

4.6.5 Seefrachtkooperation

von Wilfried Müller, Dr. Harald Gerking

Bei den Preisverhandlungen im Seefrachtbereich zählt schiere Größe.¹ Was aber tun, wenn bei einem Verlader der Markt kurzfristig kein wesentliches Wachstum ermöglicht? Die LOCON-Consult ist den Weg der Kooperation gegangen und hat die Seefracht-Import-Kooperation »Common Container« gegründet. In dieser Kooperation werden Import-Container verschiedener Verlader/Importeure branchenübergreifend gebündelt. Das derzeitige über »Common Container« verschifftes Volumen beträgt ca. 20.000 TEU². Damit ist man in der Lage, auch in kritischen Marktsituationen exzellente Preise zu erzielen und gleichzeitig die erforderliche Versorgungssicherheit in Form von Abfahrtsmöglichkeiten und Vermeidung weiterer ungeplanter Zuschläge zu bekommen.

**Wo Größe zählt,
helfen Kooperationen
weiter**

Wie aber initiiert man eine solche Kooperation? Was sind die Erfolgsfaktoren und was sind die Fallstricke, die man unbedingt vermeiden sollte? Dieses soll in dem folgenden Beitrag analysiert werden.

4.6.5.1 Die Ausgangssituation

Wie so oft spielte zu Beginn der Zufall eine entscheidende Rolle. In diesem Fall handelte es sich um einen Lieferanten eines deutschen Warenhauskonzerns, der Elektrozubehör aus Fernost importierte und der preislich unter großen Druck geriet. Beim Vergleich der Zusammensetzung der Kosten (Total Cost of Ownership) wurde deutlich, dass die Herstellkosten sowie die Transportkosten von der Produktion bis zum Hafen in Fernost durchaus konkurrenzfähig waren; die Seefracht, die Nachlaufkosten sowie die Nebenkosten und Zuschläge lagen jedoch viel höher als beim Wettbewerb. Da sich der Lieferant nicht in der Lage sah, alleine das angestrebte Preisniveau zu erreichen, wurde er von der INCOTERM-Klausel³ DDP⁴ auf FOB⁵ umgestellt. Das bedeutete, dass nun der Warenhauskonzern die Fracht ab Abgangshafen in Fernost zahlte. Mit ihren ca. 5.500 TEU jährlich lagen ihre Seefrachtraten deutlich unter denen des Lieferanten, der nur auf wenige hundert TEU kam.

**Den Ausschlag zur
Kooperation gaben
die Misere eines
Lieferanten und eine
pragmatische Lösung**

Aber der Lieferant belieferte ja nicht nur diesen einen Kunden. So kam sehr schnell die Frage auf, ob nicht auch die übrigen Mengen zu den gleichen Preisen transportiert werden könnten. Nach anfänglichem Zögern verliefen die Gespräche mit den Transportdienstleistern positiv, da sie die

**Aus Erfahrung wird
man klug – die Idee
zu kooperieren ...**

1 Siehe auch Hollmann (2007)

2 TEU = Twentyfoot Equivalent Unit, ein Maß für Kapazitäten von Containerschiffen und Hafenumschlagsmengen.

3 INCOTERMS = International Commercial Terms sind einheitliche internationale Regeln für die Auslegung handelsüblicher Vertragsformeln im internationalen Warenhandel.

4 DDP = Delivery Duty Paid

5 FOB = Free on Board

Chance sahen, mit sehr geringem Akquisitionsaufwand mehr Volumen zu generieren – und wie bereits zuvor erwähnt: Im Seefrachtbereich zählt schiere Größe. Doch wie sollte man die unterschiedlichen Anforderungen einzelner Firmen neutral berücksichtigen? In zahlreichen Gesprächen wurde das folgende Modell einer Seefrachtkooperation⁶ entwickelt:

... und das Modell ihrer Umsetzung

- Die LOCON-Consult betreibt als Initiator und neutraler Partner die Seefrachtkooperation und gründet dazu »Common Container«.
- Der neutrale Partner schreibt die Volumina für seine Kooperationspartner aus.
- Alle Kooperationspartner werden namentlich nach Ausschreibung in Reedereikontrakte hinterlegt.
- Die teilweise abweichenden Serviceanforderungen (z.B. Laufzeitanforderung, Nachlauforganisation, Buyer's Consolidation, Selbst- oder Fremdverzollung) werden komplett aufgeführt.
- Die Transportdienstleister sichern sich die genannten Volumina bei verschiedenen Reedereien vertraglich ab.

Kleinster gemeinsamer Nenner bestimmt die Kooperation

Gegenstand der Kooperation ist der kleinste gemeinsame Nenner, das heißt, die Seefracht inklusive der Hafengebühren (z.B. Terminal Handling Charge (THC)) sowie der diversen Zuschläge (BAF⁷, CAF⁸ usw.).

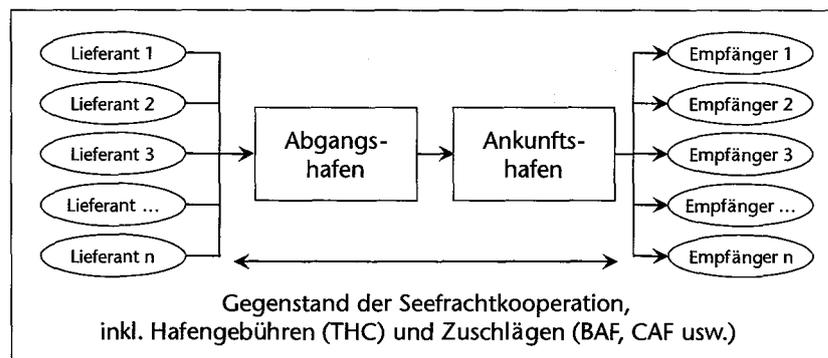


Abb. 1: Gegenstand der Kooperation (Quelle: LOCON)

Die anderen Kostenbestandteile, wie beispielsweise die Kosten für die Verzollung oder den Nachlauf, werden ebenfalls mit ausgeschrieben

6 In der Betriebswirtschaftslehre ist eine Kooperation die freiwillige Zusammenarbeit von Unternehmen, die rechtlich selbstständig bleiben. Die beteiligten Unternehmen geben somit aber einen Teil ihrer wirtschaftlichen Souveränität ab (siehe Wikipedia). Auf Basis einer Kooperationsvereinbarung findet eine zweckorientierte Zusammenarbeit statt, die eine gemeinsame Erreichung eines oder mehrerer übergeordneter und nur gemeinsam erreichbarer Ziele anstrebt (siehe Picot, S. 998).

7 BAF = Bunker Adjustment Factor (Bunkerausgleichsfaktor in der Seeschifffahrt)

8 CAF = Currency Adjustment Factor (Währungsausgleichsfaktor)

und von den Spediteuren offeriert. Der neutrale Partner bietet seinen Kooperationspartnern an, diese mit zu verhandeln. Insbesondere kleine Unternehmen machen gerne von der Kompetenz des größeren Partners Gebrauch.

Für die Organisation erhält der neutrale Partner von den Kooperationspartnern eine Management Fee auf Basis der Seefrachtumsätze. Es wäre unfair, diese Management Fee auch auf die Zuschläge und die Nachlaufkosten zu beziehen, da der Aufwand unabhängig von zum Beispiel dem Empfangsstandort des Empfängers ist. So wird von allen Teilnehmern die gleiche Fee erhoben, wodurch gleiche Bedingungen für alle geschaffen sind. Gerade bei sehr ungleichen Abgangsgebieten und damit unterschiedlichen Seefrachtraten hat sich eine fixe Fee pro TEU bewährt. Auf diese Art wird die Transparenz im Abwicklungsprozess sichergestellt.

Fairness und
Transparenz im
Abwicklungsprozess

4.6.5.2 Das Beziehungsgeflecht

Aus den zuvor beschriebenen Grundsätzen wurde ein Geflecht von Beziehungen entwickelt, dessen Erfolg letztendlich – wie auch bei vielen anderen Kooperationen – im Wesentlichen auf dem gegenseitigen Vertrauen beruht.

Gründe für
Zusammenarbeit
der Kooperation
mit Spediteuren

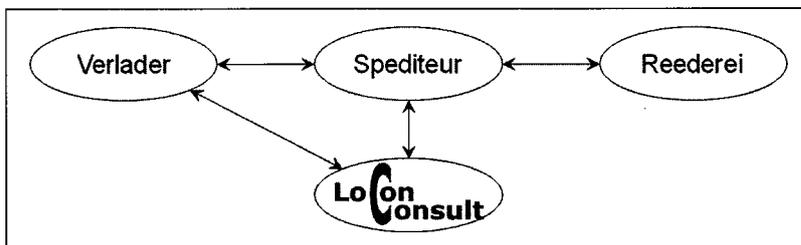


Abb. 2: Beziehung der Akteure zueinander (Quelle: LOCON)

Eine Faustformel besagt, dass sich ab einem Volumen von etwa 10.000 TEU die direkte Zusammenarbeit mit den Reedereien lohnt. Dennoch arbeitet die Kooperation mit verschiedenen Spediteuren zusammen, die ihrerseits ebenfalls Aufwand haben und somit Kosten generieren. Das Einschalten hat zwei Gründe:

1. **Organisation der Nachläufe:** Zum einen war von den angesprochenen Reedereien (fast) keine in der Lage Nachläufe vom Empfangshafen in die Empfangslager der einzelnen Kooperationspartner zu organisieren. Wollten einzelne Kooperationsmitglieder diesen selbst organisieren, so erforderte dies zusätzliche IT-Systeme und eine Erweiterung der Transportabteilung, quantitativ wie qualitativ. Diese zusätzlichen Fixkosten werden durch das Einschalten des Spediteurs vermieden.
2. **Transparenz durch Tracking&Tracing:** Zweitens ist üblich, das Sendungsverfolgungssystem des Spediteurs zu verwenden. Die Sendungsverfolgungssysteme einzelner Reedereien sind derzeit noch nicht in der

Lage, den teilweise komplexen Anforderungen der Importeure gerecht zu werden.

Das erklärt, wie und warum sich die Beteiligten dieser Kooperation zusammensetzen. Nachfolgend wird nun dargestellt, welche Rollen ihnen jeweils zukommen und wie die Zusammenarbeit inhaltlich aussieht.

Beziehung LOCON-Consult – Spediteur

Aufgabenbereich von LOCON-Consult

Die LOCON-Consult, als Initiator und neutraler Partner der Kooperation, erarbeitet die kompletten Ausschreibungsunterlagen, sie wertet die Angebote aus und verhandelt die Preise. Dabei werden die Anforderungen aller Partner gesammelt und so weit wie möglich zusammengefasst; die Individualanforderungen der Kooperationspartner werden dabei nicht ignoriert.

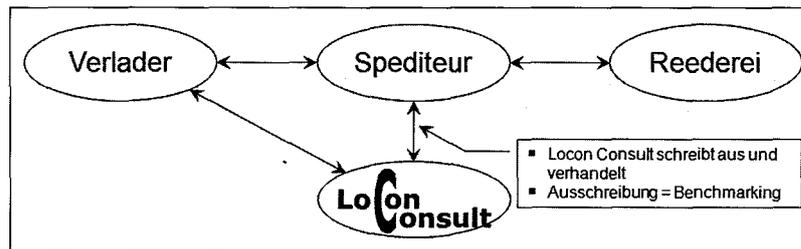


Abb. 3: Rolle von LOCON Consult (Quelle: LOCON)

Aufgabenbereiche der Spediteure

Die Ausschreibung wird an eine möglichst große Anzahl von Spediteuren und Reedereien versandt, damit die Ergebnisse Benchmark-Charakter haben. Sie erfolgt in mehreren Schritten⁹, in denen unter anderem die Leistungsfähigkeit des Dienstleisters und seine IT-Lösungen hinterfragt werden. Die Präsentation des Konzepts und die Umsetzung des Gesamtgeschäfts sowie der Preisvergleich samt Preisbindung sind aber immer noch die ausschlaggebenden Faktoren.

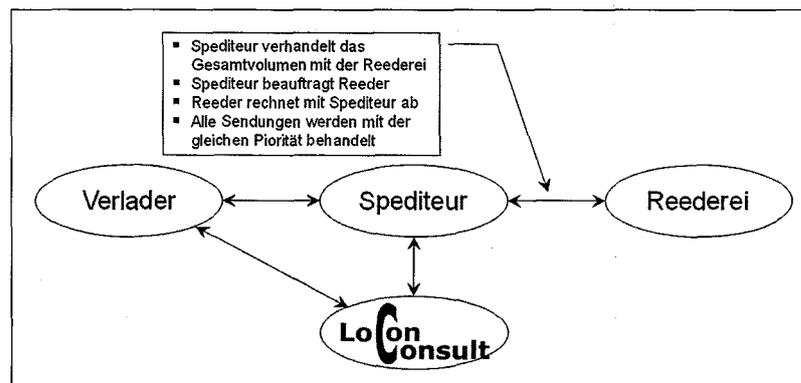


Abb. 4: Aufgaben der Spediteure (Quelle: LOCON)

⁹ Siehe auch Gerking (2006)

Die hier beschriebene Kooperation besteht mittlerweile mit zwei Spediteuren. Auf diese Art und Weise ist eine weltweite Abdeckung sichergestellt, ebenso ein Wettbewerb, der ein konstantes Qualitätsniveau sicherstellt und die Ausfallsicherheit garantiert.

Beziehung Kooperationspartner – Spediteur

Das eigentliche Vertragsverhältnis für die Dienstleistung besteht zwischen dem Kooperationspartner und dem Spediteur. Zwischen ihnen werden auch die Details der Abwicklung abgestimmt und erfolgt auch die Steuerung der Transporte.

Part der Abstimmung von Details der Abwicklung

Der Initiator mischt sich als neutraler Partner nur dann in diese Beziehung ein, wenn es zu Problemen kommt, die die Kompetenz und das Gewicht des Hauptauftraggebers erfordern.

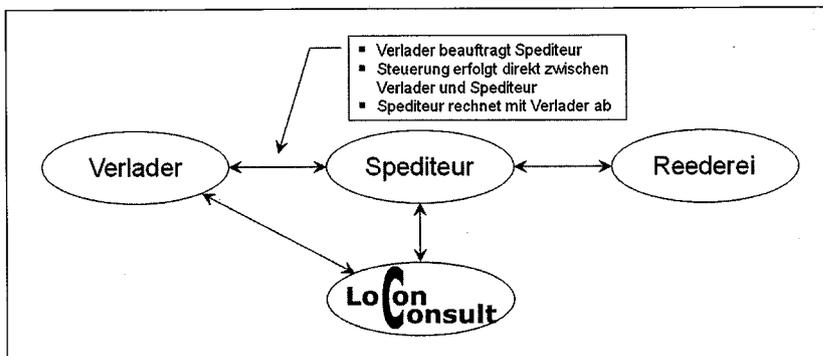


Abb. 5: Beziehung zwischen Spediteur und Kooperation (Quelle: LOCON)

Beziehung Spediteur – Reeder

Das Verhältnis zwischen dem Spediteur und dem Reeder unterscheidet sich nicht von der klassischen Zusammenarbeit. Der Spediteur verhandelt mit verschiedenen Reedereien das Gesamtvolumen der Kooperationspartner. Dabei werden alle Partner namentlich genannt. Da somit alle Partner über den gleichen Account des Spediteurs abgehandelt werden, ist sichergestellt, dass alle Sendungen auch mit der gleichen Priorität behandelt werden.

Zwischen Spediteur und Reederei findet klassische Zusammenarbeit statt

Auch in diesem Punkt ist das Vertrauensverhältnis zwischen den beteiligten Unternehmen von großer Bedeutung. Sollte sich einer der Partner benachteiligt fühlen, könnte es sehr schnell zu einem Auseinanderbrechen der Kooperation kommen.

Vertrauen auf faire Behandlung der Beteiligten hat substantielle Bedeutung

Insbesondere steht hier die Zusammenarbeit vor einer Bewährungsprobe, da einige Reedereien eine »Heavy Weight Surcharge« eingeführt haben. Diese führt dazu, dass Container, die besonders schwer sind, mit Zusatzkosten belegt werden oder aber keine Abfahrtsgarantie erhalten. Einige der Kooperationspartner sind von dieser Maßnahme betroffen.

Beziehung Kooperationspartner – LOCON-Consult

Kernelement der Kooperation

Die Beziehung zwischen dem Kooperationspartner und dem Initiator ist das Kernelement der Kooperation. Besteht Zweifel an dem ernststen Wunsch der Kooperation, kommt sie erst gar nicht zustande.

Als neutraler Partner muss die LOCON-Consult sicher sein, dass der Partner nicht nur ein Benchmark sucht und anschließend mit den Raten hausieren geht.

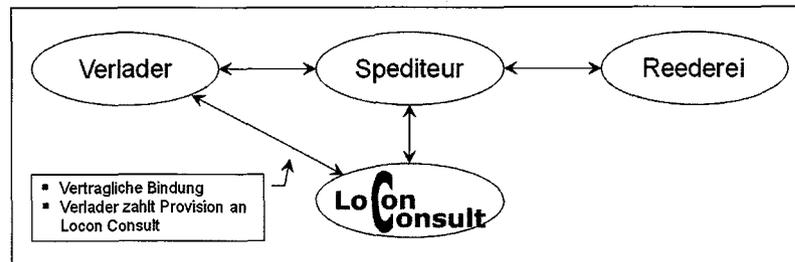


Abb. 6: LOCON und die Kooperationspartner (Quelle: LOCON)

Oftmals ist Neid ein Bremsklotz für Kooperationen

Seitens des Partners muss das Vertrauen bestehen, dass er tatsächlich die gleichen Raten erhält, wie der Initiator diese verhandelt hat, und dass nicht noch irgendwo ein Zuschlag versteckt worden ist. Dabei ist nicht nur Misstrauen, sondern oftmals auch Neid ein Verhinderer von Kooperationen.¹⁰ Aus diesem Grund unterzeichnen die Partner zu Beginn der Kooperation eine Willenserklärung. Aus ihr ergeben sich zudem die Provisionsansprüche des Initiators.

4.6.5.3 Die Erfolgsfaktoren

Kooperation entsteht durch Vertrauen – Vertrauen entsteht durch Kooperation¹¹.

Wichtigste Aufgabe zu Beginn ist Überwindung des Misstrauens

Die Überwindung des Misstrauens steht als wohl wichtigste Aufgabe am Anfang einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit. Nur wenn die Partner sicher sind, dass die Zusammenarbeit nicht zu ihren Lasten geht, dass sie nicht »über den Tisch gezogen werden sollen«, nur dann entsteht das notwendige Vertrauen. Wechselseitiges Vertrauen schafft also erst die zusätzlichen Handlungsmöglichkeiten und -alternativen, welche die Unternehmen benötigen.

Weitergabe von Informationen – Offenheit – schafft Vertrauen

Vertrauen entsteht dann, wenn – gegebenenfalls abweichend von der bisherigen Praxis – Informationen weitergegeben, Entscheidungsprozesse transparent gemacht und Mitbestimmung und Partizipation eingefordert und praktiziert anstatt abgewehrt werden.¹²

¹⁰ Siehe Axelrod (2000)

¹¹ Siehe O.A.

¹² Siehe O.A.

Vertrauen braucht aber auch Verbindlichkeiten. Vertrauen kann dann entstehen oder sich festigen, wenn die beteiligten Parteien bereit sind, ihre Absprachen durch vertragliche Vereinbarungen – hier war es eine vertragliche Vereinbarung über eine Vertragslaufzeit, Kosten und Serviceinhalte der Kooperation – verbindlich zu machen. Solche Verträge schaffen Transparenz und zwingen die Parteien, die vereinbarten Modalitäten auch in schwierigen Zeiten einzuhalten. Oder aber, unter dem glaubhaften Hinweis auf eine veränderte Situation, den Vertragspartner zu einer Neuverhandlung des Vertrages zu bewegen. Wichtig für die innerbetriebliche Atmosphäre des Vertrauens ist dabei, dass keine Partei die Möglichkeit hat, gegen den Willen der anderen geschlossene Vereinbarungen aufzukündigen.

Vertrauen entsteht auch, wenn Parteien Absprachen verbindlich machen

Vertragliche Vereinbarungen zwingen also zur Kooperation und können, bei gutem Willen und wechselseitigem Vertrauen, einvernehmliche und damit ökonomisch effiziente Lösungen herbeiführen. Wichtig dabei ist auch, dass die Interpretation und Anwendung der vertraglichen Vereinbarungen im Geist vertrauensvoller Zusammenarbeit erfolgt.¹³

So gesehen führen Verträge zu ökonomisch effizienten Lösungen

Als Erfolgsfaktoren von Kooperationen werden angesehen:¹⁴

Erfolgsfaktoren von Kooperationen

- Kostensenkungen
- Standardisierung
- gemeinsam und freiwillig
- individuelle Anpassungen
- Problem- und Konfliktlösungsorientierung

Eine Kostensenkung ist für alle an der Kooperation beteiligten Unternehmen erreicht worden. Dabei beziehen sich diese Einsparungen nicht nur auf die direkten Seefrachtraten. Auch die Nachlaufkosten und die administrativen Kosten haben sich für die Teilnehmer reduziert. Führte zum Beispiel früher jedes Unternehmen für sich eine Ausschreibung durch, so wird das heute zentral geregelt.

Kriterium der Kostensenkung wurde für alle erreicht

Eine Standardisierung hat im Vorfeld der Ausschreibung stattgefunden. Zum einen wurden die Abläufe und Anforderungen der potenziellen Teilnehmer abgeglichen, zum anderen bezieht sich die Kooperation nur auf den Teil der Eingangssendungen, der standardisierbar ist: die Seefracht. Oftmals verwenden Unternehmen proprietäre Sendungsverfolgungssysteme von Logistikdienstleistern und sind wegen der langjährigen Erfahrung damit auch nur selten bereit, diese umzustellen. Dies behindert natürlich einen Dienstleisterwechsel und hat in einigen Fällen höhere Frachtraten zur Folge. Aber das ist von den anbietenden Dienstleistern so gewollt. Kundenbindung ist hier das Zauberwort.

Kooperation bezieht sich nur auf Seefracht als Teil, der standardisierbar ist

¹³ Siehe O.A.

¹⁴ Siehe Germann (2006)

Grundsätzliche Vorteile	Grundsätzliche Nachteile
<p>Kostenvorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Kostendegression durch Größenvorteile (Economies of Scale) ■ Kostendegression durch gemeinsame Produktion bei Produktvielfalt (Economies of Scope) 	<p>Kostennachteile</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gründungskosten ■ Koordinationskosten ■ IuK-Kosten ■ Transportkosten
<p>Potenzialvorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Verstärkung des Finanzpotentials ■ Verbesserung der Sachmittelausstattung ■ Steigerung des Qualitätsniveaus ■ Ergänzung des Know-Hows ■ Verbesserung des Marktzugangs 	<p>Abhängigkeitsnachteile</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Eigenständigkeitseinbußen ■ Flexibilitätseinbußen ■ Teilweise Offenlegung von Betriebsgeheimnissen
<p>Risikovorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Risikominderung durch Fehlerausgleich ■ Risikostreuung durch Investitionsaufteilung 	
<p>Ergebnisvorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Breiteres Verwertungsspektrum ■ Schnellere Markterschließung 	

Abb. 7: Vor- und Nachteile von Kooperationen (Quelle: LOCON)

Kooperationspartner sollten bereit sein, sich im eigenen Unternehmen für sie starkzumachen

»Gemeinsam und freiwillig« ist von großer Bedeutung für den Erfolg. Dabei ist Wert darauf zu legen, dass die Teilnehmer von Personen vertreten werden, die die Prozesse verstehen und auch bereit sind, diese Prozesse anzuwenden. Diese Personen sollten zudem in der Lage sein, das Projekt im eigenen Haus zu »verkaufen« und damit alle Anspruchsgruppen zu integrieren, beispielsweise den Einkauf, der befürchtet, dass der neue Transportdienstleister seine Ware nicht mit der gleichen Zuverlässigkeit befördert, die Logistik als denjenigen, der Macht und Kompetenz aufgibt, oder auch die Rechtsabteilung, die befürchtet, dass bei einer solchen Preisreduzierung »doch irgendwo ein Pferdefuß sein muss«.

Trotz aller Standardisierungsbemühungen sind immer auch individuelle Anpassungen erforderlich. Diese zu realisieren ist kein Muss, erhöht jedoch die Akzeptanz des Gesamtsystems und erleichtert das »Verkaufen« der Kooperation.

Eine Kooperation ist etwas Neues und steht deshalb vor Akzeptanzproblemen

Die Einführung einer jeden Neuerung führt auch immer zu Akzeptanzproblemen. Aus diesem Grund ist bereits von Beginn an eine Problem- und Konfliktorientierung erforderlich. Missverständnisse und Kinderkrankheiten sind nicht auszuschließen. Hier zeigt es sich, ob man die richtigen Unternehmensvertreter ausgewählt hat. Aufgrund ihrer Erfahrung, ihrer Akzeptanz im eigenen Unternehmen und ihrer Kompetenz sind sie in

der Lage, potenzielle Konflikte frühzeitig zu erkennen und eine Eskalation abzuwenden.

Als zusätzliche Erfolgsfaktoren für diese Kooperation können die gleichen Faktoren angesehen werden, die von Brinkhoff (2007) auch für andere Supply-Chain-Projekte identifiziert wurden. Der Autor beschreibt, dass insbesondere die ersten fünf Gründe von enormer Bedeutung für den Projekterfolg sind:

Für Kooperationen gelten gleiche Erfolgsfaktoren wie für andere Supply Chains

- Die Ziele sind klar definiert und abgestimmt. Es gilt, so viel Volumen zu bündeln, dass der bestmögliche Preis am Markt erzielt werden kann.
- Die betroffenen Mitarbeiter sind von dem Projekt überzeugt und tragen die Zusammenarbeit – auch in Zeiten steigender Kosten und Ressourcenengpässe.
- Die Unterstützung des Topmanagements der Partner ist sichergestellt.
- Es wurde bereits erwähnt, dass nur solche Partner ausgewählt wurden, denen man auch vertraut.
- Die Projektleitung hat es zu jeder Zeit verstanden, auch die Interessen der Partner zu berücksichtigen und so das Vertrauen der Partner zu rechtfertigen.

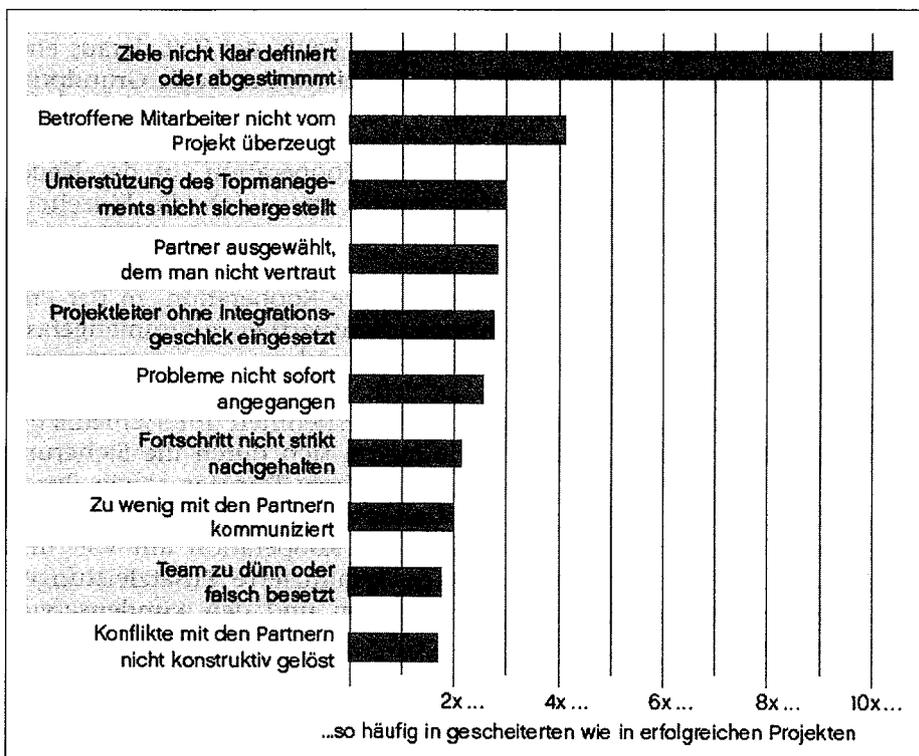


Abb. 8: Zusätzliche Erfolgsfaktoren einer Kooperation (Quelle: LOCON)

Was aber sind die eventuellen Nachteile einer Kooperation und wie wurden sie vermieden oder zumindest minimiert?

Kostennachteile Alle mit der Gründung und der Koordination verbundenen Kosten trägt der Initiator. Diese Aufwendungen sind in der Fee enthalten, die sie von den Partnern erhält. Da die Höhe der Fee rein mengenabhängig (€ pro TEU) und für alle Teilnehmer gleich ist, sind die Vorteile im Vergleich zu einem Alleingang unmittelbar transparent und Neid von vornherein ausgeschlossen.

Abhängigkeitsnachteile Abhängigkeitsnachteile können entstehen, wenn ein Partner Eigenständigkeit, Flexibilität oder auch Kompetenz aufgibt. Da die meisten Partner ein sehr viel geringeres Volumen haben und das Warenhausunternehmen auch ohne die Kooperation wesentlich bessere Konditionen erzielen können, wurde die Kompetenz niemals angezweifelt. Dem Verlust von Eigenständigkeit wurde durch eine kurze Laufzeitvereinbarung Rechnung getragen und der Möglichkeit, die Kooperation wieder verlassen zu können.

4.6.5.4 Zusammenfassung

Aus Gelegenheitsgesellschaft wurde Interessengemeinschaft LOCON-Consult hat die Seefrachtkooperation »Common Container« initiiert, mit der sich innerhalb von vier Jahren das ausgeschriebene Volumen nahezu vervierfacht hat. Dies hat für alle beteiligten Unternehmen zu Einsparungen geführt. Handelte es sich zu Beginn der Zusammenarbeit um eine »Gelegenheitsgesellschaft«, so ist im Laufe der Zeit daraus eine stabile Interessengemeinschaft geworden. Dabei wurden beide Grundprinzipien einer Kooperation¹⁵ umgesetzt:

Grundprinzipien einer Kooperation

- Es handelt sich um eine synergetische Kooperation, in der Neues durch die Kooperation geschaffen wurde, was durch die Einzelteile nicht möglich war.
- Es handelt sich aber auch um eine additive Kooperation, in der Prozesse bzw. Abläufe durch die Kooperationspartner zusammengefasst werden, um einen optimierten Effekt zu erzielen.

Weitere vorteilhafte Effekte Bei einer vertikalen Kooperation arbeiten Unternehmen unterschiedlicher Produktionsstufen zusammen. Vorteile bieten sich durch die Sicherung von Absatz und Zulieferung, durch Know-how-Transfer sowie durch die Möglichkeit, Produktionsprozesse besser zu koordinieren und damit eine rationellere Fertigung zu erreichen. Die Kooperation mit vor- und nachgelagerten Prozessstufen erlaubt es, qualifizierte Zusatzleistungen und integrierte Verbundleistungen anzubieten und den Kundenservice zu verbessern.¹⁶

¹⁵ Siehe Wikipedia

¹⁶ Siehe Staudt (1992)

Eine Kooperation durchläuft in der Regel verschiedene Phasen:¹⁷

Kooperationsphasen

- Definition
- Anbahnung
- Aufbau
- Betrieb
- Verbesserung
- (Auflösung)

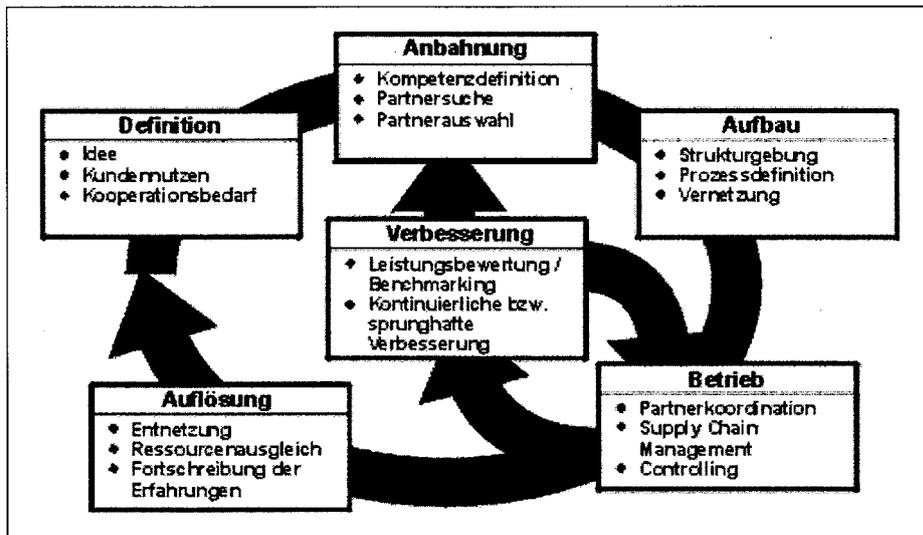


Abb. 9: Phasen von Kooperationen (Quelle: LOCON)

Nach mehr als vier Jahren des erfolgreichen Wachstums befindet sich die Seefrachtkooperation «Common Container» in einem Reifegrad, der eine kontinuierliche Verbesserung vorsieht. Die ständige Anpassung an sich ändernde Umwelten und das Benchmarking mit anderen Unternehmen sind ein fester Bestandteil, der das gegenseitige Vertrauen weiter steigert.

Stand der Kooperation nach vier Jahren

Den größten Nutzen haben die Kooperationspartner, denn sie nutzen die verbesserten Raten, die sie wahrscheinlich alleine nie hätten erzielen können. Ähnliches gilt für die Spediteure und den Initiator, die LOCON-Consult. Auch sie profitieren von dem größeren Volumen und den damit verbesserten Konditionen.

Gewinner der Kooperation sind definitiv die Partner

Sind dann nun die Reeder die Verlierer in diesem Geflecht? – Nein. Denn solange die Kooperation Volumen akquiriert, das zuvor von anderen Reedereien abgewickelt wurde, haben auch sie einen Volumenzuwachs und profitieren von den Economies of Scale. Verlierer sind vielmehr die übrigen Marktteilnehmer, die sich gegen eine Zusammenarbeit mit der

Kooperationsverlierer ist der Wettbewerb

¹⁷ Siehe O.A.

Kooperation sträuben. Denn sie verlieren Volumen zu Lasten der Kooperation. Somit kann man auch kurz sagen

Kooperation = Erfolg.

Dass die Kooperation ein Erfolg ist, hat die diesjährige (2007) Ratenerhöhung gezeigt. Obwohl die Raten drastisch gestiegen sind, haben alle Partner der Kooperation die Treue gehalten. Denn jeder hat festgestellt, dass die Partner einander vertrauen können und dass die Kooperation nur gemeinsam stark ist.

Literatur

Axelrod, R.: Die Evolution der Kooperation, München 2000.

Brinkhoff, A.; Thonemann, U.: Perfekte Projekte in der Lieferkette, Harvard Business Manager, Juni 2007.

Gerking, H.: Auf den Preis kommt es an? – Nicht nur! – Anforderungen der Deutschen Woolworth an die Transportdienstleister, Vortrag im Rahmen der Konferenz »Auf den Preis kommt es an! – Optimale Preisgestaltung bei Transportleistungen« der Verkehrsrundschau, Düsseldorf, Mai 2006.

Gerking, H.: SCEM-System to Support the Development of Consumer Promotion, in: Ijioui, R.; Emmerich, H.; Cayp, M.: Strategies and Tactics in Supply Chain Event Management, 2007.

Germann, U.; Marti, C.: Kooperation als Chance, Vortrag gehalten auf dem 6. E-Government Symposium, 16. August 2006.

Hollmann, M.: Zusammen zu mehr Marktmacht, Logpunkt 5/2007.

Müller, W.: Pünktlichkeit vor Schnelligkeit, Vortrag im Rahmen des BME-Symposium »Kosten senken beim Einkauf von Frachten«, Frankfurt, Juni 2007.

O.A.: www.kooperationswissen.de.

Picot, A.; Reichenwald, R.; Wigand, R.: Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 1998.

Staudt, E. et al.: Kooperationshandbuch: Ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis, Düsseldorf 1992.

United Nations Economic Commission for Europe: Compendium of Trade Facilitation Recommendations, New York/Genf 2002.

Beschaffungslogistik	4
Prozessübergreifende Vernetzung aller Beteiligten	4.6
Seefrachtkooperation	4.6.5

United Nations Economic Commission for Europe: UN/LOCODE (CODE FOR TRADE AND TRANSPORT LOCATIONS) Issue 2003-2, Genf 2003.

United Nations Economic Commission for Europe: TRADE AND TRANSPORT STATUS CODES, Genf 2000.

Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/kooperation>.