



ddp/FordWerke, Friedrich Stark

Roboter montieren im Ford-Werk in Köln Teile des Ford Fiesta

Maßstäbe beim Outsourcing

Seit vielen Jahren setzt die **Automobilindustrie** Maßstäbe beim Outsourcing von Logistikaufgaben. Die Fremdvergabe wird insbesondere in der Kontraktlogistik weiter steigen. Was bei der Auswahl von Logistikpartnern zu beachten ist.

Das Thema Outsourcing ist nicht neu. Doch die Automotive-Industrie setzt in der Fremdvergabe von Transport- und Logistikdienstleistungen regelmäßig branchenübergreifend neue Maßstäbe. Studien zeigen, dass rund die Hälfte der gesamten Transport- und Logistikaufwendungen in dieser Branche an Logistikpartner fremdvergeben sind. Die Automotive-Industrie ist zugleich eine der am heftigsten von einem Auf und Ab der Wirtschaft betroffenen Branchen, in der sich die zum Jahreswechsel globale Konjunkturunsicherheit widerspiegelt. Das Insolvenzrisiko vieler OEMs (Ori-

ginal Equipment Manufacturer) und Zulieferer ist seit der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 dramatisch gestiegen. Viele OEMs wie Opel oder PSA Peugeot Citroën suchen ihr Heil in strategischen Allianzen. Andere wiederum wie Saab konnten nicht vor der Insolvenz gerettet werden.

Diese Entwicklung scheint sich 2013 weiter zu verschärfen, was in letzter Konsequenz heute in regelmäßigen Abständen auch zu Neubewertungen der internen und externen logistischen Prozesse und Strukturen in der gesamten automobilen Wertschöpfungskette führt. Und damit auch zu Anpassungen des Outsourcing-Umfanges sowohl bei den OEMs als auch bei deren Zulieferern und deren Logistikpartnern. Grundsätzlich kein schlechter Zeitpunkt für weiteres Outsourcing oder unternehmensübergreifende Kooperationen in Transport- und Logistik, vorausgesetzt die Auslotung der optimalen Logistikdienstleistungstiefe ist gut vorbereitet.

Die Player in der Automotive-Industrie werden zukünftig über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg von einem immer stärkeren Differenzierungsdruck betroffen

sein. Dies zeigt sich bereits heute in den Produkten, Prozessen und in der globalen Verteilung und Ausrichtung der Wertschöpfungs- und Verantwortungsstrukturen. Differenzierung heißt zum einen, Chancen für neue Wettbewerbsfelder zu erschließen. Bedeutet aber auch gleichzeitig, dass nicht alle Felder mit der notwendigen Kompetenz belegt werden können.

Stärken der Logistiker unterschiedlich

Hierdurch entstehen neue Geschäftsrisiken, die nur mit einem konsequenten Zuschnitt beziehungsweise der Übertragung von Aufgaben und Verantwortung auf andere Partner kompensiert werden können. Ein wichtiges Feld ist dabei die Übertragung von Logistikaufgaben an kompetente und zukunftsorientierte Transport- und Kontraktlogistikdienstleister.

Ein insgesamt zwar heute bereits schon stark besetztes Feld in der Automobil- und Zulieferindustrie, allerdings mit unterschiedlichen regionalen Mustern, wenn man den Blick einmal auf Wachstumsmärkte wie die Türkei, Russland, Brasilien oder China und Indien richtet. Hier gelingt

Fotolia/Boris Jaroschak

Rund die Hälfte der Transport- und Logistikaufwendungen sind fremdvergeben

AUTOR



Stefan Iskan
Schenker AG

- Stefan Iskan (geboren im Jahr 1982 in Nürnberg) ist seit dem Jahr 2007 im Deutsche-Bahn-Konzern tätig, wo er heute den Bereich Strategic Projects & Business Development im Landverkehr der Schenker AG verantwortet.
- Der promovierte Kaufmann hatte zuvor verschiedene Funktionen im Stabsbereich Resortstrategie DB Schenker der DB Mobility Logistics AG in Berlin und Istanbul wie auch

in der Zentrale Automotive und Logistik der Schenker Deutschland Aktiengesellschaft inne.

- Iskan studierte am Nürnberger Lehrstuhl für Logistik und der eng verbundenen Fraunhofer Logistik Arbeitsgruppe (ATL) von Professor Peter Klaus an der Universität Erlangen-Nürnberg und beschäftigt sich als Experte und Autor mit den Themen Türkei und Automotive.

koabschätzung, professionelles Preismanagement, adäquate und realistische Umsetzungszeiträume unter Berücksichtigung von Investitionsprozessen auf Seiten der Logistikdienstleister wie auch letztlich seniors Know-how und konsequentes Projekt- und Change Management im Zuge der Implementierung.

IG Metall will Ordnungsrahmen

Ein bisher nicht genanntes, aber wesentliches Argument für Kontraktlogistik-Outsourcing in der Automotive-Industrie ist das Nutzen des Tarifgefälles zwischen Industrie und Logistik. Doch dieser Faktor könnte, wenn es nach der IG Metall geht, schon bald in Deutschland ausgebremst werden. Die IG-Metall strebt einen Ordnungsrahmen für die Dienstleistungserstellung in der Automobillogistik an, insbesondere im Bereich der produktionsnahen Kontraktlogistikdienstleistungserstellung. Nach diesem Modell müssten die Automotive-Kontraktlogistikanbieter mit Lohnsteigerungen von bis zu 30 Prozent rechnen. Bis dato liegt für die Logistiker der günstigere Tarifvertrag der Dienstleistungsgewerkschaft Verdi zugrunde. Das jüngste Urteil des Arbeitsgerichts Frankfurt, das die IG-Metall für tarifzuständig im Falle der Dienstleister Rudolph Logistik Automotive (BMW Werk Leipzig) und Schnellecke (VW) erklärte und zur Durchsetzung von Haustarifen bewegte, besorgt zum einen die Automotive-Kontraktlogistiker. Zum anderen werden mit diesem Urteil keinesfalls Outsourcing-Projekte in der automobilen Kontraktlogistik hinterfragt. Losgelöst hier-

privat

es selbst global aufgestellten Logistikdienstleistern nicht immer ohne Weiteres, die Leistungsqualität und Expertise aus Ist-Geschäften in etablierten Märkten auf neue Standorte aufgrund ihrer dezentralen Strukturen zu übertragen. Dabei setzt die Automotive-Industrie zur Versorgung genau dieser Wachstumsmärkte die Verlagerung logistischer Aktivitäten ungebrochen fort. Die zentralen Gründe für mehr Outsourcing sind dabei:

- Fixkosten-Entlastung in der Logistikinfrastruktur
- Flächenknappheit in den Werken / Konsolidierung bestehender Infrastruktur
- Ausbalancieren von Volumenschwankungen
- Komplexitätssteigerung in den globalen Produktions- und Transportnetzwerken
- Transportkostensenkung durch Volumenbündelung (Downsizing)
- Know-how-Verlagerung in der Wertschöpfungskette
- Erhöhung der Anlieferfrequenz mittels Shuttle-Konzepte zur Reduzierung von Flächen

Insourcing in besonderen Situationen

Es ist kein Geheimnis, dass über 80 Prozent der Unternehmen in der Automotive-Industrie logistische Infrastrukturen in neue Hände geben und damit den Outsourcing-Anteil erheblich ausbauen wollen. Der verhalten gegenläufige Trend eines Insourcings hingegen ist in der Regel der besonderen Situation der handelnden Unternehmen geschuldet. Hierzu zählen etwa bestehende oder neue Betriebsvereinbarungen, ein hoher Integrationsgrad zwischen logistischen und produktuellen Prozessen, rückläufige Volumina oder Grundsatzfragen in der Logistikstrategie der jeweiligen Unternehmen. Oftmals sind die Gründe

aber schlichtweg schmerzhaft Erfahrungen aus vergangenen Outsourcing-Projekten, nicht selten selbst operativ verschuldet und aus nicht beherrschten Ausschreibungsprozessen hervorgegangen.

Erfolg von Outsourcing hängt keineswegs von Zauberformeln ab

Der Erfolg von Outsourcing-Projekten in der Automotive-Industrie hängt allerdings keineswegs von Zauberformeln ab. Outsourcing erfordert sowohl auf Seiten der OEMs und Zulieferer als auch der Kontraktlogistikdienstleister klare Zielvorgaben, eine saubere Daten und damit Planungsgrundlage, transparente Entscheidungsgrundlagen, kaufmännisches Augenmaß und Risi-



Gepresste Blechteile für PKW werden im BMW-Werk in Leipzig mit dem Gabelstapler transportiert

ddp/Sebastian Willnow

von werden die globalen Produktions- und Transportnetzwerke der OEMs und deren Zulieferer voranschreiten und weiterhin die Fremdvergabe von Transport- und Kontraktlogistikaktivitäten nach sich ziehen, insbesondere vor dem Hintergrund der notwendigen Flexibilität und Spezialisierung in der Gesamtkette. Grundsätzlich kommen für ein Outsourcing alle Aufgaben infrage, die in den bisherigen planerischen, administrativen und operativen Prozessen der OEMs und ihrer Zulieferer vorkommen. Der Markt professioneller Partner für ein Kontraktlogistik-Outsourcing hat sich in den letzten Jahren erheblich erweitert.

Die Wertschöpfungskette in der Automobilindustrie verändert sich – das hat auch Auswirkungen auf die Logistik

Dies gilt sowohl für reine Lagerungs- und Verteilungs-Dienstleistungen und insbesondere für sogenannte „Value Added Services“ der Logistik, beginnend mit der Integration von Qualitätsprüfungsaufgaben über Beschaffungsaufgaben bis hin zur komplexen Produktionsversorgung in die Fertigungs- und Montageprozesse.

SKD- und CKD-Anteil steigt

Beobachtet werden kann, dass die Volumina der OEMs für SKD- und CKD-Umfänge (SKD = Semi Knocked Down, CKD = Completely Knocked Down) vor dem Hintergrund ihrer globalen Produktionsverbundsysteme und damit der Bedarf an kontraktlogistischen, aber auch Verkehrsträgerübergreifenden Lösungen weiter steigt. Gleichzeitig schreitet die Verzahnung von Transport- und logistischen Steuerungsaktivitäten in der automobilen Wertschöpfungskette weiter voran. So werden zunehmend 4PL-Lösungen im europäischen

AUTOR



Professor Klaus-Jürgen Schmidt

IPL Institut für Produktions- und Logistiksysteme

- Klaus-Jürgen Schmidt (geboren 1947 in Bornich/St. Goarshausen) ist Inhaber und Gründer der 1991 gegründeten IPL Institut für Produktions- und Logistiksysteme in Saarbrücken. Er ist Mitglied in mehreren Beiräten europäischer Industrieunternehmen, Leiter des Arbeitskreises AKJ Automotive.
- Im Jahr 1984 erhielt Klaus-Jürgen Schmidt den Ruf an die Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes und baute den Studiengang „Praktische Informatik“ und den Lehrstuhl „Produktionswirtschaft und Informatik“ auf.

- Von 1976 bis 1980 war Schmidt tätig als Entwicklungsingenieur, Entwicklungsleiter und Geschäftsführer und ab 1981 als Berater bei der Voest Alpine in Linz mit der Umstrukturierung Stahlbau und integrierter Informationssysteme beauftragt.
- Professor Klaus-Jürgen Schmidt absolvierte ein Hochschulstudium der Elektrotechnik sowie Nachrichtentechnik zum Diplom-Ingenieur an der Universität zu Köln und danach ein Studium der Betriebswirtschaft zum Diplom-Kaufmann an der Universität zu Köln, wo er 1980 zum Dr. rer. pol. promovierte.

BEWERTUNG VON LOGISTIKDIENSTLEISTERN

Zur Bewertung des Unternehmensprofils – enthaltene Elemente

Qualität der angegebenen Referenzen, Stabilität/Robustheit des Anbieters, Anteil des Kontraktlogistikgeschäftes am Gesamtumsatz, Qualität der Quotierungsunterlagen, International/national aufgestellt.

Prozess-/Strukturbeschreibungen

Qualität der Prozessbeschreibung, Prozessverständnis entspricht Erwartungen, KPI-System wird standardmäßig eingesetzt, Nachvollziehbarkeit der eingesetzten Lager-/Fördermittel, Realistische Einschätzung der erforderlichen Kapazität, Einschätzung des Volumens auf Basis des angegebenen Volumens, wurden eigene, nachvollziehbare Volumenannahmen getroffen, Kommissionier-/Bereitstellprozess logistisch nachvollziehbar, sind Struktur-/Personal-Kapazitäten bis zum Startzeitpunkt verfügbar, Personaleinschätzung, innovative Ansätze in den Prozessen/Strukturen sind erkennbar und dem Prozess und Volumen angepasst.

Qualität und KVP

Zertifizierung nachgewiesen (Umwelt, Prozess, QM), Erfahrungen Qualitätsprüfung WE/Versand, KVP-Methode beschrieben und angeboten, KVP mit Kostenreduzierung ist angeboten.

IT

Erfahrungen mit xx (eigenes System des Auftraggebers) liegen vor, Bereitschaft für Einsatz xx-System ist erkennbar, IT-System des Anbieters wird bevorzugt.

Personal

Zukünftiger DL-Logistikleiter vorgestellt/verfügbar, Einschätzung benötigte Anzahl Admin realistisch/optimal, Einschätzung benötigte Anzahl Lohnempfänger realistisch/optimal, Lohnkostensätze je MA-Art sind angegeben und nachvollziehbar, Anteil Leiharbeiter für den Gesamtbereich angegeben.

Arbeitszeitmodell

Arbeitszeitmodell für x Tage/Woche mit xx h wurde vorgeschlagen, Arbeitszeitmodell entspricht geforderter Flexibilität und erwarteter Bedarfsschwankungen, Lohnkostenbestandteile wurden aufgezeigt und nachgewiesen.

Start-Up-Prozess

Gesamtkosteneinschätzung realistisch, Anlauf-/Überleitungsplan realistisch, Verantwortlichkeiten sind klar spezifiziert.

Quotierungsmodell

Wurde Quotierungsform weitestgehend eingehalten, ist die Quotierung auf Funktions-/Prozessebene nachvollziehbar, sind alle aufgeführten Kostenelemente bewertet und nachvollziehbar.



Automotive Markt nachgefragt, angeboten und umgesetzt. Ein Weg, den die US-Auto-industrie schon länger für sich entdeckt hat. Der Erfolg beim Outsourcing setzt konsequentes Risikomanagement bereits mit Beginn erster Outsourcing-Überlegungen voraus. Die Praxis zeigt, dass Unzufriedenheit mit bestehenden Logistikprozessen oftmals keine gute Voraussetzung für ein Outsourcing darstellt, sondern eher Führungsschwäche unterstreicht, die eigenen Prozesse in den Griff zu bekommen. Es bedarf vielmehr eines langfristigen, strategischen Ansatzes wie auch Überlegungen über die Veränderungen in den Anforderungen und Wertschöpfungsstrukturen. Zu den wesentlichen Basisfeldern im Entscheidungsprozess zählen:

- Bewertung Outsourcing versus Kernkompetenzen
- Bewertung Veränderung Volumen und Prozesse
- Bestehende/offene Optimierungspotenziale
- Erstellen Outsourcing- und Nutzen-Konzept
- Detaillieren Mengen-/Strukturdaten
- RfI (Leistungsanfrage) mit 12 bis 18 ausgewählten Anbietern
- RfQ (Preis-anfrage) mit 5 bis 8 aus RfI selektierten Partnern
- Detaillierung mit 2 bis 3 Partnern
- Lieferantentag
- Vertragsgestaltung und kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)
- Umsetzung und Controlling

Einige der Basisfelder haben eine besondere Bedeutung, wenn es etwa darum geht, bereits im Vorfeld des Auswahlprozesses Vertrauen aufzubauen. Vertrauen zum Beispiel für die Bewertung. Dies geschieht häufig durch mehr Transparenz. Transparenz beispielsweise bei den Beurteilungskriterien im RfQ-Prozess und in der Kommunikation klarer Quotation-Schemata.

Nachhaltigkeit gefragt

Beim Beurteilungsschema kommt es darauf an, dass die Bewertungsmotive des potenziellen Auftraggebers erkennbar werden. Zunehmend an Bedeutung gewinnt das Themenfeld Nachhaltigkeit, das nicht nur den Bereich Grüne Logistik in Form von CO₂-Reduktion, sondern auch ethisches Verhalten wie den Ausschluss von Kinderarbeit im Warehouse in Emerging Markets umfasst. Bei den Quotation-Schemata kommt es wiederum darauf an, dass diese auf die geforderten Prozesse abgestimmt sind, aber auch Freiräume für eigene Innovationen des

OUTSOURCING-SCHWERPUNKTE HEUTE UND ZUKÜNFTIG

	Hauptprozess	Status	Trend
	Teilprozesse und Aufgaben		
Logistikplanung	Ausplanung Strukturen, Prozesse, Systeme, Innovationen	t, 3	t, 4
Programm-, Auftragsplanung und Steuerung	Kundenauftragseinplanung, Kundenauftragssteuerung, Steuerung der Versorgung beim Verbraucher	t, 0 d, 0	t, 2 d, 1
Disposition	Bedarfsübernahme, Bestandsüberwachung, Bestell-/ Abrufauslösung bzw. Überwachung, Lieferantensteuerung, etc.	t, 0 d, 1	t, 1 d, 2
Operative Logistik in Produktion	Übernahme Inbound, Qualität, ggf. Umpacken, innerbetrieblicher Transport, Zwischenlagerung, Kommissionierung, Produktionsversorgung und -entsorgung, etc.	t, 2 d, 1	t, 3 d, 3
Operative Logistik Inbound und Outbound	Wareneingang, Qualität, Lagerung, Auslagerung, Kommissionierung, Verpackung, Versand, Versandsteuerung	t, 4 d, 3	t, 5 d, 4
Transporte und Logistiknetze	Transportnetzauslegung, Transportausschreibung, Land-, See-, Luft-, Kombinierte Verkehre, Cross-Dock-Abwicklung, Transportkostenoptimierung	t, 2 d, 5	t, 4 d, 5

0 = überhaupt nicht, 5 = nahezu vollständig / t = temporär, z.B. bei Produkt-/Standortwechsel, neuen Strukturen/Prozessen
d = dauerhaft, z.B. als permanente Flexibilitätsreserve

Quelle: Autoren

potenziellen Logistikdienstleisters beinhalten. Die steigende Volatilität der Automotive Märkte und die Zunahme von Wertschöpfung und Logistik an von vielen Unternehmen der Automotive-Industrie neu besetzten Standorten in den BRIC-Märkten oder auch in den GUS-Staaten, steigert die Beteiligung von Logistikdienstleistern an kontraktlogistischen Dienstleistungen in den neuen Regionen auf nahezu hundert Prozent. Hinzu kommt, dass die logistische Kompetenz der global tätigen Logistikdienstleister, aber auch spezialisierter Mittelständler, in den Zukunftsregionen heute oftmals bereits höher ist als in den Unternehmen der Automobil- und Zulieferindustrie. Dies weckt Erwartungen der Industrie, immer mehr Umfänge logistischer Aufgaben auf Logistikdienstleister zu übertragen. Wer hier mit den Kunden mitgeht, wird gute Chancen haben, am Wachstum in neuen Märkten zu partizipieren und die nachlassende Wirtschaftsdynamik in Europa zu kompensieren. Zumal bei der Struktur der Outsourcing-Projekte und Abgren-

zung der Outsourcing-Vergabepakete eine zunehmende Modularisierung festgestellt werden kann. Ziel der Auftraggeber ist es, mehr Variabilisierung und Unabhängigkeit zu erreichen. Der Umfang des Kontraktlogistik-Outsourcings in der Automotive Industrie wird weiter steigen.

Die Leistungsumfänge werden dabei immer flexibler gestaltet und transparenter in der Bewertung. Bei der Anwendung von Preismodellen für die Abrechnung kontraktlogistischer Leistungen werden sich zwei Modelle etablieren. Zum einen Preismodelle, bei denen die Einzelleistung bis auf Einzelbewegungen heruntergebrochen werden und zum anderen Preismodelle, die auf der Abrechnung von Kostenblöcken basieren und die nur einen geringen variablen Anteil ausweisen, aber in jährlichen Runden gemeinsam zwischen Auftraggeber und Logistikdienstleister optimiert werden. ■■■

Professor Klaus-Jürgen Schmidt, IPL
Institut für Produktions- und Logistiksysteme,
und Stefan Iskan, DB Schenker

WER WELCHES BETREIBERMODELL PRÄFERIERT

	Mögliche Betreiber des Outsourcings-Paketes		
Typische Outsourcing-Pakete	3PL/4PL-Unternehmen	Drittpartner*	Outsourcing-Auftraggeber
Immobilie, Grundstück	xx	xxx	x
Infrastruktur, Technische Einrichtungen	xx	xx	x
IT/Informationsverarbeitung (ERP/operative Systeme)	x	x	xxx
Personal für alle Prozesse	95 bis 98 %	~ 0 %	2 bis 5 %

xxx = höchste Präferenz, xx = mittlere Präferenz, angebotsabhängig, x = geringe Präferenz, angebotsabhängig
(*) zum Beispiel Immobilienentwickler, IT-Dienstleister

Quelle: Autoren

WIE GEMACHT FÜR SIE!

DIE MASSGESCHNEIDERTEN ABO-MODELLE DER VERKEHRSRUNDSCHAU


JETZT NEU:
EXKLUSIVE
ZUSATZNEWS*!

PREMIUM-ABO

Inklusive aller Magazin-
und Online-Vorteile!

MAGAZIN-ABO

ONLINE-ABO



VerkehrsRundschau
jetzt auch als Web-
App: Gleich testen!



*** Noch mehr Vorteile für Online- und Premium-Abonnenten!**

Erhalten Sie täglich exklusive Zusatznews zu Themen rund um Spedition, Transport und Logistik in unserem Newsletter, auf der Website und in der Web-App.

verkehrs 
RUNDSCHAU