

Logistik-Outsourcing gewinnt in Industrie und Handel zunehmend an Bedeutung. Während in den Transportbereichen der Grad des Outsourcings bei > 50%, im KEP Bereich bei nahezu 100% liegt, ist der Anteil an Outsourcing in der Kontraktlogistik bei erst 30%. Woran liegt das? Detlef Kurzbuch von KURZBUCH consulting4logistics, sowohl bestens vertraut mit Transportleistungen als auch mit Kontraktlogistik, beleuchtet die Chancen und Risiken von Kontraktlogistik-Outsourcing und „räumt auf“ mit einigen der bekanntesten Thesen rund um PRO und CONTRA Outsourcing.

1. **Kosteneinsparungen** - Durch das Outsourcing logistischer Prozesse lassen sich erhebliche Kosteneinsparungen erzielen. Unternehmen reduzieren Fixkosten, da Investitionen in Logistikcenter, Transportmittel und Personal entfallen. Zudem profitieren sie von den Skaleneffekten spezialisierter Dienstleister.
  - Aufgrund von Lohnsteigerungen, Tarifbindung, Mindestlohn etc. sind Lohnkostenvorteile der Logistikbranche gegenüber Handel und Industrie in den letzten Jahren zurückgegangen. Vorteile, rein auf diesem Lohn-Faktor aufzusetzen, sind nicht mehr relevant. Fixkostenreduktionen hingegen sind von Bedeutung. Notwendige Produktionsfaktoren der Logistik, wie IT, Immobilien, Lagertechnik und Automatisierung sind teuer, Investitionen entsprechend hoch. An dieser Stelle die eigenen Mittel schonen zu können ist für Industrie und Handel ein echter Vorteil des Outsourcings.
2. **Fokus auf Kernkompetenzen** - Unternehmen können sich stärker auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, anstatt sich mit logistischen Herausforderungen zu befassen. Dies fördert Innovationen und verbessert die Wettbewerbsfähigkeit.
  - Das hängt sehr von der Branche ab. Logistik ist in Teilen von Industrie und Handel längst zur Kernkompetenz geworden, teilweise so bedeutend, dass der Unternehmenserfolg maßgeblich davon abhängt. Beispiel: eCommerce Unternehmen differenzieren sich über die Lieferfähigkeit, Geschwindigkeit, Qualität und Retourenfähigkeit Ihrer Logistik. Ist die Logistik nicht „State of the Art“ kaufen die Konsumenten sofort auf einer anderen Plattform. Beispiel: Industrie Unternehmen sind in Ihrer Produktionsbelieferung auf die minutiöse und getaktete Belieferung mit Montagmaterial angewiesen. Fehlt es hier an Performance kann es zu Produktionsstillstand und Lieferverzug kommen.
3. **Zugang zu Expertenwissen und moderner Technologie** - Logistikdienstleister verfügen über spezialisiertes Know-how, das Unternehmen oft fehlt. Zudem setzen sie modernste Technologien wie Tracking-Systeme, Automatisierung und optimierte Routenplanung ein, wodurch Effizienz und Transparenz steigen.
  - Die Logistikkompetenzen in Industrie und Handel sind mittlerweile auf einem vergleichbar hohen Niveau wie bei Logistikdienstleistern. Zahlreiche Experten aus der Logistikwirtschaft sitzen heute in den Strategie-, Planungs-, und Operativen Abteilungen und sind permanent mit der Optimierung der Logistik befasst. Nur sehr spezialisierte Kontraktlogistik-Dienstleister, die konsequent an Innovationen und technologischem Fortschritt arbeiten und die Ergebnisse in geeigneten Use-Cases einsetzen und weiterentwickeln, liefern den Kunden dadurch signifikante Vorteile.

4. **Flexibilität und Adaptionfähigkeit** - Ein externer Logistikdienstleister ermöglicht es Unternehmen, ihre Logistikprozesse flexibel an veränderte Marktanforderungen anzupassen. Dies ist insbesondere in saisonalen Spitzenzeiten, bei Unternehmenswachstum oder bei Veränderungen der Marktbedingungen von Vorteil.
- Ein wesentlicher – wenn nicht der wichtigste – Vorteil des Outsourcings liegt heute darin, dass die Märkte kontinuierlichen Veränderungen unterliegen. Käuferverhalten, Wettbewerb, Innovationen, geopolitische und politische Einflüsse etc. zwingen Industrie und Handel permanent zu Anpassungen der Logistikstrategie, der Supply Chain, Standorten oder Dimensionierungen. Spezialisierte Logistikdienstleister verfügen über die erforderlichen Daten und die Transparenz um solche Veränderungen, zukünftig auch mit dem Einsatz von KI, prädiktiv zu erkennen und proaktiv Anpassungen vorzuschlagen und umzusetzen.
  - Spezialisierte Kontraktlogistiker können den Ressourceneinsatz in saisonalen Spitzenzeiten oder bei unvorhergesehenen Bedarfen, wie zum Beispiel bei Produktpromotionen oder -einführungen, so flexibel skalieren, dass Mitarbeitende binnen Stunden auf- oder abgebaut werden können. Sie schaffen es, ihre Mitarbeiterstruktur bereits im Voraus so aufzubauen, dass sie jederzeit mit maximaler Flexibilität reagieren können.
5. **Kontinuierliche Verbesserung der Servicequalität** - Durch professionelle Logistiklösungen werden Lieferzeiten verkürzt und die Kundenzufriedenheit erhöht. Logistikdienstleister bieten optimierte Lagerhaltung, schnellere Zustellungen und hohe Zuverlässigkeit.
- Ja und Nein. Ziel von professionellen Logistiklösungen ist u.a. immer die Lieferfähigkeit, Liefergeschwindigkeit und den Kundenservice zu optimieren. Spezialisierte Dienstleister unterstützen dieses durch Ihre Erfahrungen, Mehrmandantenfähigkeit und Skalierbarkeit so dass diese Ziele schneller erreicht werden können. Beispiel: Spezialisierte Kontraktlogistik Dienstleister können im Rahmen von Multimandantenabwicklungen in effiziente Lager- und Kommissionier-Systeme investieren, die den Zugriff auf die Waren und die Bearbeitungszeiten verkürzen. Dadurch sind spätere CUT-OFF Zeiten und verkürzte Lieferfristen zu erzielen.
  - Andererseits gibt es bei der kontinuierlichen Verbesserung der Servicequalität bei Kontraktlogistik-Dienstleistern teils erhebliche Defizite. Nur wirklich spezialisierte Anbieter haben KVP-Methoden (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) und eine entsprechende KVP-Organisation so integriert, dass sie echte Verbesserungen in Form von Qualitätssteigerungen, Serviceverbesserungen oder höherer Kosteneffizienz für ihre Kunden erzielen. Hier besteht in der Logistikbranche noch Nachholbedarf, besonders im Vergleich zur Automobilindustrie, in der KVP seit vielen Jahren fester Bestandteil des „Tagesgeschäfts“ ist.

6. **Risikominimierung** - Externe Dienstleister tragen das Risiko von Lieferkettenstörungen, Frachtschäden oder Lagerengpässen. Dadurch verringert sich das betriebliche Risiko für Unternehmen erheblich.
  - Grundsätzlich sind solche Störungen und Mängel durch geeignete Resilienzmaßnahmen, Auswahl von Partner und prädiktiven Kapazitätsplanungen durch Industrie und Handel zu minimieren. Schafft man das nicht muss mit erheblichen Konsequenzen für die Lieferfähigkeit und Kundenzufriedenheit gerechnet werden. Dabei ist es erstmal egal, ob ein Logistikdienstleister involviert ist oder nicht. Spezialisierte Kontraktlogistikanbieter bieten zudem im Rahmen von „Contingency Plans“ (Notallplan) eine Risikominimierung durch die Vorbereitung auf potenzielle Risiken und Maßnahmen zu deren Vermeidung. Insofern kann eine Zusammenarbeit mit einem derartigen Logistikanbieter zu einer Risikominimierung führen.
7. **Expansion und Skalierbarkeit** - Für Unternehmen, die global agieren möchten, erleichtert ein erfahrener Logistikdienstleister den Eintritt in neue Märkte. Sie profitieren von etablierten Netzwerken, Zollkenntnissen, internationaler Erfahrung und Multiplikation.
  - Für international agierende oder international ausgerichtete Industrie- und Handelsunternehmen kann die Partnerschaft mit einem ebenso global tätigen Kontraktlogistikanbieter von Vorteil sein. Ein solcher Anbieter kann helfen, Entwicklungs- und Anlaufkosten sowie Risiken, etwa bei IT-Implementierungen oder besonderen Prozesskenntnissen, zu minimieren. Dies trägt dazu bei, die internationale Expansion zu beschleunigen und abzusichern. Diese Auswahl eines spezialisierten Kontraktlogistikanbieters, der „globale Set-Up“, setzt allerdings voraus, dass es dem Logistikanbieter auch schlüssig gelingt darzustellen, wie er die Multiplikation steuern wird. Eine reine Verfügbarkeit an dem internationalen Handelsplatz ist noch keine Gewähr für eine erfolgreiche Multiplikation. Erst wenn Tools, Methoden und Organisation schlüssig vermitteln, das vorhandene Know-How und vorhandene Expertise auch zu transferieren, wird sich ein Return einstellen.

## Fazit

Kontraktlogistik-Outsourcing ist nicht immer eine Garantie für Qualitäts- und Kostenoptimierung. Es bietet aber eine Reihe von Vorteilen, die ein Industrie- und Handelsunternehmen, das die Logistik in Eigenregie ausführt, ansonsten nicht erlangen kann. Aber: Industrie- und Handelsunternehmen müssen genau prüfen, ob und in welchem Umfang der Kontraktlogistikanbieter spezialisiert genug ist und über die nötigen Tools, Methoden und Referenzen verfügt, um die Vorteile auch hinreichend erhalten zu können. Sofern diese Evaluierungen einen seriösen Teil des Ausschreibungs- / Auswahlprozesses für spezialisierte Kontraktlogistikanbieter bei Industrie- und Handelsunternehmen darstellen, überwiegen die Vorteile und ein Outsourcing sollte angestrebt werden.