>
<td>Lager- und Bestandsmanagement</td>
<td>Optimierung der Zentrallager, Lagerplatzsysteme</td>
</tr>
<tr>
<td>Sicherstellung der Ressourcen</td>
<td>Standortwahl für Lager, Beschaffung der Hilfsgüter, Kommissionierung</td>
</tr>
<tr>
<td>Finanzdienstleistungen</td>
<td>Koordination von Spenden</td>
</tr>
</tbody>
</table>


3.5 3 PL und 4 PL Dienstleister in der humanitären Hilfe


3.6 Kontraktlogistik aus Sicht von Hilfsorganisationen

Durch den Einsatz der Kontraktlogistik in der humanitären Hilfe sollen vor allem die Logistikkosten gesenkt werden. Diese setzen sich aus Transport-, Lagerungs- sowie Verwaltungskosten zusammen. Von jedem gespendeten US-Dollar werden nahezu 50 Cent für diese Kosten aufgewendet. Aufgrund dieser Tatsache ist es für die Hilfsorganisationen von besonderer Bedeutung, ihre logistischen-, sowie nicht logistischen Pro-
how bezüglich der Regionen, die bei einer Durchfahrt mit einem Risiko verbunden sind, steht diesem zur Verfügung.\textsuperscript{110}

3.7 Kontraktlogistik aus Sicht von Logistikdienstleistern

Für den Dienstleister entstehen im Rahmen der gemeinnützigen Kontraktlogistik einige Vorteile. Ein Dienstleister zeigt durch seine Leistungserstellung soziale Verantwortung im Rahmen des Katastrophenmanagements. Der Logistikdienstleister TNT beispielsweise arbeitet mit dem World Food Programme (nachfolgend WFP genannt) zusammen und stellt dem Welternährungsprogramm der Vereinten Nationen im logistischen Bereich das Know-how des weltweit wirkenden Unternehmens zur Verfügung. Somit wurde im Jahr 2002 die Kooperation zwischen dem Dienstleister und dem WFP unter dem Titel \textit{Moving the World} geschlossen.\textsuperscript{111}

Seit 2003 fungiert die DHL auf den internationalen Märkten mit den Leistungsfeldern Paket, Express, Transportlösungen für Stückgut, Teil- und Komplettladungen, Luft- und Seefracht sowie kundenspezifische Supply-Chain-Lösungen.\textsuperscript{112} Auch der international agierende Logistikdienstleister hat die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in die Konzernwerte übernommen und ein Augenmerk auf das Katastrophenmanagement gelegt.\textsuperscript{113} Durch die Fokussierung der Logistikdienstleister auf das Katastrophenmanagement und die damit verbundenen Aufgabenfelder wird dem Dienstleister die Möglichkeit geboten, seinen Unternehmenswert zu steigern und somit sein öffentliches Ansehen zu stärken.\textsuperscript{114}

\textsuperscript{111} Vgl. Bölische, D. (2009), S. 236; www.movingtheworld.org (2008), Stand 03.05.2012.
\textsuperscript{112} Vgl. www.dhl.de (2012), Stand 02.05.2012.
\textsuperscript{113} Vgl. Deutsche Post World Net (2006), S. 34.
\textsuperscript{114} Vgl. Bölische, D. (2009), S. 243-244; Deutsche Post World Net (2006), S. 34.
4 Leistungsspektrum der humanitären Kontraktlogistik

4.1 Phasen einer Katastrophe

Die wesentlichen Problempunkte in der humanitären Hilfe liegen bei Katastropheneintritt in der Koordinierung der Versorgung der Betroffenen, die Unvorhersehbarkeit der Nachfrage sowie die Distribution der Hilfsgüter vor Ort. Im Rahmen der humanitären Hilfe ergeben sich mehrere Phasen und Tätigkeiten der Katastrophenhilfe, in denen der Kontraktdienstleister aktiv werden muss, um zukünftig dazu beitragen zu können, die Folgen von Katastrophen zu reduzieren. Die zu treffenden Maßnahmen in der humanitären Hilfe lassen sich in vier Phasen unterteilen: die Katastrophenvorsorge, Katastrophenbewältigung, Katastrophenenerholung sowie die Katastrophenbewertung.

Abbildung 1: Phasen des Katastrophenmanagements


4.1.1 Katastrophenvorsorge

Die Katastrophenvorsorge beinhaltet das Vermeiden oder die Reduzierung von möglichen Risiken und Ereignissen, die bei Eintritt einer Katastrophe entstehen können. Ebenso beinhaltet sie den Aufbau von erforderlichen Kapazitäten, um bei Eintreffen einer Katastrophe auf die Bedürfnisse der Betroffenen zu reagieren.


121 Vgl. www.ifrc.org (o. J.), Stand 25.06.2012.
ten oder gering besiedelten Gebieten auftreten, werden dabei nicht berücksichtigt. Katastrophen, die sich auf eine Gemeinschaft beziehen, benötigen hingegen ausreichende Planungen. Diese Planungen beinhalten verschiedene Maßnahmen:  
- regelmäßige Sitzungen der beteiligten Akteure für die Bekanntgabe von wichtigen Informationen;
- Formulierung von Vereinbarungen und Abkommen gegenseitiger Hilfe;
- Aufbau von Netzwerken zwischen den beteiligten Akteuren der humanitären Hilfe, um gute Kommunikation und Transparenz zu gewährleisten;
- Schaffung von standardisierten Maßnahmen für eine schnelle Rettung der Menschen im Katastrophenfall;
- Aufklärung der betroffenen Bevölkerung und Integration in den Planungsprozess durch Öffentlichkeitsarbeit;
- Beschaffung, Positionierung und Pflege von notwendigen materiellen und finanziellen Ressourcen;
- Erstellung von Notfallplänen.

Die zu erstellenden Notfallpläne sind die Voraussetzung für eine erfolgreiche Katastrophenbewältigung. Dabei ist Wissen über soziale, politische und geografische Eigenschaften der möglichen Katastrophengebiete ein wichtiger Faktor, um im Notfall zügig reagieren zu können. Der zu erstellende Notfallplan muss nicht nur gut durchdacht sein, sondern auch durch den Kontraktlogistikdienstleister an die beteiligten Akteure kommuniziert werden und von diesen auch verstanden und akzeptiert werden. Des Weiteren muss der Notfallplan klar definierte Antworten auf die folgenden Fragestellungen liefern:

- Welche Aufgaben fallen bei Katastropheneintritt an? Welche Ressourcen sind notwendig, um diese Aufgaben zu erledigen?
- Wer übernimmt welche Aufgabenbereiche? Dabei sind nicht nur einzelne Personen gemeint, sondern auch Organisationen, wie weitere Hilfsorganisationen, die Regierung oder auch das Militär.
- Wer ist verantwortlich für die Gesamtkoordination der logistischen Prozesse?
- Welche Ressourcen werden benötigt? Wie, wann und wo können diese schnellstmöglich beschafft werden?
- Welche Alternativen gibt es, wenn die Umsetzung des Notfallplans gestört wird?

In dieser Phase wird auch die Bewertung der Verkehrsinfrastruktur der möglicherweise betroffenen Region identifiziert. Dabei wird die vorhandene Verkehrsinfrastruktur be-

---


4.1.2 Katastrophenbewältigung

Die Katastrophenbewältigung tritt unmittelbar nach der Katastrophe ein. Sie konzentriert sich auf die Aktivitäten, die das Retten von Menschen und das Vermeiden von Schäden beinhalten. Die Logistik spielt in dieser Phase eine entscheidende Rolle, insbesondere bei der Verteilung der Versorgungsgüter. Die Dauer dieser Phase ist abhängig von dem Ausmaß der Katastrophe und kann bis zu mehreren Monaten dauern.\textsuperscript{129} Es muss zügig eine Lieferkette erstellt werden, obwohl das notwendige Wissen über die aktuelle Situation und die Nachfrage im Katastrophengebiet begrenzt ist.\textsuperscript{130} Es werden logistische Gegenstände benötigt, um zerstörte Verkehrsinfrastrukturen wieder aufzubauen, damit eine Versorgung der betroffenen Regionen gewährleistet werden.

\textsuperscript{128} Vgl. www.dp-dhl.com (2011), Stand 06.05.2012.
\textsuperscript{129} Vgl. Howden, M. (2009), S. 6.
kann.\textsuperscript{131} Die Anforderungen an den Dienstleister in der humanitären Logistik sind höher als in der kommerziellen Logistik, weil in dieser notwendige Daten hinsichtlich der Nachfrage und den Lieferanten bekannt sind.\textsuperscript{132} Unmittelbar nach Eintritt einer Katastrophe muss festgestellt werden, inwiefern es sich um eine Katastrophe handelt und welche Art von Katastrophe vorliegt. Dabei müssen viele Informationen über die Katastrophe aufgenommen werden. Anschließend muss erkannt werden, welche demografischen Merkmale die betroffene Bevölkerung aufweist und wo sich diese zum Zeitpunkt der Katastrophe befunden hat sowie wie viele Menschen sich noch in der Region befinden und evakuiert werden müssen.\textsuperscript{133} Die Hauptaufgabe des Dienstleisters in dieser Phase besteht in dem umgehenden Transport der eingelagerten Hilfsgüter in das Katastrophengebiet, deren Koordination sowie die Verteilung der Güter an die Betroffenen.\textsuperscript{134} Es muss umgehend festgestellt werden, in welchem Zustand sich die betroffenen Menschen befinden, und wie viele Verletzte es aktuell gibt, wie viele Menschen noch vermisst werden und wie viele Tote es gibt. Aufgrund dieser Daten wird ermittelt, welche Arten von Hilfsgütern benötigt werden und welche Hilfsgüter eine hohe Priorität aufweisen.\textsuperscript{135} In der Regel erfolgt die Ermittlung der erforderlichen Hilfsgüter durch die Hilfsorganisationen, die sich unmittelbar nach Katastropheneintritt mit ihren Helfern in das Krisengebiet bewegen. Die erforderlichen Hilfsgüter werden an den Kontraktlogistikdienstleister kommuniziert. Im Rahmen der Katastrophenbewältigung muss ein zügiges Handeln gewährleistet werden. Der Dienstleister muss flexibel und individuell auf das eingetretene Ereignis reagieren können und Verantwortung übernehmen. Des Weiteren hat er dafür Sorge zu tragen, dass seine Tätigkeiten und sein Handeln stets transparent sind und die beteiligten Akteure einen ganzheitlichen Überblick besitzen. Durch seine Handlungen und seine Zusammenarbeit entlang der Supply Chain in der humanitären Hilfe mit den Beteiligten werden im Rahmen der Katastrophenbewältigung die aktuellen Lieferungen der Hilfsgüter miteinander abgestimmt, sodass keine Doppellieferungen entstehen und eine Unterversorgung mit notwendigen Waren nahezu ausgeschlossen werden kann. Durch ein integriertes IT-System, an dem alle Beteiligten angeschlossen sind, werden Bestände und Warenbewegungen erfasst, sodass eine Transparenz entlang der gesamten Lieferkette entsteht.\textsuperscript{136}

\textsuperscript{132} Vgl. Cassidy, W. B. (2003), S. 1.
\textsuperscript{134} Vgl. Bölsche, D. (2009), S. 78.
4.1.3 Katastrophenerholung

Es empfiehlt sich, bereits während der Katastrophenvorbereitung mit Experten eine Geschäftsbeziehung aufzubauen, um auf diese schnell zurückgreifen zu können. Der Dienstleister hat die Aufgabe eine Planung zu erstellen, die am Ort der Katastrophe dafür sorgt, den Zustand vor der Katastrophe wiederherzustellen. Dabei ist er auf Hilfe mit entsprechendem Fachwissen auf dem Gebiet Wiederaufbau angewiesen.\textsuperscript{138}

4.1.4 Katastrophenbewertung und Milderung
In dieser Phase muss ausgewertet werden, welche Schlussfolgerungen nach der Beseitigung der entstandenen Schäden zu ziehen sind. Diese Erkenntnisse liefern nicht nur Informationen hinsichtlich des Verbesserungspotenzials für zukünftige Katastrophen, sondern liefern auch eine Bewertung und Beurteilung der erbrachten Leistung.\textsuperscript{139}

4.2 Logistische Kernleistungen
4.2.1 Transport
Die Beförderung der Hilfsgüter ist ein wichtiger Bestandteil der Katastrophenhilfe. Insbesondere die Distribution der Güter an die Betroffenen im Katastrophengebiet im Rahmen der Katastrophenbewältigung wird für Hilfsorganisationen zu einer Herausforderung. Diese Herausforderung entsteht durch die zerstörten Infrastrukturen, die begrenzte Anzahl an zur Verfügung stehenden Transportmitteln und den Massen an

\textsuperscript{138} Vgl. o. V. (1999), S. 5.
\textsuperscript{139} Vgl. Tufinkgi, P. (2006), S. 90.


\(^{140}\) Vgl. Balcik, B. et al. (2010), S. 24-25.
\(^{141}\) Vgl. Balcik, B. et al. (2010), S. 24-25.
loren gehen. Hier kommen nur wenige Verkehrsträger in Frage. Das Flugzeug ist für den Hauptlauf in der Regel das Schnellste, aber auch das Teuerste.\textsuperscript{143}

In der humanitären Hilfe ist der Transport der Hilfsgüter das Bindeglied in der Logistikkette. Der Transport ermöglicht es, dass das Ziel der Hilfsorganisationen erreicht wird, die betroffenen Menschen vor Ort zu versorgen. Der Kontraktlogistikdienstleister hat nicht nur zur Aufgabe die notwendigen Verkehrsträger und Ressourcen zur Verfügung zu stellen, sondern auch eine Strategie zu entwickeln, die es ermöglicht, im Katastrophenfall die Hilfsgüter sicher und pünktlich in die betroffene Region zu befördern.


\textsuperscript{143} Vgl. Pan American Health Organization (2001), S. 111-112.
dergrund stehen, sondern auch die Zuverlässigkeit, Sicherheit, Geschwindigkeit, sowie die Qualität der Transporte.\textsuperscript{145}

Die Transportkosten für Hilfstransporte, die der Kontraktlogistikdienstleister zu organisieren hat, sind im Vorfeld vertraglich festzuhalten. Dabei ist zu beachten, dass die Bezahlung des Dienstleisters unabhängig von der reinen Transportzeit sein sollte. Die Kosten für die Transporte im Katastrophenfall sollten zu Beginn an vereinbart werden. Da nicht abzusehen ist, wo die nächste Katastrophe eintreten wird, empfiehlt es sich, die Kosten nach Entfernung und Verkehrsträger zu staffeln. Diese Vereinbarungen hinsichtlich der Transportkosten sollten getroffen werden, damit der Frachtführer die Hilfsgüter nicht mit anderen Waren gemeinsam transportiert, um die Sicherheit und Qualität der Güter nicht zu gefährden. Ferner wird der Dienstleister dadurch angehalten, die direkte Route in das Katastrophengebiet zu wählen. Durch den geschlossenen Dienstleistungsvertrag im Falle einer Katastrophe wird ein Vorrecht auf die zur Verfügung stehenden Transportmittel erzielt. Durch die Kenntnisse und Fertigkeiten des Dienstleisters werden seine Fahrzeuge und Verkehrsträger bis zur Kapazitätsgrenze genutzt. Das Ziel ist die Anzahl der Fahrten zu reduzieren und mit möglichst wenigen Fahrten einen hohen Logistikservice zu erreichen. Auch durch die im Vorfeld zusammengestellten Notfallkits\textsuperscript{146} ist dem Dienstleister im Falle einer Katastrophe direkt bekannt, welche Arten von Verkehrsträgern er nutzen kann, welche Größen diese haben und wie viel Gewicht er maximal auf diese Transportmittel laden darf. Dadurch werden die einzelnen Transportmittel bestmöglich genutzt. Dadurch erhöht, sondern auch die Logistikkosten werden optimiert.\textsuperscript{147}

4.2.2 Lagerung

Die Lagerung der Hilfsgüter zählt zu dem Kerngeschäft von logistischen Aktivitäten.\textsuperscript{148}

Die Hilfsgüter müssen bis zu ihrer Verteilung an die Bedürftigen gelagert werden. Der Kontraktlogistikdienstleister hat die Aufgabe eine geeignete Lagerhalle zu finden, da er in der Regel als 4 PL nicht über diese verfügt. Es muss ein organisiertes System vorhanden sein, um den Überblick über die eingelagerten Güter zu behalten, damit diese im Katastrophenfall zügig ausgelagert werden können. Dabei ist es von großer Bedeutung, dass die richtigen Hilfsgüter, in der richtigen Menge, ausgelagert werden. Bei der Wahl einer geeigneten Lagerstätte spielt die Einhaltung der geltenden Normen eine wichtige Rolle, da diese den Schutz sowie die Qualität der eingelagerten Hilfspakete

\textsuperscript{146} Die Notfallkits werden in Kapitel 4.3.1 genauer erläutert.
\textsuperscript{147} Vgl. Pan American Health Organization (2001), S. 113.

**Zentrallager:** Dieses Lager wird im Rahmen der Katastrophenvorsorge vom Kontraktlogistikdienstleister betrieben. Es weist eine große Kapazität auf und die Hilfsgüter werden dort in der Regel über einen längeren Zeitraum bis zum Eintritt einer Katastrophe gelagert.

**Regionallager:** In diesen Lagerstandorten werden Güter eingelagert, die im Katastrophenvorfall nicht die höchste Priorität und somit keine starke Nachfrage aufweisen. Dazu zählen Werkzeuge, Ersatzteile und Geräte.


---

zählten die Einwirkung der Witterungsverhältnisse auf die eingelagerten Hilfsgüter, mögli-
ccher Diebstahl, die Verderblichkeit der Ware bei zu langer Lagerung sowie die Umlage-
run des Güter nach einiger Zeit, um eine ausreichende Belüftung der Hilfsgüter si-
cherzustellen.

**Distributionslager**: Die Distributionslager haben die Besonderheit, dass dort eine ste-
tige Warenbewegung stattfindet. Diese Lager befinden sich in der Regel in der Nähe
des Krisengebietes und sollen eine zügige Versorgung der Bedürftigen sicherstellen.

Des Weiteren hat sich der Kontraktlogistikdienstleister im Rahmen der Lagerung mit
folgenden Fragestellungen auseinanderzusetzen:

1. Welche Arten von Hilfsgütern werden gelagert? Wie müssen diese behandelt wer-
den? Pharmazeutische Güter und Lebensmittel müssen kühl, trocken und gut belüf-
tet gelagert werden. Ferner benötigen einige dieser Produkte eine Temperaturrege-
lung. Medikamente sind auch zum Teil Gefahrgüter, die ebenfalls eine spezielle
Lagerung benötigen. Hilfsgüter wie Kleidung oder Ausrüstung haben keine beson-
deren Anforderungen an die Lagerung.

2. Welche Lagergröße ist notwendig? Dabei ist nicht nur die gegenwärtige Kapazität
der Lagerstandorte zu betrachten, sondern auch das mögliche Potential einer Er-
weiterung der Lagerung im Falle der Katastrophe. Es ist von Vorteil, dass der
Dienstleister Lagerorte wählt, die größer erscheinen als notwendig. Im Falle einer
eintretenden Katastrophe ist eine Erweiterung der Lager ein wichtiger Faktor, um
die Lagerung aller Güter sicherzustellen.

3. Wie müssen die Lagerstandorte beschaffen sein? Idealerweise sollten die ausge-
wählten Lager stabile Gebäude sein. Unabhängig von der Baustoffart der Gebäude
sollte die Lagerstätte in einem guten Zustand sein, sodass keine größeren Repara-
turarbeiten und Wartungen notwendig sind, um seine Funktion zu erfüllen. Die La-
gerstätte muss überdacht sein sowie über Türen, eine gute Beleuchtung und Belüf-
tung verfügen.

4. Welche Standortbedingungen müssen erfüllt sein? Die zu errichtenden Lager-
standorte, sowohl in der Katastrophenvorsorge als auch in der Katastrophenbewäl-
tigung, sollten auf ihre Anfälligkeit für Naturkatastrophen überprüft werden. Es hat
keinen Sinn die Lagerstätte in einem gefährdeten Gebiet zu errichten. Des Weite-
ren sind auch die sozialen Lebensbedingungen des Umfeldes zu betrachten, um
Sicherheitsprobleme wie Plünderungen zu vermeiden.

---

151 Vgl. Pan American Health Organization, World Health Organization (2001), S. 84-85; Tufinkgi, P.

4.2.3 Umschlag

4.3 Logistische Zusatzleistungen


4.3.1 Kommissionierung


Da die ersten Stunden nach der eingetroffenen Katastrophe über deren Ausmaß entscheidet, müssen die notwendigen Hilfsgüter umgehend in das Katastrophengebiet

---

154 Die Kernaufgaben des Kontraktlogistikers wurden in Kapitel 4.2 erläutert.

4.3.2 Koordination des Güterflusses

Die Hilfsorganisationen stehen nicht vor dem Problem keine Hilfsgüter zu erhalten, sondern diese den Hilfebedürftigen zukommen zu lassen. Für die betroffene Bevölkerung ist es daher unerlässlich, dass die Flughäfen nicht überfüllt sind und dass eine ordentliche Warenkoordination stattfinden kann. Ein spezialisierter Logistikdienstleister kann nicht nur die ankommenden Warenströme steuern, sondern auch die ein treffenden Flugzeuge entladen, umladen, den Lagerbetrieb am Flughafen aufnehmen sowie die Hilfsgüter vor Ort kommissionieren und sortieren, aber auch Fahrzeuge beladen, die im Katastrophengebiet benötigt werden.\textsuperscript{160}

4.3.3 Verpackung

Eine zu erbringende Zusatzleistung ist die Verpackung der Hilfsgüter. Die Verpackung der Güter hat mehrere Aufgaben zu erfüllen. Zum einen dient sie als Transportverpackung, zum anderen besitzt sie auch eine Lager- und Bereitstellungsfunktion. Durch die Kennzeichnung, wie beispielsweise die Beschriftung der Güter, erfüllt sie darüber

\textsuperscript{159} Vgl. www.aerzte-ohne-grenzen.de (o. J.), Stand 05.03.2012.

\textsuperscript{160} Vgl. Meier, S. (2011), S. 60.

4.4 Nicht-logistische Leistungen

Neben den logistischen Zusatzleistungen können weitere nicht logistische Leistungen im Rahmen der Kontraktlogistik als Leistungsbündel angeboten werden. In der kommerziellen Logistik zählen zu diesen Zusatzleistungen die Qualitätssicherung der Güter, die Retouren- und Reklamationsbearbeitung oder auch die Reparatur und Instandsetzung von Produkten. Die Qualitätssicherung der Güter kann auch auf die humanitäre Hilfe übertragen werden. So müssen während des Lagerungsprozesses die Halbarkeit und vor allem die optimale Lagerung der Hilfsgüter gewährleistet werden. Viele Hilfsgüter wie Medikamente oder Lebensmittel benötigen bestimmte Rahmenbedingungen für ihre Lagerung. Auch die Koordination nicht mehr benötigter Hilfsgüter stellt eine nicht logistische Leistung dar. Hilfsgüter, die in einer Katastrophenregion nicht mehr benötigt werden, blockieren benötigte Lagerplätze in den errichteten Lagerstandorten nur unnötig und nehmen die begrenzte Lagerkapazität in Anspruch. Auch die Instandsetzung kann auf die humanitäre Hilfe übertragen werden. So muss die


166 Vgl. www.euronews.com (2010), Stand 06.06.2012.
5 Kontraktlogistik als 4 PL Dienstleistung in der humanitären Hilfe

5.1 Aufbau der Supply Chain in der humanitären Hilfe

Für die Entwicklung eines 4 PL Konzeptes in der humanitären Hilfe wird in diesem Kapitel das 4 PL Modell der Metro Group erläutert. Anschließend wird untersucht, inwieweit das Netzwerk auf die humanitäre Hilfe übertragbar ist und ein Lösungsmodell für die humanitäre Hilfe entwickelt. Dabei werden logistische Schwachstellen vergangener Katastrophen aufgezeigt und anschließend dargelegt, welche Potenziale 4 PL Dienstleister liefern, um zukünftig besser in der humanitären Hilfe handeln zu können. Das folgende Lösungsmodell soll verdeutlichen, dass Netzwerke wie das der Metro Group auf die humanitäre Hilfe übertragbar sind und vor allem am Point of Sale, der in humanitären Operationen durch die Bedürftigen ersetzt wird, Veränderungen mit sich bringen. Anlässlich der individuellen Rahmenbedingungen und Anforderungen an den 4 PL Dienstleister wird zunächst der Aufbau der humanitären Supply Chain aufgeführt, um ein Verständnis für die Komplexität dieser zu erhalten.


Die Supply Chain ist ein Netzwerk, das in der kommerziellen Branche aus Lieferanten, Herstellern, Distributoren, Einzelhändlern sowie Kunden besteht. In der humanitären Hilfe hingegen sind diese die beteiligten Akteure. Die Hilfsgüter, die die Versorgung der betroffenen Menschen in der Katastrophenregion sicherstellen sollen, sind in der humanitären Supply Chain die Logistikobjekte, die die logistische Leistungserstellung darstellen. Diese Hilfsgüter bestehen aus Lebensmitteln, Wasser, medizinische Versorgung, Kleidung, Notunterkünften, Decken, sanitären Anlagen, Mundschutz, Hand-
schuhe, aber auch aus Hilfsgütern, die zum Aufbau von Camps oder logistischer Ressourcen wie den Wiederaufbau der Verkehrsinfrastruktur notwendig sind.\textsuperscript{173} In der humanitären Hilfe werden die Endabnehmer durch die Hilfebedürftigen ersetzt. Kommerzielle Supply Chains konzentrieren sich auf den Endabnehmer als Einnahmequelle der gesamten Supply Chain. In der humanitären Supply Chain hingegen tritt der Endabnehmer nur selten als kommerzieller Akteur auf und hat keine Kontrolle über die Vorräte. Somit ist der Kunde in der humanitären Hilfe der Spender der Hilfsgüter und den damit in Verbindung stehenden Operationen und somit muss dieser auch zufriedenge stellt werden. Dadurch wird die Zufriedenstellung der eigentlichen Nachfrager, die Opfer, erschwert. Vielmehr müssen die Spender davon überzeugt werden, finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen, damit zukünftig humanitäre Operationen stattfinden können.\textsuperscript{174}

**Abbildung 2: Finanzierer und die Begünstigten**

![Diagramm: Finanzierer und die Begünstigten](image)

**Quelle:** Entnommen aus: Howden, M. (2009), S. 4.

Die humanitäre Supply Chain beginnt bei den Lieferanten, den Zulieferern der Hilfsgüter, und endet bei den bedürftigen Menschen in der Katastrophenregion, die wiederum wichtige Informationen, wie den Bedarf an Hilfsgütern an die Spender kommunizieren. Die Supply Chain in der humanitären Hilfe besteht aus verschiedenen Ebenen. Wie auch in der kommerziellen Logistik beginnt die Supply Chain bei einem Lieferanten, der die benötigten Hilfsgüter produziert. Darauf folgt die Beschaffungslogistik, die durch die


Hilfsorganisationen ausgelöst wird. Anschließend werden die Hilfsgüter durch die Hilfsorganisationen eingelagert. Nach Eintritt einer Katastrophe werden diese dann in das Krisengebiet befördert. Im Krisengebiet befinden sich kurzfristig eingerichtete Lagerstandorte, an welche die Lieferungen erfolgen. Das Schlusslicht der Lieferkette bildet die Distribution der Hilfsgüter in die Krisenregionen.\textsuperscript{175}


5.2 4 PL Netzwerk der Metro Group

Die Metro Group zählt zu den führenden Handelsunternehmen in Deutschland. 2007 erzielte sie einen Umsatz von 65,9 Milliarden Euro. Bereits in den neunziger Jahren beschloss der Handelskonzern die Distanz zwischen seinen Lieferanten und seinen Vertriebslinien selbst in die Hand zu nehmen und gründete die Metro Group Logistics,

\textsuperscript{175} Vgl. Hellingrath, B. et al. (2011), S. 47.
\textsuperscript{177} Vgl. Tomasini, R., Van Wassenhove, L. N. (2009), S. 5.
nachfolgend auch MGL genannt.\textsuperscript{178} Zu den Vertriebslinien des Handelskonzerns zählen neben den klassischen Metro-Märkten noch Real, Saturn, Media Markt sowie Kaufhof.\textsuperscript{179} Die Gründung der MGL ist darauf zurückzuführen, dass der Konzern in der Vergangenheit häufig vor einer Herausforderung hinsichtlich der logistischen Anforderungen zur Belieferung der Filialen seiner Vertriebslinien stand und darüber hinaus ein breites Waren sortiment aufweist. Die Metro Group führt über mehr als eine Million verschiedene Artikel in ihrem Produkt-Portfolio und bezieht diese von mehr als 8000unterschiedlichen Lieferanten. Diese vielfältigen Artikel müssen in die insgesamt mehr als 1700 Groß- und Einzelhandelsfilialen der Vertriebslinien befördert werden. Die Sortimente sind vielfältig und erstrecken sich von Lebensmitteln über hochwertige Gütern und hängender Ware wie Textilien. Des Weiteren weist jede zu beliefernde Filiale unterschiedliche Merkmale auf, beginnend bei der Filialgröße bis hin zur Filiallage.\textsuperscript{180}

Die Hauptfunktion bei der Erstellung eines logistischen Netzwerkes bestand darin, eine gemeinschaftliche Organisationsstruktur für die Vertriebslinien der Metro zu schaffen. Der Vorteil liegt darin, dass die Filialen der einzelnen Vertriebslinien über die MGL mit den einzelnen Lieferanten und Dienstleistern verbunden sind und alle Beteiligten einen zentralen Ansprechpartner haben. Das Fundament bei der Einführung des Konzeptes der Metro Group war die organisatorische Platzierung einer Systemzentrale, die als vierte Partei das Bindeglied zwischen den Filialen der Vertriebslinien, den Lieferanten sowie den Logistikdienstleistern darstellt und die einzelnen Prozesse steuert und überwacht. Sie beinhaltet alle wichtigen Informationen der Lieferanten, Dienstleister sowie der Vertriebslinien. Die MGL ist somit der Netzwerkintegrator der Metro Group und agiert als interner 4 PL des Konzerns.\textsuperscript{181} Das Netzwerk der Metro Group verbindet 4000 Lieferanten mit den über 1700 Filialen der Vertriebslinien in Deutschland. Dabei hat die Metro nicht in die Erstellung neuer Netzwerke investiert, sondern nutzt bereits bestehende Netzwerke solider Dienstleister.\textsuperscript{182} Ein wichtiger Ansatz zur Schaffung des Logistiknetzwerkes war die Beschaffungslogistik, die bereits in den neunziger Jahren eingeführt wurde. Der Grundgedanke der Beschaffungslogistik ist unkompliziert und nachhaltig. Während in der Vergangenheit die einzelnen Vertriebslinien nur wenige Paletten von ihren Lieferanten erhielten, so lenkt die MGL heute die Warenströme aus gehend vom Lieferanten bis hin zu dem jeweiligen Markt. Dabei beschränkt sich der Konzern auf fünf ausgewählte Systemdienstleister, die eine Brücke zwischen den Lie-

\textsuperscript{179} Vgl. www.metrogroup.de (2011a), Stand 18.05.2012.
\textsuperscript{180} Vgl. o. V. (2002), S. 10-12; Thonemann, U. (2010), S. 94.
\textsuperscript{182} Vgl. o. V. (2002), S. 19-20 und S. 30.
Schriftenreihe Logistikforschung Band 32, Kaiser / Abidi / Klumpp: Gemeinnützige Kontraktlogistik


Abbildung 3: 4 PL Netzwerk der Metro Group

Quelle: Entnommen aus: www.metrogroup.de (2011b), Stand 01.06.2012.

Zur Sicherstellung einer Abwicklung der Geschäftsprozesse entwickelte die MGL mit ihren Lieferanten sowie den ausgewählten Dienstleistern Vereinbarungen, die sowohl organisatorische als auch informationstechnologische Gesichtspunkte enthalten. Dazu zählen pünktliche Avisierungen durch die Lieferanten und die Einhaltung vorgegebener Packrichtlinien. Dies führte nicht nur zu einer Minimierung der Transportschäden, sondern auch zu einer steigenden Auslastung der eingesetzten Lastkraftwagen. 184 Die MGL handelt mit den bereits in das Netzwerk integrierten Lieferanten die Preise ab

183 Vgl. www.metrogroup.de (2011b), Stand 01.06.2012.

**Abbildung 4: Transportmodell der Metro Group**


5.3 4 PL Dienstleister als Systemzentrale in der humanitären Hilfe

Für eine Steuerung eines einheitlichen Systems ist es eine gemeinsame Plattform zu schaffen. Die Ausgangssituation der Metro Group für die Schaffung einer vierten Partei ist zwar grundverschieden zu der in der humanitären Hilfe, allerdings bestehen hinsichtlich der spezifischen logistischen Operationen Übereinstimmungen. Die Komplexität und die hohen logistischen Anforderungen der Warenströme finden sich sowohl bei

---


5.3.1 Aufbau eines Netzwerkes durch den 4 PL Logistikdienstleister


Der 4 PL hat die Aufgabe dieses Netzwerk zu steuern, einen Material- und Informationsfluss zu schaffen und die erforderlichen Ressourcen im Katastrophenfall zur Verfügung zu stellen. Die Spender der humanitären Operationen werden hier nicht implementiert, da sie an die Hilfsorganisationen spenden und in keinem direkten Bezug zu dem 4 PL stehen.

Die Lieferanten, die in dem Netzwerk der Metro Group die einzelnen Filialen beliefern, werden in dem Netzwerk der humanitären Hilfe durch die Hersteller der einzelnen Hilfsgüter ersetzt. In Anlehnung an das Netzwerk der Metro Group werden nur eine begrenzte Anzahl an Logistikdienstleistern ausgewählt, die für die Transporte und die Lagerprozesse im Rahmen der Katastrophenvorsorge und der Katastrophenbewältigung eingesetzt werden. Die zu implementierenden Logistikdienstleister werden nach ihren Kompetenzgebieten ausgewählt. Der 4 PL verfügt nicht über eigene Ressourcen.


**Abbildung 5: Dienstleisterpool des 4 PL Dienstleisters**

[Diagramm zeigt den Pool von 4 PL Dienstleistern: Logistikdienstleister für temperaturgeführte Güter, Logistikdienstleister für Gefahrguttransporte, Logistikdienstleister für Kleinstgüter, Andere internationale Logistikdienstleister.]

**Quelle: Eigene Darstellung.**

5.3.2 Errichtung der Lagerstandorte

- Rot für Lebensmittel,
- blau für Kleidung und Haushaltswaren,
- grün für Medikamente und sanitäre Hilfsgüter.


193 Vgl. www.roteskreuz.at (o. J.), Stand 11.06.2012.
einem Zentrallager in die Krisenregion gelangen kann.\textsuperscript{195} So betreiben die Vereinten Nationen auf allen fünf Kontinenten Lagerstandorte an folgenden Orten:\textsuperscript{196}

- Brindisi, Italien
- Dubai, Arabische Emirate
- Kuala Lumpur, Malaysia
- Accra, Ghana
- Panama City, Panama

5.3.3 Funktionsweise des Netzwerkes


Abläufe in der humanitären Hilfe. Dazu zählt nicht nur die Zusammenarbeit zwischen dem 4 PL und den beteiligten Akteuren, sondern auch die Optimierung weiteren logistischen und nicht logistischen Dienstleistungen. Dazu gehört auch die Standardisierung und Vereinheitlichung von Hilfsgütern sowie ihren Verpackungen, um die Transporte im Katastrophenfall zu vereinfachen.\textsuperscript{197} Der von dem 4 PL eingesetzte Dienstleister holt die Hilfsgüter beim Lieferanten ab und versendet diese an den im Vorfeld durch die Hilfsorganisation bestimmten Lagerstandort. Bei den eingehenden Aufträgen der Hilfsorganisationen an den 4 PL während der Katastrophenvorsorge handelt es sich im Regelfall um Hilfsgüter, die an den zentralen Lagerstandorten der Hilfsorganisation eingelagert werden sollen. Die Abholung der Güter sowie die Zustellung erfolgt durch verschiedene Transportmittel, die abhängig von der zurückzulegenden Entfernung ist. Im Rahmen der Katastrophenvorsorge kann hier auf kostengünstige Transportmittel wie dem Seeschiff zurückgegriffen werden, da an dieser Stelle nicht zeitkritisch gehandelt werden muss.\textsuperscript{198} Nach der Zustellung an den jeweiligen Lagerstandort, der in der Regel ein eigenes Lager oder ein gemietetes Lager von einem der eingesetzten Logistikdienstleister aus dem Dienstleisterpool des 4 PL ist, hat das Lagerpersonal vor Ort die Aufgabe die ankommenden Hilfsgüter einheitlich zu belabeln und zu kennzeichnen.\textsuperscript{199} Anschließend werden die Güter eingelagert. Der 4 PL meldet zuletzt einen Statusreport an die Hilfsorganisation mit der Information, dass die bestellten Güter nun ihr Ziel erreicht haben.

Der 4 PL und seine eigenen Mitarbeiter sollten über ein eigenes Expertenteam hinsichtlich der Hilfe im Rahmen der Katastrophenbewältigung verfügen. Dazu ist es erforderlich, seine eigenen Mitarbeiter so auszubilden, dass diese im Falle einer Katastrophe in der Krisenregion in der Lage sind, gemeinsam mit dem Auftraggeber, der Hilfsorganisation, relevante Daten hinsichtlich Bedarf und Errichtung von Lagerstandorten an den 4 PL zu kommunizieren.

Die zweite Versorgungsalternative beinhaltet die Abwicklung nach Eintreffen einer Katastrophe im Rahmen der Katastrophenbewältigung. Die Hilfsorganisationen melden ihren Bedarf an Hilfsgütern kurz nach Eintreffen einer Katastrophe in einer Region der Erde an den 4 PL. Wie bereits in Kapitel 4.1.2 aufgeführt, befinden sich Mitarbeiter von Hilfsorganisationen binnen weniger Stunden in der Katastrophenregion und sind somit in der Lage den Bedarf an Hilfsgütern an den 4 PL zu kommunizieren. Dadurch soll vermieden werden, dass nicht brauchbare Hilfsgüter in das Krisengebiet befördert werden. Der 4 PL informiert umgehend seine eingesetzten Logistikdienstleister und beauf-

\textsuperscript{199} Die Möglichkeiten der Kennzeichnung der Hilfsgüter werden in Kapitel 4.3.1 erläutert.

---

Abbildung 6: 4 PL Netzwerk in der humanitären Hilfe

Quelle: Eigene Darstellung.


5.4 Optimierung logistischer Schwachstellen vergangener Katastrophen

Eine Funktion, welches zukünftig zu erfüllen ist, um eine bessere Katastrophenvorsorge in der humanitären Hilfe herbeizuführen, ist die Logistik. Die Logistik ist ein wichtiger Bestandteil für jeden humanitären Hilfseinsatz. Der logistische Anteil an den Operationen im Rahmen der Katastrophenbewältigung beträgt 80 %.203 Ausgangssituation für die Implementierung eines Netzwerkes ist die Ausgliederung logistischer und nicht logistischer Leistungsbündel durch die Hilfsorganisationen an einen 4 PL. Hilfsorganisationen erhalten dadurch die Möglichkeit, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentreren und logistisches Fachwissen, welches notwendig ist, um im Katastrophenfall Bedürftigen zu helfen, an Experten wie 4 PLs zu übergeben. Ein Schwachpunkt in der humanitären Hilfe in vergangenen Operationen war das Fehlen von logistischem Know-how und nicht das Fehlen von Helfern. Helfen während einer Katastrophe ohne logistisches Wissen gestaltet sich als schwierig.204


204 Vgl. www.handelsblatt.de (2010), Stand 07.06.2012.
kuiert wurden. Die evakuierten Opfer, die einen höheren Bedarf an Hilfe hatten, erhielten nur unzureichende Hilfe.


wurden. Die Hilfsgüter wurden anschließend über die Straße nach Haiti befördert. Dadurch verzögerte sich die Ankunft der erforderlichen Güter um 24 Stunden.\textsuperscript{211} Eine große logistische Schwachstelle zeigte sich nach dem Tsunami 2004 in Asien. Lagerkapazitäten sowie Transportmittel reichten nicht aus, um die Menschen zu versorgen.\textsuperscript{212} Das Netzwerk in der humanitären Hilfe bietet hier Versorgungsalternativen ähnlich dem Just In Time Prinzip. Durch die ergänzende Vereinbarung mit den Lieferanten kann hier kurzfristig auf zusätzliche Hilfsgüter zurückgegriffen werden, die ausgehend vom Lieferanten in das Katastrophengebiet befördert werden. Auch die Hilfsorganisation World Vision verfügte über solche Bestände auf die sie 2004 nach dem Tsunami zurückgriffen.\textsuperscript{213}

5.5 Kooperationen
Eine Kooperation ist eine Zusammenarbeit zwischen zwei rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen. Horizontale Kooperationen bezeichnen die Zusammenarbeit von Unternehmen, die auf der gleichen Wertschöpfungsebene Leistungen erzielen. Eine vertikale Kooperation hingegen beschreibt die Zusammenarbeit von Unternehmen auf unterschiedlichen Wertschöpfungsebenen.\textsuperscript{214} So umfasst die vertikale Kooperation die Zusammenarbeit verschiedener Akteure entlang der Supply Chain. Dazu zählen Kooperationen zwischen Lieferanten, Kunden, aber auch Logistikdienstleistern. Die horizontale Zusammenarbeit findet zwischen zwei Akteuren der gleichen Ebene am Markt statt.\textsuperscript{215}

Durch die Zusammenarbeit zweier oder mehrerer Hilfsorganisationen kann gemeinsam die Leistung eines 4 PL genutzt werden. Insbesondere bei unterschiedlicher Spezialisierung einzelner Hilfsorganisationen können Synergien entstehen. So können Kosten reduziert werden durch gemeinsame Anschaffungen von Anlagen und Maschinen sowie die gemeinsame Veranstaltung von Schulungen und Ausbildungen der Mitarbeiter. Durch die Fremdvergabe von Leistungsbündeln können sie sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und gemeinsam ihr Leistungsspektrum erweitern.\textsuperscript{216} Im Rahmen der Katastrophenvorsorge können ähnlich wie bei dem 4 PL Konzept der Metro Group Bündelungseffekte geschaffen werden. Während die Metro Group in der Beschaffungslogistik Bündelungen durch Lieferantennähe oder Filialnähe erzielt, so können Hilfsorganisationen durch die Bündelung ihrer abzuholenden Hilfsgüter bei den Lieferanten

\textsuperscript{211} Vgl. www.spiegel.de (2010), Stand 12.06.2012.
\textsuperscript{212} Vgl. o. V. (2006b), S. 5.
\textsuperscript{213} Vgl. Matthews, S. (2005), S. 38.
\textsuperscript{216} Vgl. Schulz, S. F., Blecken, A. (2010), S. 638.
Kosten einsparen. Konkurrierende Hilfsorganisationen verfügen über gleiche und individuelle Lieferanten. Unter Einsatz der Kontraktlogistik kann der 4 PL günstigere Preise einholen, da die Auslastung der Lkw steigt.\(^{217}\)

Die Integration mehrerer Hilfsorganisationen in das Netzwerk des 4 PLs ist sinnvoll, da im Rahmen der Katastrophenzentrale durch den 4 PL ausgefiltert wird, welche Helfer tatsächlich an welcher Stelle benötigt werden. Zu viel Hilfe führt zu einer unefektiven Hilfe der Bedürftigen und sorgte zuletzt 2004 während der Tsunami Katastrophe dazu, dass durch eine Vielzahl von Helfern Chaos im Katastrophengebiet herrschte.\(^{218}\)

Die zunehmende Anzahl von beteiligten Akteuren in humanitären Operationen führt zu Koordinationsproblemen, da die Akteure in verschiedenen Bereichen und unterschiedlichen großen Gruppen tätig sind.\(^{219}\) Bei zerstörten Verkehrssystemen ist es erforderlich, mit den beteiligten Akteuren, die sich auf die Wiederherstellung und Instandsetzung von Verkehrsknotenpunkten und Verkehrsnetzen spezialisiert haben,\(^{220}\) zu kooperieren, um die Ankunft und die Verteilung der Hilfsgüter im Katastrophengebiet nicht zu gefährden. Somit muss der 4 PL auf vertikaler Ebene mit Experten für Instandsetzung der Verkehrssysteme oder auch mit Psychologen, die sich um die Opfer kümmern, kooperieren, um auch nicht logistische Leistungen in ihren Leistungsbündeln anbieten zu können. Kooperationen führen jedoch dazu, dass kleinere Unternehmen, in der humanitären Hilfe kleine Hilfsorganisationen oder Logistikdienstleister, vom Markt verdrängt werden.\(^{221}\)

6 Analyse der Implementierung der Kontraktlogistik in die humanitäre Hilfe

6.1 Aufbau und Struktur der SWOT- Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein Instrument, mit dem eine Vielzahl von Problemen gelöst werden kann. Sie bietet Situationsanalysen und Entscheidungsfindungen für unterschiedliche Problemstellungen. Ihren Ursprung hat sie allerdings in der Strategieentwicklung für Entscheidungen in verschiedenen Geschäftsfeldern.\(^{222}\) Die Bezeichnung SWOT steht für die englischen Begriffe Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) sowie Threats (Risiken).\(^{223}\) Die SWOT-Analyse wurde 1965 im Rahmen der Strategieermittlung durch Learned, Christensen, Andrews und Guth entwickelt. Dabei stand bei der Findung einer geeigneten Strategie für den Unter-

\(^{220}\) Das Militär verfügt über Ressourcen und Kapazitäten für eine Instandsetzung der Infrastrukturen, siehe auch Kapitel 2.3.
\(^{222}\) Vgl. www.ideenouveau.de (2010), Stand 22.06.2012.
nehmenserfolg, die Identifikation der Chancen und Risiken in der Unternehmensumwelt sowie die unternehmensinternen Stärken und Schwächen im Vordergrund.\textsuperscript{224} So-
mit teilt sich die SWOT-Analyse in zwei Bereiche. Den unternehmensinternen- sowie den unternehmensexternen Bereich. Die Stärken eines Unternehmens, die eine Re-
source für Wachstum darstellen, bestehen primär aus der Erfahrung des Unterneh-
mens, in den Geschäftsfeldern, in denen es derzeit tätig ist sowie aus den derzeitigen Ressourcen.\textsuperscript{225} Jedes Unternehmen verfügt über Stärken und Schwächen. Jedoch
werden für die SWOT-Analyse nur die betrachtet, die entscheidend für den Erfolg oder
den Misserfolg eines Unternehmens sind, da die Analyse zu vieler Stärken und
Schwächen, die Konzentration auf die entscheidenden Kernpunkte behindert.\textsuperscript{226} Im
Rahmen der unternehmensexternen Analyse werden Elemente der Unternehmensum-
weit aufgezeigt. Dazu zählen die Aktivitäten der Wettbewerber und der Politik, aber
auch Marktveränderungen, Trends und neue Technologien.\textsuperscript{227} Nach der Ermittlung der
Daten im Rahmen der unternehmensinternen und unternehmensexternen Analyse,
werden die gewonnen Ergebnisse im Rahmen der Strategiefindung eingesetzt. Dabei
werden die internen Ressourcen mit den externen Chancen zusammengeführt und
eine Strategie ermittelt, die eine Kombination der internen Ressourcen mit den Markt-
anforderungen beinhaltet unter Berücksichtigung eines angemessenen Risikos.\textsuperscript{228}

6.2 Anwendung der SWOT-Analyse in der humanitären Hilfe
Mithilfe der SWOT-Analyse soll die Implementierung der Kontraktlogistik, insbesondere
der Einsatz von 4 PLs bewertet werden. Dabei wird die SWOT-Analyse sowohl auf das
fremdvergebene Unternehmen, das in der humanitären Hilfe durch die Hilfsorganisati-
onen ersetzt wird, als auch auf die Anbieterseite, den 4 PL angewandt. Die Ergebnisse,
die in Kapitel 6.3 und 6.4 vorgestellt werden, basieren auf Auswertungen vorhandener
Literatur und auf der Gegenüberstellung des Logistiknetzwerkes der Metro Group so-
wie des vorgestellten Netzwerkes in der humanitären Hilfe.\textsuperscript{229}
Bei der Umsetzung der SWOT-Analyse wurden verschiedene Fragestellungen ausge-
wertet. Im Rahmen der Stärken- und Schwächen Analyse wurden folgende Fragestel-
lungen bearbeitet:

\textsuperscript{224} Vgl. Learned, E. P. et al. (1966), S. 170-174 und S. 178.
\textsuperscript{225} Vgl. Learned, E. P. et al. (1966), S. 178.
\textsuperscript{226} Vgl. Koller, P. et al. (2007), S. 100.
\textsuperscript{227} Vgl. Learned, E. P. et al. (1966), S. 170-173.
\textsuperscript{228} Vgl. Learned, E. P. et al. (1966), S. 181-182.
\textsuperscript{229} Das Netzwerk in der humanitären Hilfe wurde in Kapitel 5.3 genauer erläutert.
### Tabelle 2: Fragestellungen zur Ermittlung der Stärken und Schwächen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Stärken</th>
<th>Schwächen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>▪ In welchen Bereichen ist das jeweilige Unternehmen besonders gut und kann positive Ergebnisse präsentieren? Bestehen Know-how und Leistungsfähigkeit, die einen Wettbewerbsvorteil schaffen?</td>
<td>▪ In welchen Bereichen befinden sich im jeweiligen Unternehmen Wissenslücken?</td>
</tr>
<tr>
<td>▪ Bestehen Erfahrungswerte in diesem Markt? Waren diese erfolgreich?</td>
<td>▪ Welche Tätigkeitsfelder sind überwiegend schwach?</td>
</tr>
<tr>
<td>▪ Wie sieht das Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit aus?</td>
<td>▪ Wie hoch sind die Kosten?</td>
</tr>
<tr>
<td>▪ In welchen Bereichen befinden sich Wissenslücken?</td>
<td>▪ Welche Schwachstellen wurden festgestellt?</td>
</tr>
<tr>
<td>▪ Welche Tätigkeitsfelder sind überwiegend schwach?</td>
<td>▪ Gab es Beschwerden in der Vergangenheit?</td>
</tr>
</tbody>
</table>


In der Chancen- und Risiken-Analyse werden nachfolgende Fragestellungen beantwortet:

### Tabelle 3: Fragestellungen zur Ermittlung der Chancen und Risiken

<table>
<thead>
<tr>
<th>Chancen</th>
<th>Risiken</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>▪ Welche Möglichkeiten entstehen sowohl für die Hilfsorganisationen als auch für die anbietenden Kontraktlogistikdienstleister in diesem neuen Marktsegment?</td>
<td>▪ Welche Bedrohungen liefert die Implementierung der Kontraktlogistik?</td>
</tr>
<tr>
<td>▪ Bestehen Synergieeffekte bei der Implementierung der Kontraktlogistik sowohl aus Anbieter- als auch aus Sicht des ausgliedernden Unternehmens?</td>
<td>▪ Wo befinden sich die Wettbewerber und gibt es Bedrohungen durch neue Wettbewerber?</td>
</tr>
<tr>
<td>▪ Welche Trends werden in dem zukünftigen Geschäftsfeld erwartet?</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Die folgende Literaturlauswertung wurde in der SWOT-Analyse betrachtet:

Tabelle 4: Literaturlauswertung für den Aufbau der SWOT-Analyse

<table>
<thead>
<tr>
<th>Literaturquelle</th>
<th>Kriterien für den Aufbau der SWOT-Analyse</th>
</tr>
</thead>
</table>
| Kersten, W. et al.   | • Dem ausgliedernden Unternehmen wird die Möglichkeit geboten sich auf seine Kernkompetenzen zu konzentrieren. Daraus folgt, dass bessere Ergebnisse erreicht werden können, was zu einer steigenden Qualität der Leistungen führt.\(^{230}\)  
• Die Qualität der Leistungsbündel, die ausgegliedert wurden, steigt, da diese in Expertenhände gegeben wird.\(^{231}\) |
| Bölsche, D.          | • Bestehende Kooperationen zwischen dem Logistikdienstleister TNT und dem WFP zeigen, dass eine Kooperation in der humanitären Hilfe ein guter Ansatz ist.\(^{232}\)  
• Imagesteigerung\(^{233}\)  
• Unsicheres Geschäft, da die Kontraktlogistik bisher in der humanitären Hilfe nicht weit verbreitet ist.\(^{234}\)  
• Unter den Hilfsorganisationen herrscht Konkurrenzdenken.\(^{235}\)  
• Kontraktlogistikdienstleister steht unter Zwang im Katastrophenfall, unentgeltliche Leistungen anzubieten.\(^{236}\)  
• Reaktion der Spendengeber auf die Ausgliederung von Prozessen.\(^{237}\) |
| www.handelsblatt.de (2010) | • Hilfsorganisationen verfügen nur über geringe logistische Kenntnisse.\(^{238}\) |
| Balcik, B. et al. (2010) | • Es gibt nur einen zentralen Ansprechpartner, den 4 PL, der auf die Ressourcen von 3 PLs zurückgreift, somit nicht in neue Technologien investieren muss und die Ressourcen anderer 3 PLs steuert.\(^{239}\)  
• Hilfsorganisationen besitzen in der Regel keine Transport- und Lagerkapazitäten.\(^{240}\)  
• Im Katastrophenfall zahlen Hilfsorganisationen häufig einen hohen Preis für logistische Dienstleistungen.\(^{241}\) |
| Thomas, A., Kopczak, L. R. | • Die Anzahl der Katastrophen steigt in den nächsten Jahren um das Fünffache.\(^{242}\) |
| Razzaque, M. A., Sheng, C. C. | • Mangelndes Verständnis seitens des 4 PL für die Tätigkeitsbereiche des ausgliedernden Unternehmens.\(^{243}\) |

\(^{230}\) Vgl. Kersten, W. et al. (2008), S. 60.  
\(^{231}\) Vgl. Kersten, W. et al. (2008), S. 59-60.  
\(^{232}\) Vgl. Bölsche, D. (2009), S. 242-244.  
\(^{233}\) Vgl. Bölsche, D. (2009), S. 242-244.  
\(^{238}\) Vgl. www.handelsblatt.de (2010), Stand 24.06.2012.  
\(^{239}\) Vgl. Balcik, B. et al. (2010), S. 29.  
\(^{240}\) Vgl. Balcik, B. et al. (2010), S. 24-25.  
\(^{241}\) Vgl. Balcik, B. et al. (2010), S. 24-25.  
Literaturquelle: Gemeinnützige Kontraktlogistik

<table>
<thead>
<tr>
<th>Literaturquelle</th>
<th>Kriterien für den Aufbau der SWOT-Analyse</th>
</tr>
</thead>
</table>
| van Damme, D., van Amstel, M.       | • Zwischen dem Kontraktlogistikdienstleister und der Hilfsorganisation muss ein Vertrauensverhältnis geschaffen werden.  
|                                     | • Die Kosten der Fremdvergabe sind immer gleich, sodass sie immer einkalkuliert werden können.  
|                                     | • Das aufgrund der Ausgliederung übrig gebliebene Personal kann sich nun auf andere Kernaktivitäten des Unternehmens kümmern und somit die Qualität steigern.  
|                                     | • Wiedereingliederung der fremdvergebenen Leistungen gestaltet sich schwierig.  
|                                     | • Durch die Ausgliederung an einen Kontraktlogistikdienstleister kann die Hilfsorganisationen davon ausgehen eine bessere Leistung zu erhalten, da es sich um das Kerngebiet des Dienstleisters handelt.  |
| Hellingrath, B. et al.              | • Logistikdienstleister verfügen über moderne IT-Systeme.  |
| Van Wassenhove, L. N.               | • Durch die Tätigkeit in der humanitären Hilfe wird dem Kontraktlogistikdienstleister die Möglichkeit geboten, zukünftig weitere Geschäftsfelder zu erschließen, die für ihn vorher unzugänglich waren.  |
| Langley, C. J., van Dort, E.        | • Das fremdvergebene Unternehmen könnte mit den erbrachten Leistungen des 4 PL unfrieden sein.  |
| Meier, S., Ostertun, J., Albrecht, A. | • Hilfsorganisationen verfügen über Erfahrung in der humanitären Hilfe.  |
| Müller-Dauppert, B.                 | • Durch das Outsourcing wird Personal freigesetzt. Dies kann zu motivationslosen Mitarbeitern führen.  |

Quelle: Eigene Darstellung.

6.3 SWOT-Analyse – Unternehmensanalyse

6.3.1 Stärken aus Sicht von Hilfsorganisationen


6.3.2 Schwächen aus Sicht von Hilfsorganisationen


6.3.3 Stärken aus Sicht von 4 PL Dienstleistern

\[257\] Die Zusammenarbeit wurde in Kapitel 3.5 erläutert.
\[258\] Vgl. Böltsche, D. (2009), S. 242-244.
\[261\] Vgl. Balck, B. et al. (2010), S. 24-25.
\[263\] Vgl. Balck, B. et al. (2010), S. 24-25.

6.3.4 Schwächen aus Sicht von 4 PL Dienstleistern

Für den 4 PL Dienstleister handelt es sich in der humanitären Hilfe, um ein neues Aufgabengebiet, durch das er eine neue strategische Richtung einnimmt. 4 PL verfügen zwar über das logistische Know-how für die Steuerung von Materialflüssen, allerdings

---

267 Vgl. www.g-o.de (2005), Stand 14.06.2012.
verfügen sie nicht über Kenntnisse in der humanitären Hilfe. Da der 4 PL im Regel- fall nicht über eigene Ressourcen und Kapazitäten verfügt, ist er auf die Leistungsbereitschaft seiner Partner angewiesen. Mit seinem Wissen kann er zwar ein Netzwerk erstellen, läuft aber Gefahr, dass seine Partner nicht die Leistung erbringen, die von ihm gefordert wird. Dies führt dazu, dass sein Konzept nicht so umgesetzt wird, wie er es sich wünscht. Somit wird eine Leistung erbracht, die nicht den Vorstellungen des Auftraggebers entspricht und diesen unzufrieden stimmt.

6.4 SWOT-Analyse - Umweltanalyse

6.4.1 Chancen aus Sicht von Hilfsorganisationen


6.4.2 Risiken aus Sicht von Hilfsorganisationen

Die Hilfsorganisationen müssen vor der Fremdvergabe von Leistungen prüfen, ob die Geldgeber bzw. Spender zukünftig ebenfalls bereit sind nach einer Fremdvergabe von

272 Vgl. Kersten, W. et al. (2008), S. 60.
Leistungsfeldern, die Hilfsorganisation zu unterstützen.\textsuperscript{277} Hilfsorganisationen können im Katastrophenfall nur dann schnelle Hilfe leisten, wenn sie über finanzielle Mittel verfügen und selbstständig über dessen Verwendung bestimmen.\textsuperscript{278} Für die Hilfsorganisationen entsteht ein Zielkonflikt hinsichtlich der Entscheidung der Fremdvergabe von Aufgabenfeldern an einen Logistikdienstleister. Der Kontraktlogistikdienstleister könnte die Absicht haben, seine Leistungen in der Katastrophenhilfe anzubieten, um durch Katastrophen, die in der internationalen Presse diskutiert werden, sein Ansehen zunehmend zu stärken. Nicht immer sind das auch die Katastrophen, die für die NROs und Regierungsorganisationen von großer Bedeutung sind. Katastrophen, die überraschend eintreffen, finden häufig eine größere Beachtung in der Presse als Katastrophen wie Hungernöte aufgrund von Dürreperioden. Diese sind aber die Katastrophen, bei denen der Bedarf sehr hoch ist.\textsuperscript{279}

Durch die Ausgliederung von Leistungsbündeln werden Mitarbeiter ihren Aufgabenbereich verlieren. Wenn das Mitarbeiterpotenzial nicht an einer anderen Stelle benötigt wird, so wird das Personal freigesetzt. Dies könnte zu Widerständen innerhalb der Hilfsorganisation und zu Demotivation der Mitarbeiter führen.\textsuperscript{280} Ebenso können sich die Personalfreisetzung sowie die Widerstände der Mitarbeiter der Hilfsorganisation auch negativ auf die Spender auswirken.

Durch die Fremdvergabe der in Kapitel vier benannten Leistungen werden die Hilfsorganisationen abhängig von dem beauftragten Dienstleister. Zwar können diese ihren Kontraktlogistikdienstleister hinsichtlich seiner erbrachten Leistungen kontrollieren, wie beispielsweise durch die Übermittlung von Abhol- und Zustelldaten in Echtzeit oder Qualitätsprüfungen, aber auch eine vollständige Überwachung ist nicht möglich.\textsuperscript{281} Es muss ein Vertrauensverhältnis zwischen dem Dienstleister und der Hilfsorganisation bestehen, da auch interne Daten der fremdvergebenen Organisation an den Dienstleister weitergegeben werden, damit dieser seine vertraglichen Verpflichtungen erfüllen kann.\textsuperscript{282} Des Weiteren sind die Hilfsorganisationen abhängig von dem beauftragten Dienstleister, da er komplette Leistungsbündel übernimmt.\textsuperscript{283}

6.4.3 Chancen aus Sicht von 4 PL Dienstleistern

Dem 4 PL wird die Möglichkeit geboten, die Rolle eines Vorreiters auf dem Marktsegment der humanitären Hilfe einzunehmen. Durch den Anstieg von Katastrophen erhält

\textsuperscript{277} Vgl. Bölche, D. (2009), S. 246.
\textsuperscript{278} Vgl. www.bazonline.ch (2010), Stand 12.06.2012.
\textsuperscript{281} Vgl. Laarhoven, P. et al. (2000), S. 436-441.
der 4 PL ein wachsendes Aufgabenspektrum, insbesondere im Rahmen der Katastrophenvorsorge.\textsuperscript{284} Dem 4 PL wird die Möglichkeit gegeben, durch seine Tätigkeit ein neues Marktsegment zu erschließen. Trotz seiner kommerziellen Tätigkeit in diesem Bereich kann er durch den kontraktlogistischen Vertrag sein Ansehen in der Öffentlichkeit stärken, was wiederum dazu führen kann, neue Aufträge, sowohl von anderen Hilfsorganisationen als auch von anderen kommerziellen Industrie- und Handelsunternehmen, zu erhalten. Als Kontraktlogistikdienstleister in der humanitären Hilfe profitiert er von der Erfahrung, im Rahmen der Katastrophenbewältigung schwierigen und unvorhersehbaren Ereignissen und Situationen ausgesetzt zu sein. Er kann seine vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten so einzusetzen, dass das bestmögliche Ergebnis in kürzester Zeit erreicht wird und erzielt aufgrund seiner Flexibilität Wettbewerbsvorteile. Dies führt dazu, dass ihm die Möglichkeit geboten wird, in weitere Marktsegmente einzutreten, die nicht unmittelbar in Verbindung zu der humanitären Hilfe stehen und sonst nur schwer zu erschließen gewesen wären.\textsuperscript{285} Der Kontraktlogistikdienstleister stärkt durch seine Tätigkeiten sein Ansehen in der Öffentlichkeit. Daraus folgen eine Steigerung der Bekanntheit und eine Aufwertung des Images.\textsuperscript{286}

6.4.4 Risiken aus Sicht von 4 PL Dienstleistern
Internationale humanitäre Aktivitäten können durch administrative und logistische Engpässe wegen der schlechten Infrastruktur im Katastrophengebiet und der Vielzahl der beteiligten Institutionen und Regierungen behindert werden und treffen häufig auf Konfliktzonen in den jeweiligen Gebieten und führen letztendlich dazu, dass das geschaffene Netzwerk des 4 PL nicht so effizient ist, wie gewünscht.\textsuperscript{287} Ein logistisches Netzwerk in der humanitären Hilfe zur Warenversorgung, wie das der Metro Group, gibt es derzeit noch nicht auf dem Markt. Auch wenn die Anzahl an Katastrophen in den letzten Jahren angestiegen ist und das Fünffache in den nächsten Jahren erwartet wird,\textsuperscript{288} so ist dieses Geschäft für 4 PL unsicher und diese bevorzugen es, ihr Wissen und ihre Kapazitäten in anderen Marktsegmenten anzubieten. Da die Kontraktlogistik und der Einsatz von 4 PL in der humanitären Hilfe derzeit noch nicht weit verbreitet ist, ist die Anzahl potenzieller Kunden (Hilfsorganisationen) eher beschränkt.\textsuperscript{289} Im Rahmen der Kontraktlogistik könnte es möglich sein, dass das Netzwerk des 4 PL Dienstleisters nicht ausschließlich eine einzige Hilfsorganisation umfasst. Auch in der

\textsuperscript{284} Vgl. www.g-o.de (2005), Stand 14.06.2012.
\textsuperscript{286} Vgl. Bölsche, D. (2009), S. 242-244.
\textsuperscript{288} Vgl. Thomas, A., Kopczak, L. R. (2005), S. 1.
humanitären Hilfe entsteht ein Konkurrenzdenken unter Hilfsorganisationen\textsuperscript{290} und so- mit könnte die fremdvergebene Hilfsorganisation von dem 4 PL verlangen, ausschließlich für diese zu arbeiten, um einen Wettbewerbsvorteil am Markt zu erzielen. Durch die Vergabe komplexer Leistungsbündel verteilen Hilfsorganisationen das Risiko einer mangelnden Versorgung auf den 4 PL.\textsuperscript{291} Wird die Versorgung durch den 4 PL in einem Krisengebiet von der Öffentlichkeit als schlecht dargestellt, so wird das Image des Dienstleisters und seiner Partner beschädigt und könnte zukünftig dazu führen, dass Aufträge in anderen Bereichen ausbleiben, aufgrund der Unzufriedenheit des Auftraggebers.

Da der 4 PL im Rahmen des kontraktlogistischen Vertrages für seine Leistungen von der fremdvergebenen Hilfsorganisation ein Entgelt erhält, ist es möglich, dass er bei Eintritt einer Katastrophe, die im Fokus der Medien steht, zunehmend unter Druck gerät, unentgeltlich Dienstleistungen erbringen zu müssen. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass Logistikdienstleister in der Vergangenheit logistische Leistungen kostenfrei erbracht haben. So leistete TNT nach dem Tsunami sowie DHL bei Hurrikan Katrina logistische Dienstleistungen, denen keine Umsatzerlöse gegenüber standen.\textsuperscript{292} Allerdings muss an dieser Stelle beachtet werden, dass der 4 PL das ganze Jahr über kontinuierliche Dienstleistungen liefert, die in der Katastrophenvorsorge, Katastrophenbewältigung, Katastrophenerholung und in der Katastrophenbewertung honoriert werden müssen.

\textsuperscript{290} Vgl. Bölsche, D. (2009), S. 83.
7 Fazit und Ausblick


Insofern ist zu hoffen, dass in Zukunft 4 PLs in dieses neue Marktsegment eintreten, um zukünftig Katastrophen besser entgegenzuwirken.
Literaturverzeichnis


DP-DHL (2011): Deutsche Post DHL setzt Disaster Response Team in Haiti ein und unterstützt bei der logistischen Katastrophenhilfe. URL: http://www.dp-
dhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2010/dhl_hilfe_fuer_erdbebenopfer_haiti.html, Stand 06.05.2012


URL: http://www.metrogroup.de/internet/site/sustainability2009/node/73269/Lde/index.html, Stand 01.06.2012


Trunk, H., Widera, E. S. (2007): Informationstechnologie in der Kontraktlogistik. Die Entwicklung einer IT- Plattform im Rahmen der Kontraktlogistikpartnerschaft zwi-


URL: http://www.g-o.de/wissen-aktuell-3309-2005-08-10.html, Stand 14.06.2012


WDR Fernsehen (2012): Die doppelte Katastrophe von Haiti. URL: http://www.wdr.de/tv/quarks/sendungsbeitraege/2012/0327/007_logistik.jsp, Stand 03.05.2012


Schriftenreihe Logistikforschung Band 32, Kaiser / Abidi / Klumpp: Gemeinnützige Kontraktlogistik

Die Publikationsreihe

Schriftenreihe Logistikforschung / Research Paper Logistics

In der Schriftenreihe Logistikforschung des Institutes für Logistik- & Dienstleistungsmanagement (ild) der FOM werden fortlaufend aktuelle Fragestellungen rund um die Entwicklung der Logistikbranche aufgegriffen. Sowohl aus der Perspektive der Logistikdienstleister als auch der verladenden Wirtschaft aus Industrie und Handel werden innovative Konzepte und praxisbezogene Instrumente des Logistikmanagement vorgestellt. Damit kann ein öffentlicher Austausch von Erfahrungswerten und Benchmarks in der Logistik erfolgen, was insbesondere den KMU der Branche zu Gute kommt.

The series research paper logistics within Institute for Logistics and Service Management of FOM University of Applied Sciences addresses management topics within the logistics industry. The research perspectives include logistics service providers as well as industry and commerce concerned with logistics research questions. The research documents support an open discussion about logistics concepts and benchmarks.

Band 1 Klumpp, M. / Bovie, F.: Personalmanagement in der Logistikwirtschaft
Band 3 Klumpp, M.: Logistikanforderungen globaler Wertschöpfungsketten [vergriffen]
Band 5 Bioly, S. / Klumpp, M.: RFID und Dokumentenlogistik
Band 6 Klumpp, M.: Logistiktrends und Logistikausbildung 2020
Band 7 Klumpp, M. / Koppers, C.: Integrated Business Development
Band 8 Gusik, V. / Westphal, C.: GPS in Beschaffungs- und Handelslogistik
Band 9 Koppers, L. / Klumpp, M.: Kooperationskonzepte in der Logistik
Band 10 Koppers, L.: Preisdifferenzierung im Supply Chain Management
Band 11 Klumpp, M.: Logistiktrends 2010
Band 12 Keuschen, T. / Klumpp, M.: Logistikstudienangebote und Logistiktrends
Band 13 Bioly, S. / Klumpp, M.: Modulare Qualifizierungskonzeption RFID in der Logistik
| Band 14 | Klumpp, M.: Qualitätsmanagement der Hochschullehre Logistik |
| Band 15 | Klumpp, M. / Krol, B.: Das Untersuchungskonzept Berufswertigkeit in der Logistikbranche |
| Band 16 | Keuschen, T. / Klumpp, M.: Green Logistics Qualifikation in der Logistikpraxis |
| Band 19 | Backhaus, O. / Döther, H. / Heupel, T.: Elektroauto – Milliardengrab oder Erfolgsstory? |
| Band 21 | Große-Brockhoff, M. / Klumpp, M. / Krome, D.: Logistics capacity management – A theoretical review and applications to outbound logistics |
| Band 22 | Helmold, M. / Klumpp, M.: Schlanke Prinzipien im Lieferantenmanagement |
| Band 25 | Sain, S. / Keuschen, T. / Klumpp, M.: Demographic Change and its Effect on Urban Transportation Systems: A View from India |
| Band 26 | Abidi, H. / Klumpp, M.: Konzepte der Beschaffungslogistik in Katastrophenhilfe und humanitärer Logistik |
| Band 27 | Froelian, E. / Sandhaus, G.: Conception of Implementing a Service Oriented Architecture (SOA) in a Legacy Environment |
| Band 28 | Albrecht, L. / Klumpp, M. / Keuschen, T.: DEA-Effizienzvergleich Deutscher Verkehrsflughäfen in den Bereichen Passage/Fracht |
| Band 32 | Kaiser, S. / Abidi, H. / Klumpp, M.: Gemeinnützige Kontraktlogistik in der humanitären Hilfe |
Die 1993 von Verbänden der Wirtschaft gegründete staatlich anerkannte gemeinnützige FOM Hochschule verfügt über 30 Studienorte in Deutschland.


Weitere Informationen finden Sie unter fom.de


Weitere Informationen finden Sie unter fom-ild.de