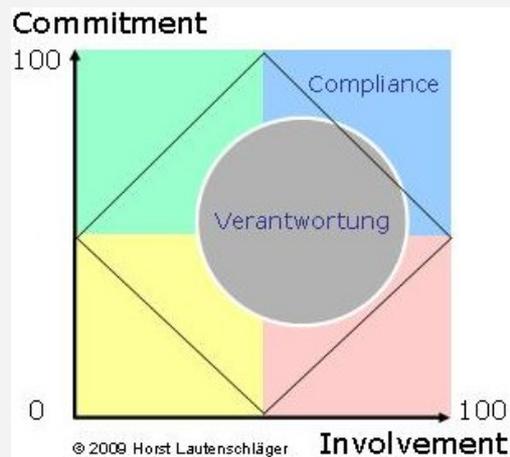


Abstimmung verteilter Verantwortung in globalen Logistiknetzen



Ein Bericht aus der globalen Logistikmanagementpraxis
für das Forschungsprojekt **CoReLo** –

Integriertes Corporate Social Responsibility Management in Logistiknetzwerken

unter der Leitung von Prof. Dr. Ludger Heidbrink,
Direktor des Center for Responsibility Research,
Kulturwissenschaftliches Institut Essen



Die Autoren sind Gesellschafter der relamedia GmbH und unterstützen Industrieunternehmen bei der Organisations- und Strukturentwicklung zur Erhöhung der Effizienz in komplexen Logistiknetzen. Sie verfügen über langjährige Erfahrungen mit interkontinentaler Geschäftsabwicklung auf den Teilgebieten Transport, Zoll, Sicherheit sowie IT- und Mediengestaltung.



Gemeinsame „Inspektion“ eines Frachtflugzeugs

Foto: Mike Lautenschläger

Die vorliegende Analyse ist Teil des Verbundprojekts „Integriertes Corporate Social Responsibility-Management in Logistiknetzwerken“ (CoReLo), welches sich mit der Integration von CSR-Management in die Alltagsarbeit kleiner und mittlerer Unternehmen beschäftigt. Die Analyse stellt die Strukturen der Zusammenarbeit von Akteuren in der Logistik detailliert vor. Dabei werden die Rollen wesentlicher Akteursgruppen unterschieden, um deren jeweilige Möglichkeiten zur Gestaltung von Lieferketten hervorzuheben und Grenzen ihres Einflusses zu beschreiben. Beispiele aus der beruflichen Praxis sorgen für eine Darstellung, die auch für Nichtfachleute verständlich ist.

Die hier vorliegende Analyse bildet eine erste Grundlage für die Folgearbeiten zur Identifikation von Interessen und Kompetenzen, die sich in einem arbeitsteiligen Umfeld teilweise ergänzen, aber auch behindern können. Die Erkenntnisse sollen dazu helfen, Lücken in der Verteilung von Verantwortung zu schließen, um einerseits den Lieferkettenpartnern dienen und andererseits Fortschritte für Gesellschaft und Umwelt erzielen zu können.

INHALTSVERZEICHNIS

1	DYNAMISCHES SOZIALSYSTEM LOGISTIK.....	4
2	GESTALTUNGSRÄUME FÜR LOGISTIKAKTEURE	6
2.1	Frachtführer	6
2.2	Spediteur	7
2.3	Verlader	8
3	VERANTWORTUNGSGRENZEN FÜR LOGISTIKDIENSTLEISTER	9
3.1	Integration der KEP-Dienste.....	9
3.2	Konzentration auf Infrastruktur	9
3.3	Multiplikation durch Spedition.....	10
3.4	Standardisierung im Systemverbund	11
4	GESAMTVERANTWORTUNG FÜR LOGISTIKNETZE	12
4.1	Verlader ist entweder Verkäufer oder Käufer.....	12
4.2	Physischer Ausgangspunkt: Versender oder Lieferant	13
4.3	Kompetenzverteilung zwischen Verlader und Logistikdienstleister.....	14
4.4	Die Pflichten des Ausführers vor der ersten Zollgrenze	15
4.5	Der Importzoll als letzte Hürde	16
5	ZUSAMMENFASSUNG.....	17

1 Dynamisches Sozialsystem Logistik

Zum Verständnis der Bedeutung logistischer Verantwortung in einem globalisierten Umfeld benötigen wir keine ausgeprägten Kenntnisse über Transporttechnologien, „Feeder“-Dienste oder „Value Added Services“. Vielmehr genügt hierzu der Blick auf ein selten zitiertes, aber dennoch bekanntes Beispiel von Logistikakteuren aus dem 19. Jahrhundert. Die sogenannten **Voyageurs** boten all dies auf Grundlage eigener **Kraft** und **Kompetenz**. Auf Paddelbooten begaben sie sich mit europäischen Waren von Montreal aus in unerschlossene Gebiete von Westkanada, um dort im Tauschhandel eine Entlohnung für ihre geleistete, unvorstellbare Mühe des inländischen Warentransportes zu suchen. Sie knüpften soziale Kontakte zu unbekanntem Völkern und überwandten Grenzen zwischen unterschiedlichsten Zivilisationen.¹

Logistik stellt ein Sozialsystem dar, dessen gelebte Verantwortung im unternehmerischen Handeln bei zahlreichen Akteuren in verschiedenen Ausprägungen identifiziert werden kann. In diesem dynamischen System hängt der Erfolg der Arbeit maßgeblich von der Bereitschaft der Akteure zur Ausübung von Fairness ab. Zahlreiche **kleine und mittlere Unternehmen** der Logistik sind auf faire Behandlung durch ihre Partner in vielfältigen Lieferketten angewiesen. Das nachhaltige Funktionieren ihres Sozialsystems in wechselnden Netzen basiert dabei auf einer zuverlässigen Verteilung von Verantwortlichkeiten zwischen Partnern, die ihre gemeinsame Sache aus jeweils unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten haben.

Es wird davon ausgegangen, dass eine abgestimmte Verantwortungsteilung in sozialen Netzen einen wichtigen Beitrag zur Zukunftssicherung von Gesellschaft und Umwelt liefern kann. Deshalb lohnt es sich, die Strukturen der Zusammenarbeit von Logistikern zu verstehen, die in unterschiedlichsten Rollen innerhalb verschiedener Netze tätig sind. Die nachfolgende Betrachtung logistischer Arbeitsstrukturen legt eine **Mehr-Perspektiven-Sicht** unter einer Oberfläche frei, die sonst in vereinfachenden Gesamtbeschreibungen (etwa durch unzutreffende Verkürzung der Logistik auf eine Branche) eher verborgen bleibt.

So umfasst die Analyse z.B. auch wichtige Belange deutscher **Exporteure und ihrer Kunden in Übersee**. Außerdem hebt sie u.a. die Funktion der Zollabfertigung aus üblichen Darstellungen ihrer inländischen, kaufmännischen Abwicklung durch den Spediteur heraus.

¹ Voyageurs, National Park Service, U.S. Department of the Interior, 2008

Die tatsächlichen und potenziellen Kunden der Exporteure sind oft über eine Anzahl von Ländern gestreut. Dies führt u.U. zu einer **größeren Zahl an Partnern**, mit denen sie bei der Betreuung unterschiedlichster Lieferketten **wechselweise zusammenarbeiten**. Bei der Sorge um die Effizienz ihrer Lieferketten beachten sie dann beispielsweise, dass ein im Verkehr von Deutschland nach Australien bewährter Spediteur möglicherweise auf der Relation Peru nur über geringere Qualitäten verfügt als einer seiner Wettbewerber.

Bei der Auswahl von Logistikdienstleistern **unterscheiden** deren Auftraggeber oftmals verschiedene **Sendungsmerkmale** und wickeln eine Luftfracht evtl. mit einem anderen Partner ab als eine Seefracht, obwohl beide an denselben Bestimmungsort adressiert werden. Ein 20-kg-Ersatzteilpaket vertrauen sie einem anderen Spezialisten an als die Vier-Tonnen-Kiste mit Produktionsteilen. Eine Ladung Rohre übergeben sie einem anderen Dienstleister als eine drei Meter breite Sondermaschine.

Bei der Bestimmung der jeweils bestgeeigneten Logistikpartner sind auch stets die konkreten Lieferumstände bei der Realisierung von Verkauf und Produktion zu berücksichtigen. So macht es z.B. einen erheblichen Unterschied, ob eine Ware zur Lieferung geteilt wird oder aus mehreren Elementen zusammengefasst werden soll. So sind etwa für die Lieferung einer Anlage mit mehreren Koksöfen viele Transporte mit Steinen zu organisieren, bei denen die **Wiederholung des Einzelfalls** zur weniger anspruchsvollen Routine wird. Bei einem anderen Transport hängt die Partnerwahl von der **Effizienz bei der Sammlung** unterschiedlicher Teile ab (Pumpen, Schaltschränke, Schrauben, Dichtungen, Halterungen etc.), welche zunächst einer – teilweise gemeinsamen – seemäßigen Verpackung bedürfen, die von den einzelnen Lieferanten oft nicht zu leisten ist.

Das Tragen von Verantwortung im Sozialsystem Logistik bedingt also die **Berücksichtigung der jeweils gegebenen Situation**, in der sich die Akteure zur konkreten Zusammenarbeit entscheiden. Anders gesagt, es handelt sich nicht um ein Wunschkonzert für den, der die Verantwortung am liebsten nicht tragen möchte. Vielmehr geben die jeweiligen Verhältnisse vor, wessen Verantwortungsübernahme zur größtmöglichen Effizienz in der jeweiligen Gemeinschaftsaufgabe führen kann.

Die folgenden Ausführungen sind kein Rezept für die „beste Verteilung“ von Verantwortung. Sie sollen gleichwohl eine Orientierung für diejenigen bieten, die als Logistikakteure – gleich in welcher Rolle sie auftreten – eine **faire Grundlage für ein gemeinsames Verständnis** über die sinnvolle und effiziente Verteilung von Verantwortung suchen.

2 Gestaltungsräume für Logistikakteure

Die Rollen der Akteure in der globalen Güterverkehrswirtschaft sind nur teilweise von der Entwicklung der Verkehrsträger (LKW, Eisenbahn, Schifffahrt, Luftfahrt) geprägt. Ihre jeweils zu erfüllende Aufgabe ist in Form von Rechten und Pflichten insbesondere durch **staatliche Regeln** geordnet, welche die Akteure in verschiedene Gruppen gliedern. In Deutschland ergibt sich eine solche **Gliederung** aus der Unterscheidung kaufmännischer Handelsgeschäfte im HGB nach Fracht-, Speditions- und Lagergeschäften.²

Die Einbettung der Akteure in eine funktionierende internationale Ordnung vollzieht sich laufend über **zwischenstaatliche** Vereinbarungen und **multinationale** Organisationen, die sich teilweise durch Zuarbeit **nationaler** Branchenverbände legitimieren.

Diese komplexe Mischung aus Recht und Usancen gewährt manchen Akteuren eine ständige Möglichkeit zur Mitgestaltung ihrer Alltagsarbeit, die auch Einfluss auf die Bestimmung von Grenzen der Verantwortung nehmen kann. Ihre Möglichkeiten zur **Beeinflussung von Kapazitäten, Verkehren und Preisen** werden jedoch oft durch den größeren Einfluss anderer Akteursgruppen begrenzt.

2.1 Frachtführer

Eine der grundlegenden Aufgaben in jeder Lieferkette ist die **Durchführung der Beförderung** von Gütern mit einem Transportmittel auf verschiedenen Verkehrswegen. Die hierauf spezialisierten Frachtführer unterscheiden sich je nach Verkehrsträger in Straßentransporteur, Reedereien, Luftfahrtgesellschaften oder Eisenbahnen. Ihre Betätigung unterliegt vorwiegend den Gesetzen des Landes, in denen ihre Transportmittel registriert sind. Im grenzüberschreitenden Verkehr gelten darüber hinaus international verbindliche Konventionen, die von Verbänden oder Organisationen getragen und weiter entwickelt werden. Beispiele hierfür sind IRU, CMR (Straße), CIM, RIV (Schiene), ICAO, IATA (Luft), IMO (See).³

² Handelsgesetzbuch §§ 407-475h, Schönfelder Deutsche Gesetze, Verlag C.H. Beck, 2008

³ **IRU**: International Road Transport Union, **CMR**: Convention relative au Contrat de Transport International de Marchandises par Route, **CIM**: Convention Internationale concernant le Transport des Marchandises par Chemins de Fer, **RIV**: Regolamento Internazionale Veicoli, **ICAO**: International Civil Aviation Organization, **IATA**: International Air Transport Association, **IMO**: International Maritime Organization

Prägende Einflüsse auf die Arbeit der Beteiligten üben zudem sog. **strategische Allianzen** aus, die zwischen mehreren Fluggesellschaften vereinbart wurden, um eine gemeinsame Außenwirkung zu erzielen. Beispiele hierfür sind Star Alliance (Sitz: Frankfurt am Main, derzeit 28 Mitglieder: Air Canada, Egypt Air, Lufthansa, Singapore Airlines, United u.a.) oder Oneworld (Sitz: Vancouver, derzeit 11 Mitglieder: British Airways, American Airlines, Iberia, Finnair, Qantas u.a.). Eine wesentlich ältere Tradition im Seeverkehr haben sog. Schifffahrtskonferenzen, die sich als kartellähnliche Organisationen auf bestimmten Seegebieten herausgebildet haben, welche die nicht beigetretenen Reedereien mit einem „Outsider“-Status beiseite lassen.

Frachtführer schließen Frachtverträge ab, ihre Auftraggeber sind entweder Spediteure oder Verloader. **Durchsetzungsmacht** gegenüber ihren Verhandlungspartnern schöpfen sie weitgehend aus der Verfügungsgewalt über **Transportkapazitäten**. Ihre Einflüsse auf die Höhe der erzielten Preise (d.h. Frachten) sind aufgrund des starken Wettbewerbs in der Branche begrenzt und können durch ihre Kapazitäten allenfalls mittelbar, jedenfalls selten nachhaltig realisiert werden. Zu beobachten ist das beispielsweise an einer zeitweisen Verdoppelung von Frachten im Verkehr zwischen Spanien und Deutschland während der Erdbeer-Erntesaison.

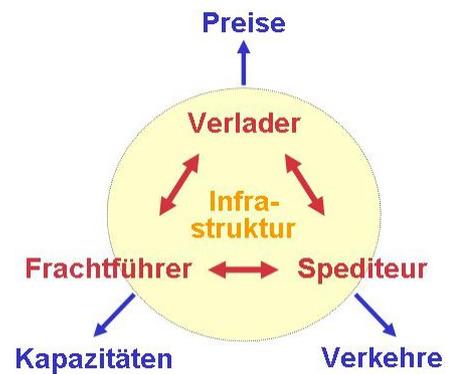
2.2 Spediteur

Im Unterschied zum Frachtführer unternimmt es der Spediteur, Transportketten zu organisieren, ohne notwendigerweise eigene Transportmittel hierzu einzusetzen. Seine Aufgabe besteht darin, im Auftrag seines Kunden (d.h. des Verladers, welcher entweder Verkäufer oder Käufer sein kann) die bestmögliche aus vorhandenen Alternativen herauszufinden und die **Transportleistung zu besorgen**, um eine vorgesehene Lieferung zu verwirklichen. Mit seinem Kunden schließt der Spediteur einen Speditionsvertrag ab, mit dem Frachtführern vereinbart er ggf. für verschiedene Teilstrecken die erforderlichen Frachtverträge. So entstehen „Verkehre“.

Indem ein Spediteur gleichzeitig für mehrere Auftraggeber arbeitet, kann er niedrigere Frachtraten bei den Frachtführern realisieren, sofern er einzelne Sendungen zu größeren Einheiten bündelt und damit für bessere Ausnutzung des Laderaumes sorgt. Mit der teilweisen Weitergabe des erzielten Preisvorteils wird seine Organisationsleistung für den Kunden meist attraktiver, als wenn dieser sich direkt an den Frachtführer wenden würde. Je mehr Sendungsvolumen ein Spediteur auf sich vereinigen kann, desto größer ist seine **Bündelungsfähigkeit** und damit seine **Verhandlungsmacht**.

2.3 Verlader

Die meisten Unternehmen aus Industrie und Handel verfügen über keine eigenen Laderaumkapazitäten, so dass sie den Frachtführern selten mit konkurrierendem **Werkverkehr** begegnen. Ausnahmen sind insbesondere in Massengüterbranchen anzutreffen, z.B. RAG mit eigenem Eisenbahnbetrieb auf eigenem Schienennetz und eigenen Umschlaganlagen. Ansonsten ist es regelmäßig günstiger, die jeweils erforderliche Kapazität unter Wettbewerbsbedingungen einzukaufen und bestehende Verkehre für **wechselnde operative Lieferaufgaben** zu nutzen.



Klassische Einflussgrenzen für logistische Akteursgruppen

Grafik: Horst Lautenschläger

Meist lassen sich die verfügbaren logistischen Mittel bei Abschluss des Warenliefervertrages allgemein überblicken und die Maßnahmen bis zum Versandzeitpunkt konkret arrangieren. Hierzu ist oft eigenes Personal verfügbar, das über logistische Fachkompetenzen verfügt, welche die Produktions-, Einkaufs- und Vertriebskompetenzen um die existenzsichernden Fähigkeiten zur **Steuerung der eigenen Lieferketten** ergänzen.

Mit **Vergabe des Auftrages** für logistische Dienstleistungen übt jeder Verlader maßgeblichen Einfluss auf den Preis aus. Nicht immer gründet dieser auf der Beurteilungsfähigkeit über die Architektur der jeweils gewählten Lieferkette oder die Leistungsqualitäten der beteiligten Unternehmen. Dass die preisgünstigste Fracht durchaus zur Erhöhung der Gesamtkosten führen kann, ist z.B. an dem häufig beobachteten Umstand zu erkennen, dass ein unpünktlich an der Verladestelle erscheinendes Fahrzeug zur Mehrarbeit in der Versandabteilung beiträgt.

3 Verantwortungsgrenzen für Logistikdienstleister

Die Verschiebung von Grenzen der Verantwortung ist ein gängiges Mittel zur Erhöhung eigener Gestaltungsmacht. Mit Übernahme von Funktionen einer anderen Akteursgruppe erhöht ein Logistikdienstleister bestehende Einflussmöglichkeiten sowie seine Chancen zur Profitsteigerung. Derartige Grenzverschiebungen können sehr **unterschiedliche Formen** annehmen, was die folgende Praxisbeobachtung zeigt.

3.1 Integration der KEP-Dienste

Kurier-, Express- und Paketdienste (sog. KEP-Dienste) haben sich zu Dienstleistern mit besonders großer Leistungstiefe entwickelt. Ein solches Unternehmen vereinigt dauerhaft-systematisch die Rollen von Spediteur und Frachtführer, indem es eine Fahrzeugflotte disponiert und – unter **Einschluss des Zollabfertigungsdienstes im Empfangsland** – eine integrierte Betreuung der gesamten Lieferkette für seine Kunden „von Haus bis Haus“ vornimmt. Hierbei wird jeweils eine große Flächendeckung erreicht; manchmal gilt nominell eine weltweite Erreichbarkeit, die jedoch stets auf Grenzen infrastruktureller oder politischer Verhältnisse stößt. Auf dem Logistikmarkt werden solche Unternehmen auch als **Integrator** bezeichnet. Beispiele sind die Unternehmen UPS, FedEx, DHL und TNT.

Teilweise betreiben KEP-Unternehmen zahlreiche eigene Frachtflugzeuge und üben sogar maßgeblichen Einfluss auf manche Flughäfen aus, indem sie diese als Drehscheibe („Nabe“, engl. hub) in ihrem **Hub-and-Spoke-System** nutzen. So gilt der Flughafen von Memphis / Tennessee als der größte Frachtflughafen der Welt, insbesondere weil er als zentrale amerikanische Umschlagsbasis von Federal Express für deren ein- und ausgehende Übersee-Transporte mit regelmäßigen Verbindungen zu zahlreichen inländischen Destinationen dient.

3.2 Konzentration auf Infrastruktur

Straßen sowie Schienen-, Wasser- und Luftwege werden meist territorialitätsbezogen vom Staat kontrolliert und zur Verfügung gestellt. Zusammen mit Umschlagspunkten wie Häfen, Schienenterminals oder Flughäfen bilden sie die notwendige Verkehrsinfrastruktur, von der **die übrigen Logistikakteure** (und zwar aus allen drei Akteursgruppen: Frachtführer, Spediteure und Verlader) bei ihrer Leistungserbringung in hohem Maße **abhängig** sind.

In Umkehrung des vorgenannten Prinzips ist es großen, kapitalkräftigen Gesellschaften möglich, spürbaren Einfluss auf die Infrastruktur auszuüben. Dies zeigt nicht nur das vorgenannte Beispiel Federal Express im **Flugverkehr**, sondern auch die chinesische **Seereederei** COSCO. Letztere hat einen wesentlichen Anteil am Hafen Piräus erworben und verfügt damit über Möglichkeiten, über ihre (Schiffsraum-basierte) Kapazitätsmacht hinaus direkten Einfluss auf die **Gestaltung von Verkehren** zu nehmen.

So wird es denkbar, dass die Reederei künftig z.B. massenhaft Sendungen mit dem Ziel Mitteleuropa über den griechischen Hafen anlandet und zusätzlichen Einfluss auf die dortigen Umschlagsanlagen und **Hinterland-Anbindungen** ausübt. Hierdurch könnte u.U. gezielt die Auslastung bestimmter Nordseehäfen reduziert werden, wodurch möglicherweise bedeutende Bahnverkehre z.B. von Hamburg in die Binnenländer Österreich, Tschechien, Serbien etc. minimiert würden.

3.3 Multiplikation durch Spedition

Eine häufig praktizierte Ausdehnung eigener Einflussmöglichkeiten ist bei Spediteuren zu beobachten, die nicht nur als Vermittler und Organisator, sondern auch als Frachtführer auftreten, indem sie eigene Fahrzeuge einsetzen. Sie üben **gleichzeitig zwei Rollen** aus und übernehmen dabei zwei verschiedenartige, gesetzlich definierte Verantwortungsbereiche.

Diese im LKW-Verkehr übliche Praxis ist als sog. **Selbsteintritt** im §458 HGB ausdrücklich geregelt. Im Seeverkehr ist vergleichbares Handeln zwar nicht so verbreitet, aber ebenfalls existent, wenngleich unter besonderen Voraussetzungen. Ein entsprechend agierender Spediteur muss sich als sog. **NVOCC** („Non Vessel Operating Common Carrier“) von seiner übrigen Tätigkeit abgrenzen. Als NVOCC übt er dann die Rechte und Pflichten eines Reeders gegenüber seinem Kunden aus, obwohl er seine Leistung mit fremdem, meist gechartertem Schiffsraum erbringt. ⁴

Durch Ausübung dieser Doppelrolle vergrößern Spediteure ihre Fähigkeit zur Bündelung von Warenströmen und damit zur Gestaltung von Verkehren. Ein frühes Beispiel gab bereits Gottfried Schenker mit der ersten Abfertigung einer **Sammelladung** im Jahre 1873 auf der Strecke von Paris nach Wien. ⁵ Hierbei konnte eine Vielzahl von Stückgütern zu einem Sammeldepot verschickt werden, unter Verhinderung der teuren Überwindung der Fernstrecke

⁴ A-Z der Schifffahrt, Abkürzungen und Fachausdrücke, DANZAS, Nov. 1987

⁵ DB Mobility Networks Logistics, www.deutschebahn.com/site/bahn/de/konzern/geschichte/themen/schenker__geschichte/schenker__gruendung.html, 07.05.2009

für viele parallel laufende Einzelsendungen. Die Auswirkungen waren zunächst auf inner-europäische und nationale Landverkehre beschränkt, legten aber auch den Grundstein für die spätere Entwicklung des **kombinierten Verkehrs** auf Straße und Schiene.

Das gleiche Bündelungsprinzip wenden auch See- und Luftfrachtspediteure an, die als sog. **Consolidator** auftreten, um die Sendungen mehrerer Verloader zu einer größeren Sendung zu vereinigen. Meist in einem **Luft- oder Seecontainer** verladen, lassen sie diese durch eine Reederei oder Airline befördern. Der Consolidator wählt zwischen verschiedenen Häfen (z.B. im Bereich Hamburg-Bremen-Rotterdam-Antwerpen) oder Flughäfen (im Bereich Frankfurt-Luxemburg-Paris-Amsterdam o.ä.) und kann hierbei – je nach tatsächlicher Bündelungsmacht – mehr oder weniger Einfluss auf die Routen von Schiffen und Flugzeugen ausüben.

3.4 Standardisierung im Systemverbund

Auf ähnliche Weise wie die genannten kapitalkräftigen Integratoren wirken manche mittelständische Sammelgutspediteure, die sich – meist auf den Straßentransport beschränkt – mit anderen ähnlich operierenden Unternehmen aus anderen Regionen zu einem **Systemverbund** zusammenschließen. Gemeinsames Ziel ist, ihren Kunden eine integrierte Beförderungsleistung mit einheitlichem Qualitätsstandard in einer Region anzubieten, welche die Grenzen des ureigenen Operationsgebietes weit überschreiten kann. Für den anfallenden Güterumschlag an den Enden ihrer Haupttransportlinien nutzen sie meist eigene Güterverteilzentren (oft mit dem eingedeutschten Begriff „Hub“ bezeichnet), die zum privaten Bestandteil der Verkehrsinfrastruktur zählen.

Die Kooperation im Rahmen eines Systemverbundes schließt nicht aus, dass jeder Angehörige des Verbundes seinen eigenen Interessen nachgeht. Denn grundsätzlich tritt jeder Partner in Geschäftssparten außerhalb der vertraglich vereinbarten Systemgrenzen gegenüber den übrigen Partnern als Wettbewerber auf. Dies hat u.a. bedeutenden Einfluss auf die **Grenzen** gegenseitigen Vertrauens und der freiwilligen Übernahme **von Verantwortung**.

Die Systemverbundgrenze zwischen den Partnern bedeutet: Jenseits der Grenze, also im "dynamisch-systemfreien" Teil der expeditionellen Tätigkeit, reduziert sich das gegenseitige Vertrauen zwischen den ansonsten verbundenen Logistikdienstleistern. Bei gleichzeitig steigender Verantwortungsbereitschaft erhöht sich jedoch die Chance, zugunsten des Verloaders **Mehrwert durch Kreativität zu schaffen**.

4 Gesamtverantwortung für Logistiknetze

Jede Verschiebung von Verantwortungsgrenzen, die der Kostenminimierung oder Profitmaximierung bei der Erstellung von Logistikdienstleistungen dient, mag ein Beitrag zur Erhöhung der Lieferketteneffizienz sein. Das Gegenteil ist jedoch der Fall, wenn die Gesamtverantwortung für die Lieferkette nicht vollständig wahrgenommen wird. Dies führt zu Aufgaben der Risikokontrolle, die – im Zusammenwirken mit den Aufsichtsbehörden – durch sachkundige, gestaltungskompetente und vertrauenswürdige Beauftragte des Exporteurs zu erledigen sind. Wenn überhaupt jemand, so können nur sie sicherstellen, dass ihre Waren nicht zu verbrecherischen Zwecken benutzt werden. Nur sie kennen ihre Kunden. Sie müssen beurteilen, ob die Wahl eines dreifach teuren Transportmittels günstiger ist als die Konventionalstrafe infolge einer eingetretenen Produktionsverzögerung. Und sie haben zu bewerten, welchen Aufwand die Beschaffung eines aktuellen Spezialwissens verursachen darf, das sie zur Verhinderung einer behördlichen Geldbuße benötigen. Kein noch so versierter Dienstleister kann derartige Entscheidungen treffen, ohne in einen **Interessenkonflikt** mit seinen fachlichen Aufgaben zu geraten.

4.1 Verlader ist entweder Verkäufer oder Käufer

Die Liste der operativen Prozesse ist lang: Schiffsbuchung, Ausstellung der Frachtbriefe, Hafenumschlag, Weiterverladung auf das jeweils nächste Transportmittel, Überwachung der Abläufe, Einleitung von Maßnahmen bei Überschreitung von Zeitvorgaben etc. Die Erledigung all dieser Arbeiten gehört zu den Aufgaben logistischer Dienstleister. Für die Erteilung der Auftragsdetails jedoch **ist stets der Verlader verantwortlich**. Denn nur er kann mancherlei Informationen beisteuern, die in der technischen Eigenart seiner Ware liegen bzw. in deren Zustand, der auf die Transportumgebung wirkt – sowie, umgekehrt, in den Gefahren der Umwelt, vor denen sie zu schützen ist.

Ohne Vorgaben des Verladers zu Terminen, Kosten und Qualität müssen Logistikdienstleister vielfach auf eigene Annahmen bauen, deren Risiken im Zweifelsfall auf den Verlader zurückfallen. Für die Rolle des Verladers kommen entweder Verkäufer oder Käufer einer Ware in Frage – je nachdem, wer von beiden **Gefahr und/oder Kosten für die Lieferung** gemäß Kaufvertrag übernommen hat.

Mit dem Versender muss der Verlader nicht identisch sein. Manche Lieferung eines Verkäufers setzt sich aus Warenbestandteilen zusammen, die von mehreren Versendern für

denselben Käufer an einen Empfänger geliefert werden. Für eine Koksofenbatterie sind z.B. zu liefern: (a) 5.000 Tonnen feuerfeste Steine von einem Lieferanten, (b) 1.000 Tonnen Stahlkonstruktionsteile verschiedenster Arten von diversen anderen Lieferanten, die vom Verkäufer ausgewählt werden, (c) die Kokskuchenfüllwagen von einer Spezialfabrik, (d) von hundert weiteren Lieferanten das sonstige Material wie elektrische Anlagen, Ventile, Schrauben etc. In einem derartigen Fall ist ein erhöhter Aufwand für die Lieferantenkoordination fällig. Hierzu müssen alle logistischen Arbeitsschritte **aufeinander abgestimmt** werden – entweder durch den Verkäufer oder den Käufer. Jeder von ihnen kann hierzu aber auch einen fachkundigen Beauftragten benennen.

Häufig werden **Serien von Lieferungen** an denselben Empfänger realisiert. Ein Beispiel hierfür ist die Lieferung mehrerer Kohlefördereinrichtungen an einen Minenbetreiber in Australien. Bei jeder Lieferung sind individuelle Abweichungen in der Wahl des Verkehrsträgers, einzelner Dienstleister, Transportstrecken, Grenzstellen etc. möglich. Ausschlaggebend können Kostenvergleiche sein oder die Verfügbarkeit der Transportmittel oder die gebotene Schnelligkeit, so dass evtl. Luftfracht anstelle Seetransport bestimmt wird.

Bei der Erfüllung von Logistikdienstleistungen im Zusammenhang mit mehreren Lieferungen bestimmen sich die Bedürfnisse des Verladers bei einzelnen Lieferketten häufig aus den unterschiedlichen, jeweils tagesaktuell bestimmten Details. Hat der Lieferant die Ware zum vereinbarten Bereitstellungstermin verfügbar? Falls nicht: Wer bezahlt die notwendigen Sonderaufwendungen zur Abkürzung des folgenden Transportes, z.B. Mehrkosten von Luft gegenüber Seetransport? Infrage kommen sowohl **Lieferant oder Versender oder Käufer!**

4.2 Physischer Ausgangspunkt: Versender oder Lieferant

Jede Lieferkette hat ihren physischen **Ausgangspunkt an der Stelle des Warenversands** vom Herkunftsort, wo der Versender die Sendung an einen Logistikdienstleister übergibt, damit dieser den Transport zum Empfangsort realisiert. Der Versender handelt gleichzeitig als Verloader, wenn er als Auftraggeber des Logistikdienstleisters fungiert. Sofern er eine eigene Lieferverpflichtung zugunsten eines Dritten (d.h. als Lieferant des Käufers) zu erfüllen hat, fallen beide Rollen bei ihm zusammen.

Ist ein Versender weder Verloader noch Lieferant, so kann er die Rolle eines Unterlieferanten einnehmen. Mit der Warenbereitstellung erfüllt er ausschließlich die Verpflichtungen des Lieferanten gegenüber dem Logistikdienstleister. Die von ihm bereitgestellte Sendung mag zur **Auslieferung an einen Empfänger** bestimmt sein, der eine Zimmermöblierung mit

Stühlen, Tisch und Schränken erwartet. Der Anteil des Unterlieferanten beschränkt sich jedoch auf die Bereitstellung des Tisches – ohne Kenntnis der weiteren Komponenten.

Die Bereitstellung einer Sendung muss nicht der Pflichterfüllung aus einem eigenen oder fremden Kaufvertrag dienen. Es gibt eine **Vielzahl von Beweggründen für eine Lieferung**. Beispiele: die unentgeltliche Lieferung eines Warenmusters oder die Rücklieferung einer zuvor erhaltenen defekten Ware. Es kann aber auch die Beistellung von Gegenständen durch den Warenbesteller beinhalten, wie z.B. ein deutsches Modehaus, das Knöpfe und Pailletten an seinen koreanischen Lieferanten schickt, damit dieser die Kleider aus seiner eigenen Produktion komplettiert, bevor er sie für den deutschen Besteller nach Spanien ausliefert.

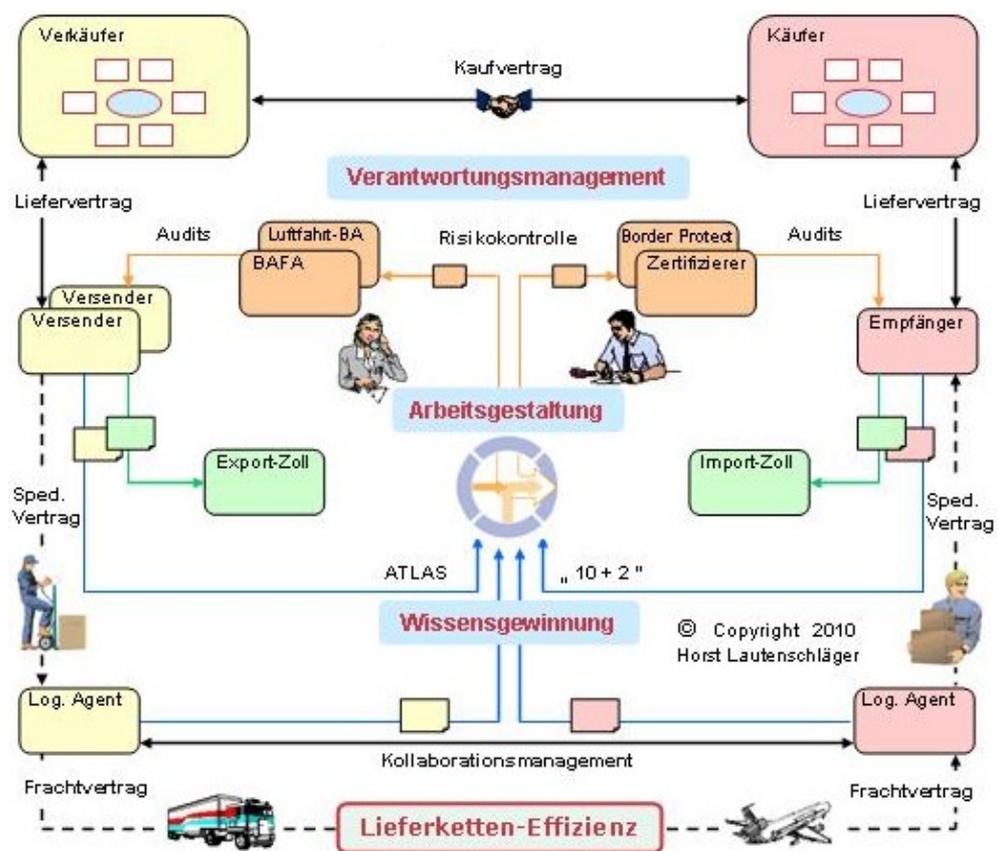
4.3 Kompetenzverteilung zwischen Verloader und Logistikdienstleister

Je nach gewähltem Transportmittel (Flugzeug, Seeschiff, Eisenbahn o.a.) gelten spezielle Anforderungen zur Gewährleistung der Sicherheit des Transportes. Für deren Erfüllung sorgen nicht nur die Verkehrsbetreiber; vielmehr sind diese stets darauf angewiesen, dass die Waren bereits vor Übernahme transportsicher durch den Verloader oder dessen Erfüllungsgehilfen **verpackt** wurden. Zudem muss der jeweilige Versender die Sendung so **verladen**, dass die anschließende Beförderung gelingen kann.

Da internationale Transportketten meist multimodal – d.h. mit Nutzung verschiedenartiger Verkehrsträger – angelegt sind, sind hierfür Kenntnisse über die spezifischen Transportverfahren beim Versand- und Verladepersonal erforderlich. Auf deren umfassende **Informationen** und **Instruktionen** sind die Logistikdienstleister ebenfalls angewiesen, um in allen Unterwegssituationen das jeweils Erforderliche leisten zu können. Hierbei handelt es sich z.B. um Auskünfte darüber, ob und welche Gefahren von der Ware für Operateure und Umwelt ausgehen können, ob die Ware einer permanenten Behandlung wie Kühlung, Befeuchtung o.ä. bedarf.

Wird ein Logistikdienstleister durch den Käufer beauftragt, so kann dies zu Konflikten mit dem Versender führen, wenn z.B. Größe des Laderaums oder Zeitpunkt der Gestellung nicht mit der Versandbereitschaft der Sendung übereinstimmen. Gewicht, Volumen oder andere wichtige **Daten sind dem Käufer oft nicht bekannt** und werden nur als Schätzung übermittelt, Missverständnisse bei der Sendungsidentifikation können den Prozessfluss erheblich behindern. Kurzsichtige **Arbeitsgestaltung** kann die Effizienz schmälern, sofern sie als Gegenstand von Preisverhandlungen **nur dem eigenen Erfolg dient** und zu Lasten dritter Abhängiger geregelt wird.

Die Verteilung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten ist für Laien nicht immer einfach zu durchschauen, zumal mit Rollenbegriffen aus unterschiedlichen Rechtsnormen gearbeitet wird. Beispiele: Die Rolle des **Absenders** ist mit der des Versenders nicht immer identisch. Der **Ablader**⁶ ist eine Rechtsfigur, die durchaus auf den Verlager zutreffen kann, aber in vielen Fällen auch davon abweicht. Der Verlager-Begriff ist für Logistik-Insider eine weit verbreitete umgangssprachliche Vereinfachung zur Rollendifferenzierung und wird für die Zwecke der vorliegenden Analyse bevorzugt verwendet. Sein englisches Pendant **Shipper** kann noch weniger präzise eingesetzt werden, da es mehrere Begriffe zusammenfasst und folglich unterschiedliche Interpretationen über abzuleitende Kompetenzen zulässt.



Erfolgsfaktoren für Lieferketten-Effizienz in wechselnden Logistiknetzen

Grafik: Horst Lautenschläger

4.4 Die Pflichten des Ausführers vor der ersten Zollgrenze

Liegt der Bestimmungsort jenseits der Zollgrenze, so trägt ein Lieferbeteiligter die – ihm vom Gesetzgeber zugewiesene – **Verantwortung** des Ausführers. Das kann, je nach Fall, der Versender oder sein Kunde (oft der Verkäufer) oder ein sonstiger Veranlasser des

⁶ § 643 HGB

Grenzübertritts sein, der meist im entsprechenden Augenblick **Eigentümer der Ware** ist. Ein außerhalb der EU ansässiger Käufer kann hingegen nicht Ausfühler sein (Artikel 788 Zollkodex-Durchführungsverordnung) und muss durch eine **in der EU ansässige Person** vertreten werden.⁷

Der Ausfühler hat zahlreiche Verpflichtungen, z.B. muss er die Ausfuhr bei der zuständigen Behörde anmelden; er hat genau festgelegte **Verbote und Beschränkungen** zu **identifizieren** und zu befolgen.⁸ Ggf. muss er vor Grenzübertritt eine Ausfuhrgenehmigung einholen. Sonstige logistische Akteure muss er mit detaillierten Informationen, Dokumenten und Instruktionen versorgen, damit deren Beiträge zum Gelingen der gesamten Lieferkette korrekt abgewickelt werden können. Hilfreich ist beispielsweise die Benennung einer bestimmten Zollabfertigungsstelle, der die Waren zur Kontrolle gestellt werden müssen.

4.5 Der Importzoll als letzte Hürde

Zum Gelingen eines Transportes gehört auch die Mitwirkung von Behörden des Empfängerlandes. Ohne **Zollfreigabe** darf keine Ware durch den Empfänger verwendet werden, auch wenn sie ihm als sog. Zollgut bereits ausgehändigt wurde. Um die Zollgutfreigabe zu erhalten, legt der Importeur eine **Einfuhranmeldung** vor, deren Angaben meist durch verschiedene Unterlagen seiner ausländischen Geschäftspartner (z.B. Warenrechnung, Qualitätsbescheinigung) zu belegen sind.

Die Angaben des Importeurs müssen in vielen Fällen durch weitere **Dokumente** von Behörden **des Ausfuhrlandes** (z.B. Ursprungsnachweis, Gesundheitszeugnis) **verifiziert** und von beteiligten Logistikdienstleistern (z.B. Bill of Lading, Manifest) ergänzt werden. Vielfach ist vor der Einfuhr eine Importlizenz bei der Regierung zu beantragen.

Meist wird die Importeursrolle durch den Käufer wahrgenommen, manchmal auch durch den Warenempfänger. Seine Pflichten gegenüber den Einfuhrbehörden können im Regelfall nicht auf einen Anderen übertragen werden. Jedoch wird der Importeur häufig durch einen von ihm beauftragten, besonders ausgebildeten **Zollagenten** vertreten. Letzterer unterhält meist keine direkten Vertragsbeziehungen zu den ausländischen Beteiligten der Transportkette, nimmt von diesen aber vielerlei Informationen und Dokumente als **Vertreter des Importeurs** in Empfang.

⁷ Bundesministerium der Finanzen, Merkblatt zum Einheitspapier, DOK 2009/0833115 vom 9.12.2009

⁸ Industrie- und Handelskammern in Nordrhein-Westfalen, Praktische Arbeitshilfe Export/Import, 2006

5 Zusammenfassung

Das Funktionieren globaler Logistiknetze basiert auf verteilter Verantwortung. Klare Unterscheidungen des Handelsgesetzbuches nach Rechten und Pflichten der Frachtführer, Spediteure und Lagerhalter geben eine Grundorientierung für Fragen nach legalen Einflussmöglichkeiten für wichtige Akteursgruppen. Ein genaues Verständnis über die **Strukturen der Zusammenarbeit** in wechselnden Akteursnetzen erfordert jedoch die Einbeziehung von Usancen, die sich in der Logistikwirtschaft herausgebildet haben.

Die komplexe Mischung aus Recht und Usancen gewährt manchen Akteuren eine ständige Möglichkeit zur Mitgestaltung ihrer Alltagsarbeit, die auch Einfluss auf die Bestimmung von **Grenzen der Verantwortung** nehmen kann. Ihre Möglichkeiten werden dabei oft durch den größeren Einfluss anderer Akteursgruppen begrenzt. Insbesondere ist dem Frachtführer am ehesten eine gewisse Kapazitätsmacht zuzuerkennen, dem Spediteur ein Einfluss auf die Bündelung von Verkehren, dem Verlader hingegen eine starke Position bei der Preisbildung.

Abseits der gesetzlich zugewiesenen Aufgaben sind Logistiker in unterschiedlichsten Rollen innerhalb verschiedener Netze tätig. Deshalb legt die vorliegende Analyse eine **Mehr-Perspektiven-Sicht** unter einer Oberfläche frei, die sonst in vereinfachenden Gesamtbeschreibungen (etwa durch unzutreffende Verkürzung der Logistik auf eine Branche) eher verborgen bleibt. Hierzu gehört die Verschiebung von Grenzen der Verantwortung als ein gängiges Mittel zur Erhöhung eigener Gestaltungsmacht.

Anhand einer Praxisbeobachtung wird gezeigt, in welchen **unterschiedlichen Formen** sich derartige Grenzverschiebungen abspielen können. Formen der **Integration** von Leistungsmerkmalen sind von KEP-Diensten bekannt, während die **Konzentration** von Verkehren auf Infrastrukturobjekte einigen kapitalkräftigen Unternehmen vorbehalten ist. Die Form der **Multiplikation** von Einzelsendungen zur Bildung von Ladungsverkehren ist bei Speditionen weit verbreitet; das Mittel der **Standardisierung** erreichen diese teilweise durch einen Zusammenschluss mit anderen mittelständischen Wettbewerbern zu einem Systemverbund.

Lieferketteneffizienz ist ohne vollständige Wahrnehmung der **Gesamtverantwortung** für Lieferketten nicht erreichbar. Vielmehr sind u.a. Aufgaben der Risikokontrolle zu berücksichtigen. Dies geschieht – im Zusammenwirken mit den Aufsichtsbehörden – durch sachkundige, gestaltungskompetente und vertrauenswürdige Beauftragte des Exporteurs. Sie müssen sicherstellen, dass ihre Waren nicht zu verbrecherischen Zwecken benutzt

werden. Sie müssen beurteilen, ob die Wahl eines dreifach teuren Transportmittels günstiger ist als die Konventionalstrafe infolge einer eingetretenen Produktionsverzögerung, die mit diesem Mittel aufgefangen werden könnte. Ihre Aufgabe ist das Fällen von Entscheidungen, die für einen Logistikdienstleister schädliche **Interessenkonflikte** verursachen würden.

Zu den Ausführungen über Kompetenzverteilung zwischen Verloader und Logistikdienstleister gehört die Berücksichtigung von Themen wie Verantwortungsmanagement, Arbeitsgestaltung und Wissensgewinnung. Dies geschieht nicht in Form eines Rezeptes für die „beste Verteilung“ von Verantwortung, sondern als Angebot zur Orientierung für diejenigen, die als Logistikakteure – gleich in welcher Rolle sie auftreten – eine **faire Grundlage für ein gemeinsames Verständnis** über die sinnvolle und effiziente Verteilung von Verantwortung suchen.

Die vorliegende Analyse bildet eine erste Grundlage für die Folgearbeiten zur Identifikation von Interessen und Kompetenzen, die sich in einem arbeitsteiligen Umfeld teilweise ergänzen, aber auch behindern können. Die Erkenntnisse sollen dazu helfen, **Lücken** in der Verteilung von Verantwortung **zu schließen**, um einerseits den Lieferkettenpartnern dienen und andererseits Fortschritte für Gesellschaft und Umwelt erzielen zu können.