

# **Logistik-Outsourcing in der Automobilindustrie – Stand und Entwicklungsmöglichkeiten**

**Prof. Peter Klaus (D.B.A./Boston Univ.),**  
Lehrstuhl für Logistik, Universität Erlangen-Nürnberg

**Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt,**  
Lehrstuhl für Industriebetriebslehre, Universität Erlangen-Nürnberg

## **Vortrag**

Herbsttagung 2005 der Kommission Produktionswirtschaft  
im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.

Cottbus, 16./17.09.2005

## I. Zum bisherigen Stand der Diskussion

- Populäre Systematisierungsansätze zu „Erscheinungsformen“ des Logistik-Outsourcing und der Logistik-Dienstleistungsanbieter
- Chancen, Risiken und Motive des Outsourcing von Logistikleistungen
- Zahlen und Fakten zum IST-Stand des Logistik-Outsourcing
- Trends und Herausforderungen für die Zukunft:  
Was die Befragungen sagen

## II. ... was diese Diskussion nicht erfasst

- Eine kritische Anmerkung zur Nützlichkeit der populären Begrifflichkeiten und Inhalte in der Logistik-Outsourcing Debatte
- Gestaltungsperspektiven für die kommenden Jahre?  
Die ForLog-These von der „Supra-Adaptivität“
- Kurzer Werkstattbericht zu einer laufenden ForLog Outsourcing-Studie – neue Gestaltungspotenziale?

## III. Weiterer Forschungsbedarf?

# I-1. Logistik-Dienstleistungsanbieter: populäre Begrifflichkeiten

Logistik-Assets gering

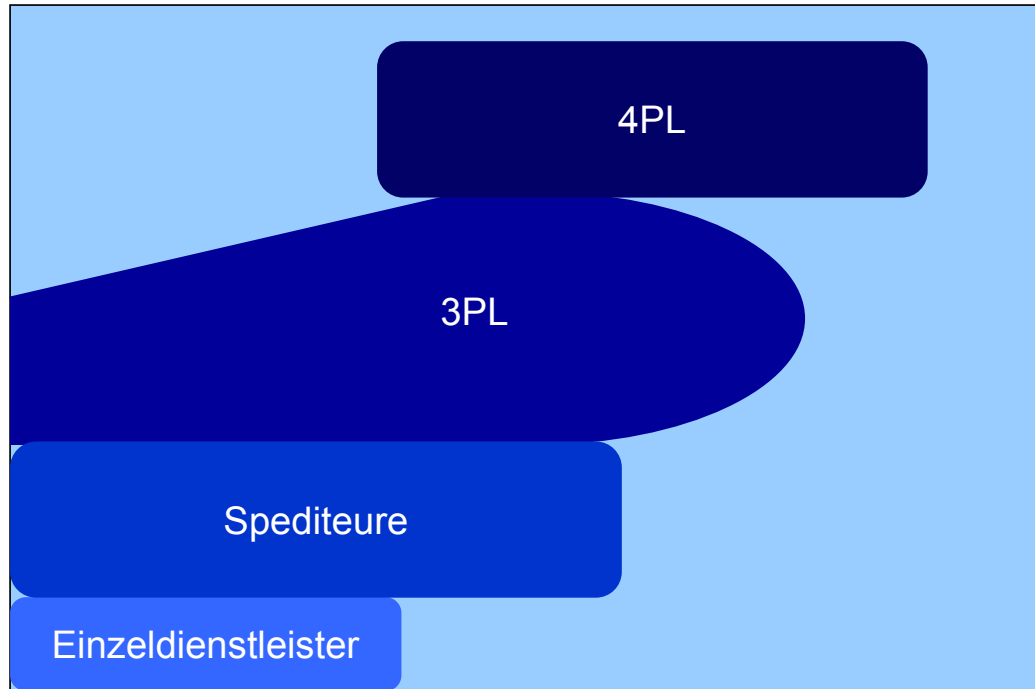


Logistik-Assets hoch

Aktionsraum mehr global



Aktionsraum mehr regional



Operative Logistikleistungen

Koordinierende Logistikleistungen

Strategische Logistikleistungen

Value-added Services gering

Value-added Services hoch



Quelle: in Anlehnung an Baumgarten/Kasiske/Zadek (Logistik-Dienstleister 2002), S. 32.

- **Einzeldienstleister:**  
Angebot klassischer Logistikleistungen wie Transport, Umschlag, Lagerung „Transaktions-orientiert“.
- **Spediteure:**  
Verbunddienstleistungen, die auf Basis eigener und/oder fremder Ressourcen disponiert und verkettet angeboten werden, ebenfalls „Transaktions-orientiert“.
- **3rd Party Logistics Provider (3PL):**  
Systemdienstleister, die weitere Leistungen wie Value Added Services und Koordinationsleistungen anbieten; synonym auch: Kontraktlogistik-Dienstleister mit eigenständiger Verantwortung für Teile der Wertschöpfungskette, „Kontrakt-orientiert“.
- **4th Party Logistics Provider (4PL):**  
Netzwerkintegratoren, die die Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette im Hinblick auf ein unternehmensübergreifendes Optimum übernehmen, „Kontrakt-orientiert“.

#### Was Beraterstudien\*) über die relevanten Outsourcing-Motive sagen:

##### Einsparpotenziale

- Qualifikations- und Spezialisierungsvorteile des Dienstleisters
- Günstigere Tarifstrukturen bzw. Arbeitszeitmodelle des Dienstleisters
- Synergien mit anderen Kunden des Dienstleisters
- Freisetzung von eigenen Ressourcen

##### Risiken

- Koordinationskosten
- Schnittstellenproblematik
- Abhängigkeit vom Dienstleister
- Gefahr des Know-How-Verlusts
- Geringere Kontrolle über die Wertschöpfungskette
- Verlust an Marktnähe und Kundenkontakt

\*) Quellen: Capgemini et al. (Third Party Logistics Study 2004);  
Miebach Logistik (Outsourcing-Befragung 2004); Rinza (Outsourcing 2004).

## I-4. Gewichtung relevanter Outsourcing-Motive

... ein typisches aktuelles Befragungsergebnis\*)

- Kostenreduktion (Dienstleisternennungen: 93%,  
Verladernennungen: 80%)
- Erhöhung der Flexibilität (D: 71%, V: 50%)
- Vermeidung von Investitionen (D: 67%, V: 60%)
- Nutzung von Synergie-Effekten (D: 64%, V: 60%)
- Konzentration auf Kernkompetenzen (D: 40%, V: 20%)
- Service-Verbesserung (D: 40%, V: 20%)

→ **Kostenreduzierung ist weiterhin der wichtigste Grund für Outsourcing-Entscheidungen im Logistik-Bereich.**

\*) Quelle: Miebach Logistik (Outsourcing-Befragung 2004).

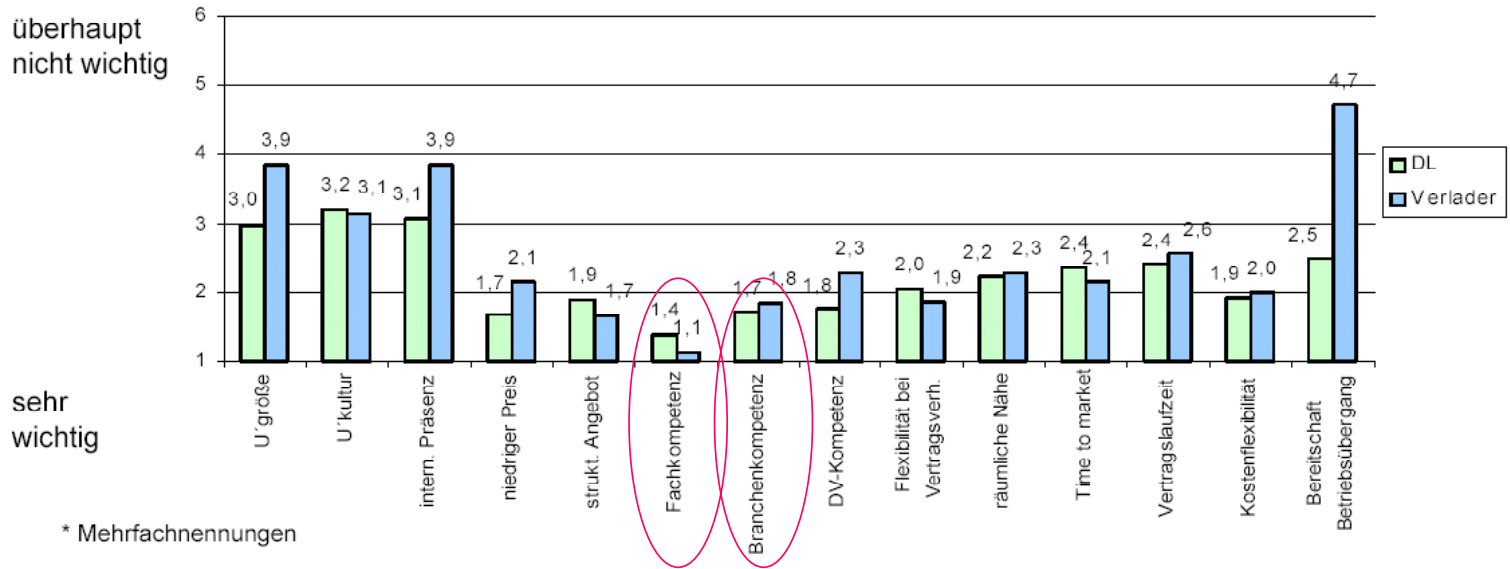
### Was Beraterstudien\*) zur Charakterisierung des Spektrums nachgefragter Logistikleistungen sagen

Derzeit überwiegend Fremdvergabe von Leistungen, die

- vom Handling aufwändig und dementsprechend personalintensiv sind
- nicht zu den engeren Kernkompetenzen der OEM und Automobilzulieferer zählen
- klar abgegrenzt werden können
- (vermeintlich) geringes Prozess-Know-How umfassen

Quelle: Miebach Logistik (Outsourcing-Befragung 2004); Rinza (Outsourcing 2004).

## Auswahlkriterien sind bei konkurrierenden Dienstleister-Angeboten



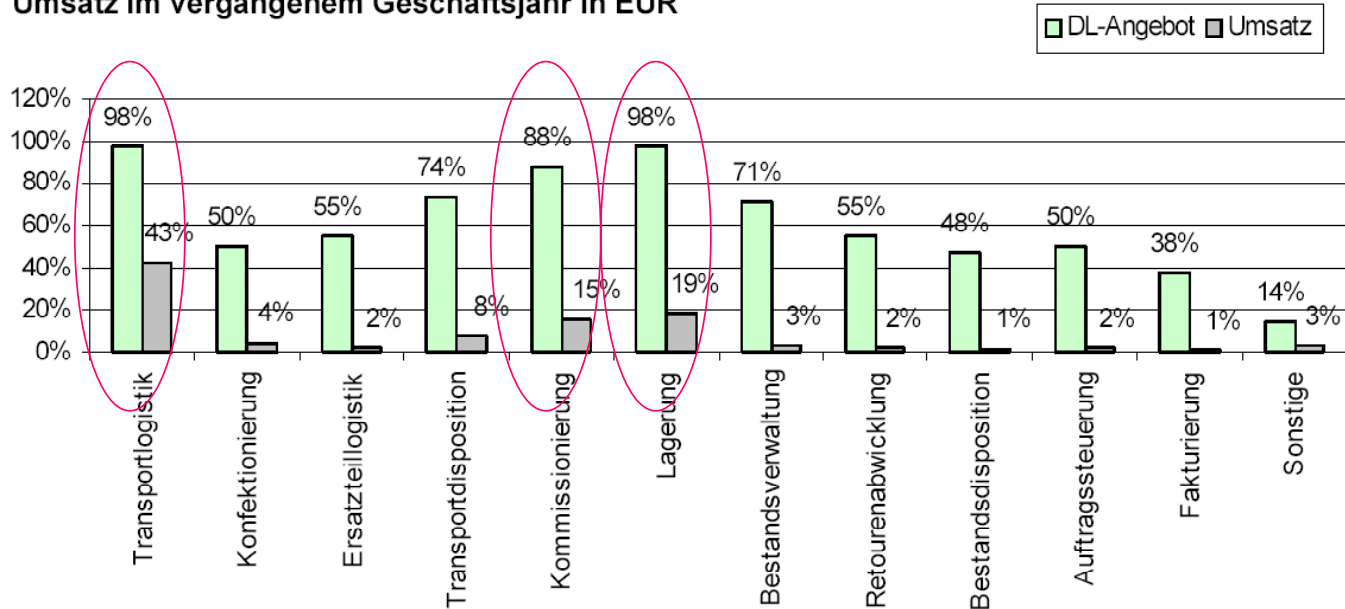
**Fachkompetenz und Branchenerfahrung des Dienstleisters werden als noch wichtiger als der Preis angegeben**

Quelle: Miebach Logistik (Outsourcing-Befragung 2004), S. 27.  
 zudem: Capgemini et al. (Third Party Logistics Study 2004); IBM (Logistikdienstleister-Befragung 2003).



## ... zu den Angebotsinhalten und dem relativen Umsatzgewicht heute realisierter Logistik-Outsourcingprojekte

Umsatz im vergangenen Geschäftsjahr in EUR

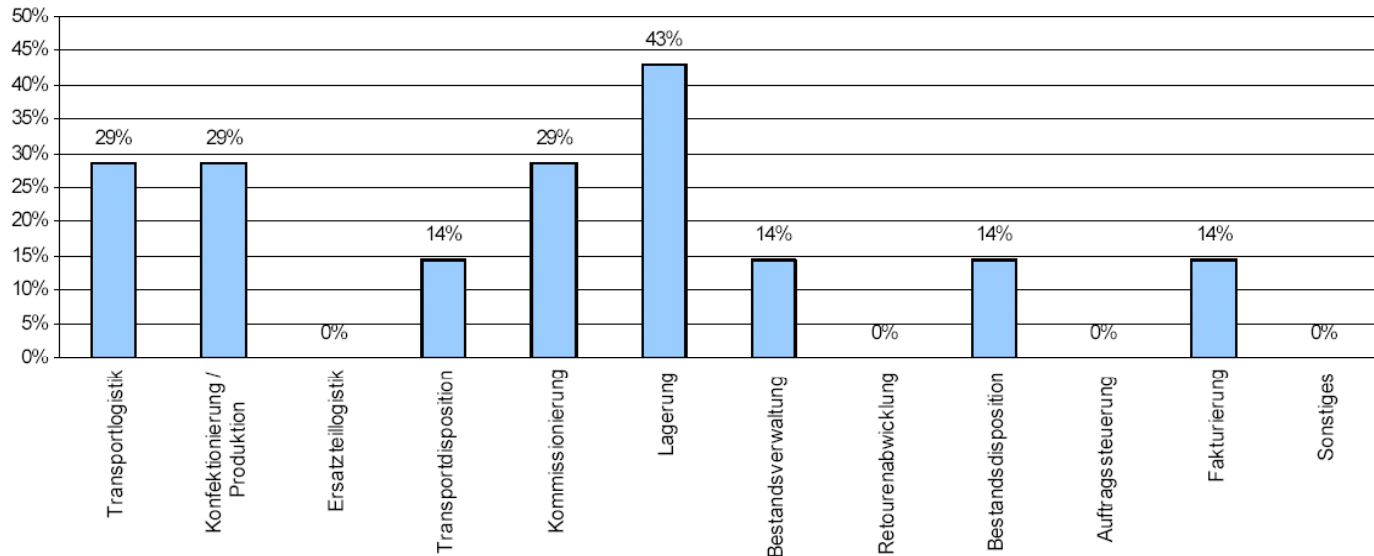


➔ **Noch immer dominieren Transport, Lagerung und Kommissionierung.**

Quelle: Miebach Logistik (Outsourcing-Befragung 2004), S. 15.

## Zukünftige besonders wichtige Outsourcing-Bereiche aus Verladersicht:

- > Transport/Lagerung/Kommissionierung weiterhin Schwerpunkt,
- > Konfektionierung/Produktion gewinnt an Bedeutung.



\* Mehrfachnennungen

\*) Quelle: Miebach Logistik (Outsourcing-Studie 2004), S. 30.

### Weitere, häufiger zu findende wiederholende Aussagen zu Zukunftsforderungen und –Erwartungen für das Logistik-Outsourcing:

- Mehr Flexibilität bei gleichzeitig verringertem Preis
- Kürzere Vertragslaufzeiten vs. steigende Kapitalbindung der Logistikdienstleister
- Ausbau des eigenen Leistungsspektrums,  
z.B. um Konfektionierung/Produktion
- Übernahme von zusätzlicher Verantwortung,  
z.B. von Planungs- und Kontrolltätigkeiten
- Enge Einbindung der Logistikdienstleister in Wertschöpfungspartnerschaften
- Konsolidierungs- und Konzentrationstendenzen in der Branche
- Implementierung der Radio Frequency Identification (RFID) - Technik

Quellen\*): IBM (Logistikdienstleister-Befragung 2003);  
Frost & Sullivan (Outsourcing interner Logistikleistungen 2005);  
Klaus (Top 100 der Logistik 2003);  
Miebach Logistik (Outsourcing-Studie 2004).

**II. Teil:  
Was die bisherige Diskussion nicht erfasst**

## I. Zum bisherigen Stand der Diskussion

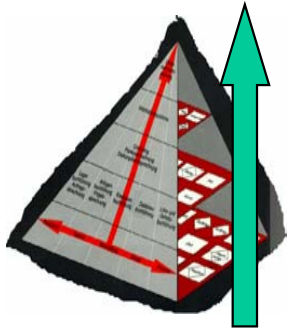
- Populäre Systematisierungsansätze zu „Erscheinungsformen“ des Logistik-Outsourcing und der Logistik-Dienstleistungsanbieter
- Chancen, Risiken und Motive des Outsourcing von Logistikleistungen
- Zahlen und Fakten zum IST-Stand des Logistik-Outsourcing
- Trends und Herausforderungen für die Zukunft:  
Was die Befragungen sagen

## II. ... was diese Diskussion nicht erfasst

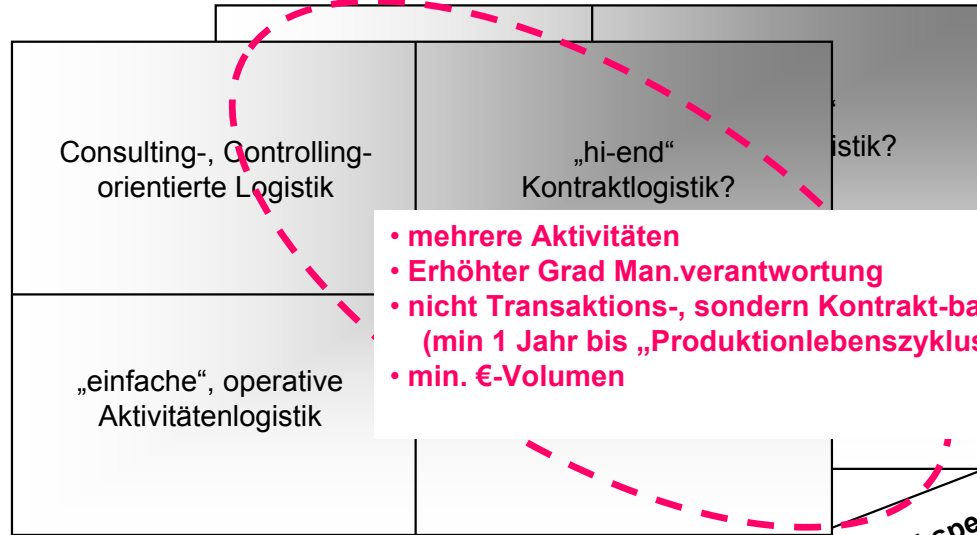
- Eine kritische Anmerkung zur Nützlichkeit der populären Begrifflichkeiten und Inhalte in der Logistik-Outsourcing Debatte
- Gestaltungsperspektiven für die kommenden Jahre?  
Die ForLog-These von der „Supra-Adaptivität“
- Kurzer Werkstattbericht zu einer laufenden ForLog Outsourcing-Studie – neue Gestaltungspotenziale?

## III. Weiterer Forschungsbedarf?

Statt „Einzeldienstleister“, „Spediteur“, 3/4/xPL“ ...



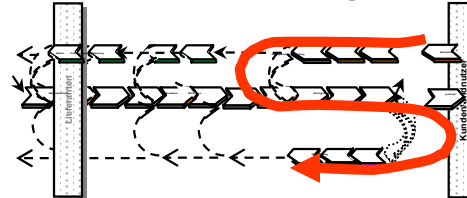
Grad der übernommenen Management-Verantwortung ↑



- mehrere Aktivitäten
- Erhöhter Grad Man.verantwortung
- nicht Transaktions-, sondern Kontrakt-basiert (min 1 Jahr bis „Produktionlebenszyklus“)
- min. €-Volumen

Grad der Wertketten-Integrationstiefe →

„Clockspeed“



Ein differenzierteres Modell der Konzepte für Operateur, Spediteur, „3 / 4 PL“ und „LLP“ Kontraktlogistik

## angesagte Trends und Herausforderungen

- Mehr Flexibilität bei gleichzeitig verringertem Preis
- Kürzere Vertragslaufzeiten vs. steigende Kapitalbindung der Logistikdienstleister
- Ausbau des eigenen Leistungsspektrums  
z.B. um Konfektionierung/Produktion
- Übernahme von zusätzlicher Verantwortung,  
z.B. von Planungs- und Kontrolltätigkeiten
- Enge Einbindung u. Logistikdienstleister in Wertschöpfungspartnerschaften
- Konsolidierungs- und Konzentrationstendenzen in der Branche
- Implementierung der Radio Frequency Identification (RFID) - Technik

**Gestaltungsperspektiven ???**

### Die „ForLog“-These und das ForLog Projekt: (Bayrischer Forschungsverbund Supra-adaptive Logistiksysteme) von der „Supra-Adaptivität“

**Ziel:**

Automobilwirtschaftliches  
Logistiknetzwerk der Zukunft unter den  
Gesichtspunkten Flexibilität und Adaptivität  
ermitteln

**Teilnehmer:**

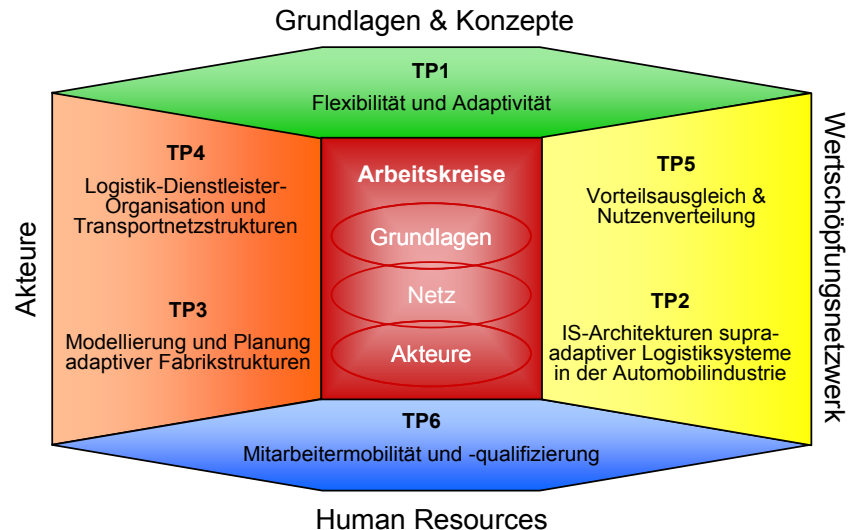
Sechs Lehrstühle an drei bayrischen  
Universitäten mit 17 Industriepartnern

Praxispartner: OEM, Zulieferer,  
Logistikdienstleister u.a.

**Zeitraum:**

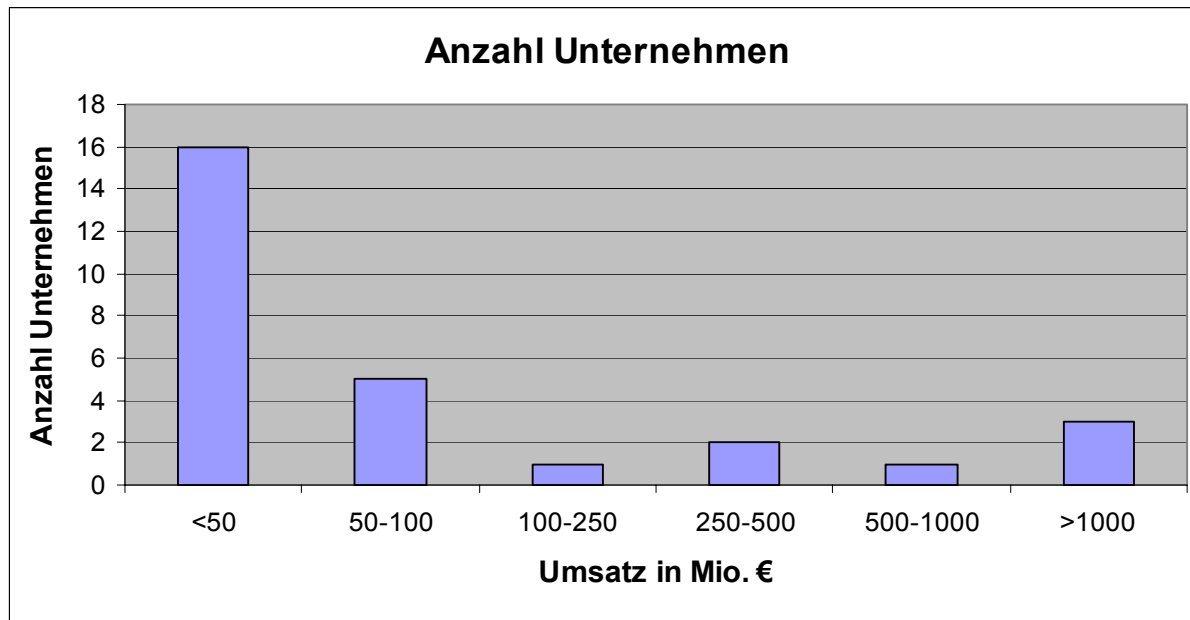
3 Jahre Laufzeit

Förderung durch die  
Bayrische Forschungstiftung

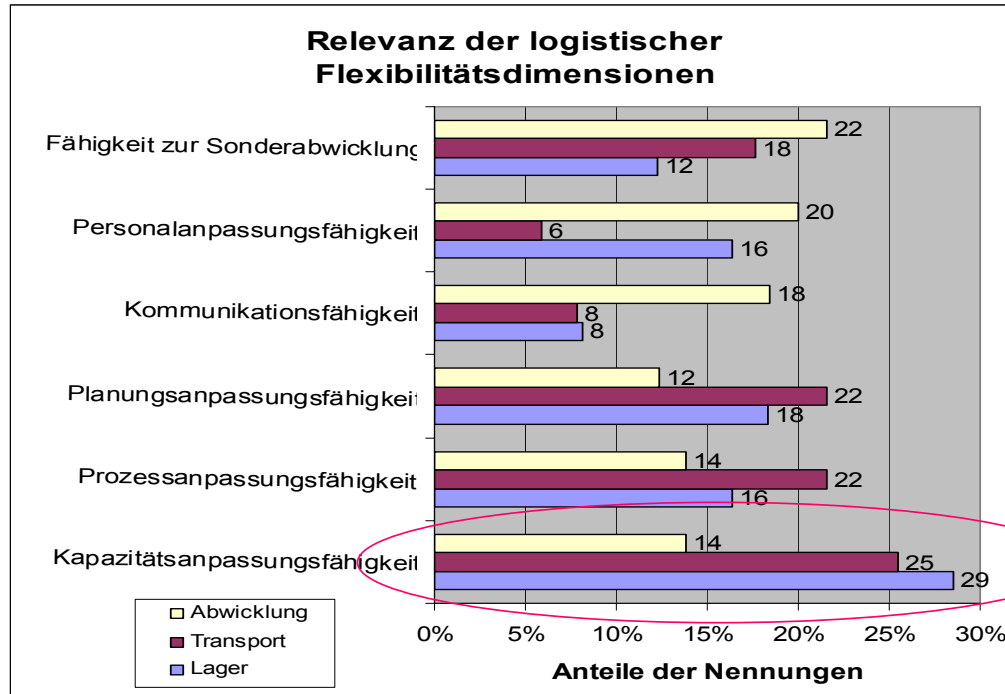




### Logistik-Dienstleister Outsourcing in der Automobilwirtschaft: Empirische Ergebnisse zur „Supra-Adaptivität“ aus der laufenden Studie

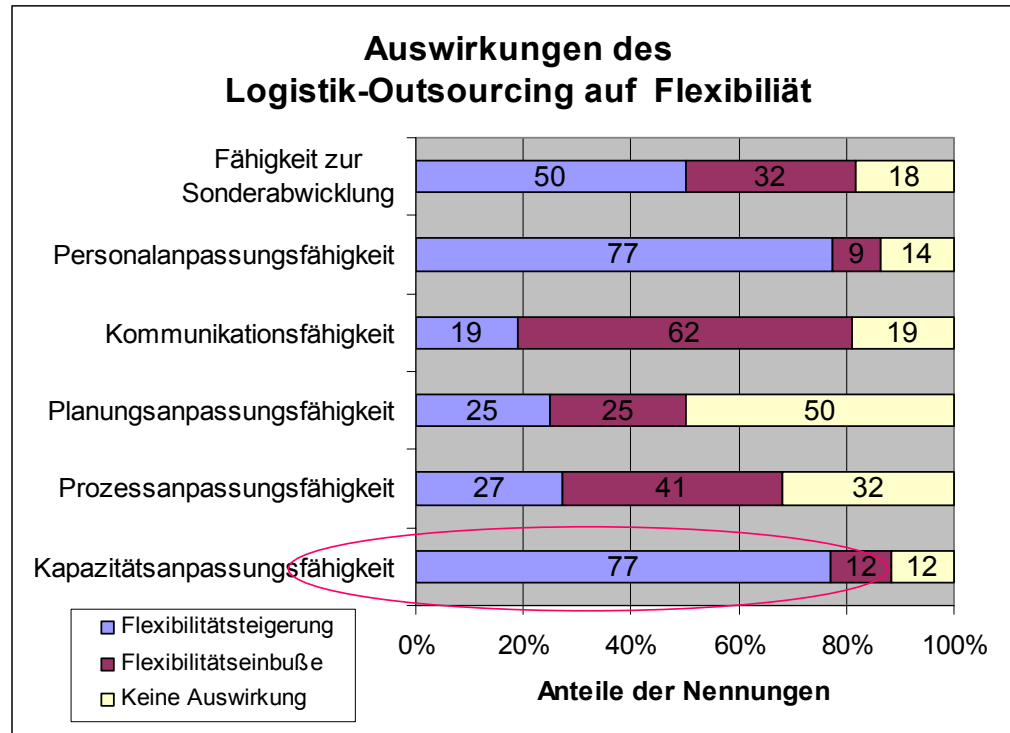


n bisher = ca. 30



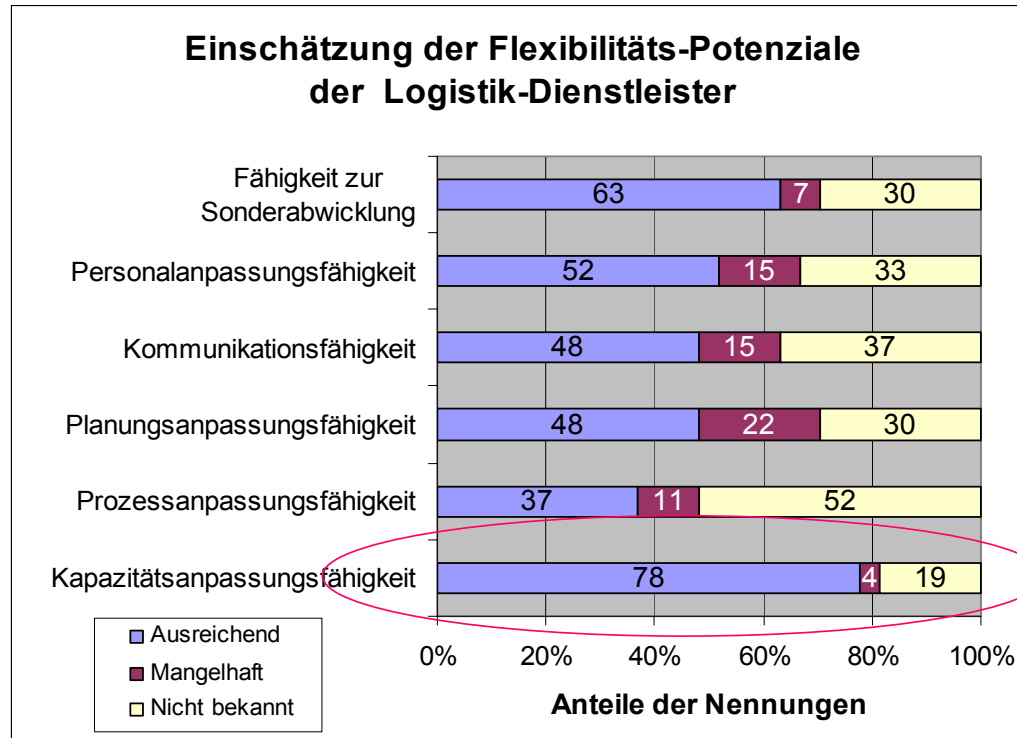
**Kapazitätsanpassungsfähigkeit ist das primäre Interesse – die anderen „Dimensionen“ sind Mittel zum Zweck?**

## II-6. Auswirkungen des Logistik-Outsourcing auf die Flexibilität



**Logistik-Outsourcing als Outsourcing-Option unter mehreren  
... eine gewisse „Passigkeit“**

nochmal: ... eine gewisse „Passigkeit“





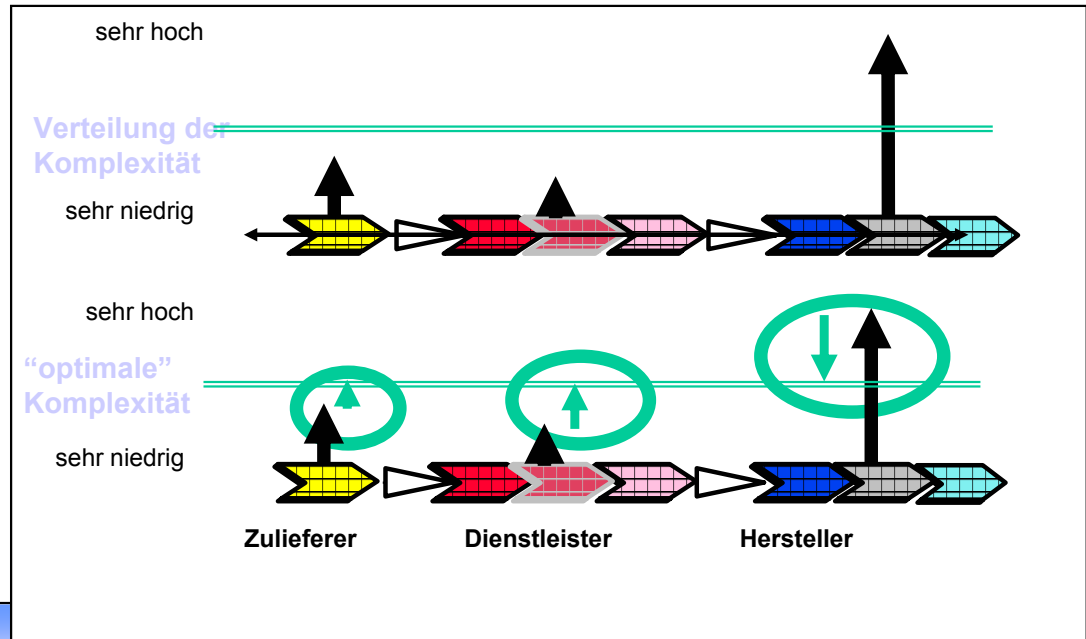
## II-8. ... und noch einige Thesen: „Komplexitätsbalancierung“



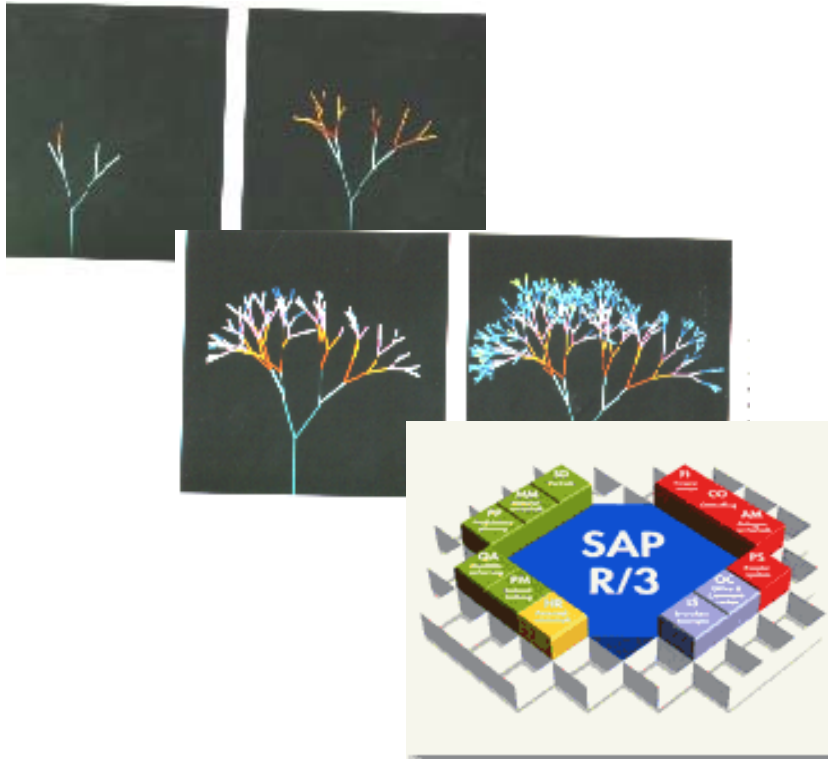
zu möglichen Gestaltung der Wertschöpfungsketten:  
„lose Koppelungen“ und „Balancierung“ der Komplexitätsgrade,  
die von den Wertschöpfungspartnern zu bewältigen sind

Prämisse eines „optimalen Komplexitätsgrades“  
und der Beeinflussbarkeit dieses Grades  
durch Verlagerung von Produktdesign-, Qualitäts-, Termin  
und Verfügbarkeitsverantwortlichkeiten  
auf die  
Outsourcing-  
Partner

**Neue Fragen der  
„Messung“ von K.  
und der  
Auswirkungen  
verschiedener Arten  
des Logistik-  
Outsourcings?**



## Adaptivitätssteigerung durch Standardisierung und Modularisierung – neue Anwendungen dieser (alten) Idee?



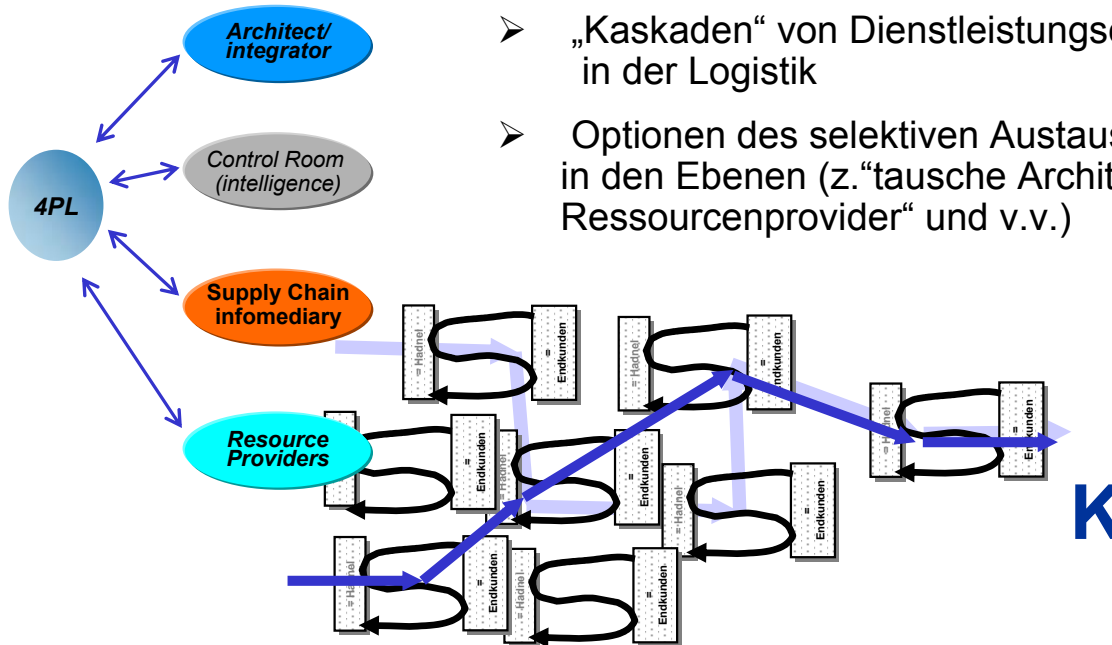
nach SAP, Normen,  
„Gleichteilen“  
und „Plattformen“ ...

inzwischen auch  
„Behältern“ ...

- **Organisations-  
module?**
- **Kontraktmodule?**
- **Prozessmodule?**

Neue Fragen der  
Gestaltungsoptionen und  
der Wirkungen solcher  
Ansätze

### Die These von neuen „vertikalen“ Gestaltungsoptionen (jenseits der „horizontalen“ Integrationstiefe in die Wertkette) als möglicher Flexibilisierungsansatz



- „Kaskaden“ von Dienstleistungsorganisationen in der Logistik
- Optionen des selektiven Austausches von Akteuren in den Ebenen (z. „tausche Architekt“, „behalte Ressourcenprovider“ und v.v.)

**Neue Fragen der Effektivität alternativer „vertikaler“ Arrangements?**

**... ein weit offenes Feld**

**Danke!**



**Capgemini et al. (Third-Party Logistics Study 2004):** Capgemini U.S. LLC; Georgia Institute of Technology; FedEx Supply Chain Services, Inc.: Third-Party Logistics Study – Results and Findings of the 2004 Ninth Annual Study, in: [www.tli.gatech.edu/downloads/TLIGT-2004\\_3PLStudy.pdf](http://www.tli.gatech.edu/downloads/TLIGT-2004_3PLStudy.pdf).

**Baumgarten/Kasiske/Zadek (Logistik-Dienstleister 2002):** Baumgarten, Helmut; Kasiske, Felix; Zadek, Hartmut: Logistik-Dienstleister – Quo vadis? – Stellenwert der Fourth Logistics Provider (4PL), in: Logistikmanagement, (2002) H. 1, S. 27-40.

**Frost & Sullivan (Outsourcing interner Logistikleistungen 2005):** Frost & Sullivan: Zunehmendes Outsourcing interner Logistikleistungen stützt das Wachstum der Europamärkte für Lagerhaltung, Pressemitteilung vom 14.07.2005, in: <http://www.ourevents.frost.com/prod/servlet/press-release.pag?docid=42648545&ctxixpLink=FcmCtx1&ctxixpLabel=FcmCtx2>.

**IBM (Logistikdienstleister–Befragung 2003):** IBM Business Consulting Services: Verändertes Rollenverständnis von Logistikdienstleistern innerhalb von Outsourcing-Prozessen – Ergebnisse zum Fragebogen DVZ – Deutsche Verkehrs-Zeitung, in: [www.dvz.de/download/dateien/031103dvz\\_outsourcing.doc](http://www.dvz.de/download/dateien/031103dvz_outsourcing.doc).

**Klaus (Top 100 der Logistik 2003):** Klaus, Peter: Die Top 100 der Logistik - Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistikdienstleistungs-wirtschaft Deutschland und Europa, Hamburg, 2003.

**Miebach Logistik (Outsourcing–Befragung 2004):** Miebach Logistik Deutschland GmbH: Auswertung Outsourcing – Befragung, Frankfurt, 2004.

**Rinza (Outsourcing 2004):** Rinza, Tobias: Grundlagen des erfolgreichen Outsourcings, in: VDI-Berichte Nr. 1849, 2004.

**Zadek (Logistik-Dienstleistungsmarkt 2004):** Zadek, Hartmut: Struktur des Logistik-Dienstleistungsmarktes, in: Baumgarten, Helmut; Darkow, Inga-Lena; Zadek, Hartmut (Hrsg.): Supply Chain Steuerung und Services, Berlin, 2004.