Diplomarbeit

BESTSELLER

Ralf Behrend

# Outsourcing logistischer Dienstleistungen

## Chancen und Risiken für mittelständische Speditionsunternehmen

BACHELOR MASTER Publishing

**Behrend, Ralf: Outsourcing logistischer Dienstleistungen: Chancen und Risiken für mittelständische Speditionsunternehmen. Hamburg, Bachelor + Master Publishing 2014**
Originaltitel der Abschlussarbeit: Outsourcing logistischer Dienstleistungen - Chancen und Risiken für mittelständische Speditionsunternehmen

Buch-ISBN: 978-3-95684-449-2
PDF-eBook-ISBN: 978-3-95684-949-7
Druck/Herstellung: Bachelor + Master Publishing, Hamburg, 2014
Coverbild: pixabay.com
Zugl. Hanseatische Verwaltungs- und Wirtschafts- Akademie gemeinnützige GmbH Studienzentrum Bremen, Bremen, Deutschland, Diplomarbeit, 2009

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

---

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Bachelor + Master Publishing, Imprint der Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
http://www.diplomica-verlag.de, Hamburg 2014
Printed in Germany

**Inhaltsverzeichnis**


1. Einleitung 1
2. Definitionen 1
   2.1 Logistik – Begriff und Entwicklung 1
   2.2 Spediteur – Begriff und Abgrenzung / Selbsteintrittsrecht 2
   2.3 Die mittelständischen Speditionsunternehmen 4
      2.3.1 Der Logistikmarkt im Zuge der Globalisierung 4
      2.3.2 Qualitative und quantitative Abgrenzung 4
      2.3.3 Die steigenden Anforderungen des Marktes 5
   2.4 Outsourcing – Begriff und Entwicklung 6
3. Chancen und Risiken des Outsourcings logistischer Dienstleistungen 7
   3.1 Die Unternehmen der verladenden Wirtschaft und die mittelständischen Speditionsunternehmen 7
      3.1.1 Konzentration auf Kernkompetenzen 7
      3.1.2 Unternehmensplanung: Eigenfertigungs- oder Fremdbezugsentscheidungen 9
         3.1.2.1 Strategisch wichtige Anlässe / Chancen für den Mittelstand 9
         3.1.2.2 Die Transaktionskosten als Hemmnis für die Fremdfertigung 10
      3.1.3 Möglichkeiten der Prozessoptimierung – Einsparungspotenziale und Qualitätsvorteile 12
      3.1.4 Die Anforderungen an die externen Logistikpartner 14
         3.1.4.1 Die Basisdienstleistungen und Value Added Services 14
         3.1.4.2 Die Logistikkonzepte 1PL bis 4PL 18
         3.1.4.3 Die Kontraktlogistik: Komplettauslagerung von Logistikprozessen 20
   3.2 Die mittelständischen Speditionsunternehmen und ihre nationalen und internationalen Agenten 24
      3.2.1 Strukturanpassung in Zeiten des Abschwungs 24
         3.2.1.1 Probleme im Transportsektor 24
         3.2.1.2 Kosten auf dem Prüfstand 24
      3.2.2 Optimale Beratung durch Verkehrsträgerneutralität 26

3.2.3 Effizienzsteigerung durch Outsourcing an Agenten 27
3.2.3.1 Kundenzufriedenheit und Kundenbindung 27
3.2.3.2 Erweiterung der Servicepalette – Schaffung von freien Kapazitäten 28
3.2.4 Kooperationen auf nationaler und internationaler Ebene 30
3.2.4.1 Globalisierung als Wachstumstreiber 30
3.2.4.2 Kooperationsarten 30
3.2.4.3 Chancen und Risiken in Kooperationen zwischen mittelständischen Speditionsunternehmen 32
3.2.4.4 Spediteursammelcontainer / Konkurrent der eigenen Partner 34
3.2.4.5 Das Wirkungsfeld der Outsourcingkette / Motivationsprinzip 36
4. Handeln unter Unsicherheit – Der Logistik-Vertrag 37
4.1 Die Prinzipal-Agent-Theorie als Herleitung 37
4.2 Agenturverträge in der Speditionsbranche . 40
4.2.1 Die optimale Vertragsgestaltung 40
4.2.2 Vertragliche Abmachungen mit dem Logistikpartner 41
4.2.3 Outsourcing-Innovationspartnerschaft 44
5. Fazit und Ausblick 44
Literaturverzeichnis 46

## 1. Einleitung

Die Logistik gewinnt in der Wirtschaft durch die weltweite Arbeitsteilung im Zuge der Globalisierung immer mehr an Bedeutung. Die Vielfältigkeit und die Komplexität der benötigten logistischen Dienstleistungen wachsen durch die räumlichen Unterschiede der Beschaffungs-, Produktions- und Absatzmärkte. Auch will jeder Markt zeitnah mit Produkten versorgt werden. Verzögerungen sind nicht akzeptabel. Wegen der Globalisierung entstehen zunehmend neue Konkurrenzsituationen zwischen Wirtschaftsunternehmen, so dass die Erhaltung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit auf den relevanten Märkten existentielle Bedeutung erhält. Durch Fremdvergabe, Outsourcing, logistischer Dienstleistungen können die Unternehmen freie Kapazitäten schaffen, um sich wieder auf ihre eigenen Kernkompetenzen konzentrieren zu können. In dieser Arbeit sollen die Chancen und Risiken des Outsourcings logistischer Dienstleistungen für mittelständische Speditionsunternehmen herausgearbeitet werden. Für diese Analyse sollen unter anderem die Beweggründe für die Fremdvergabe der logistischen Dienstleistungen durch die Unternehmen der verladenden Wirtschaft untersucht werden. Ohne die Bereitschaft zur Fremdvergabe seitens dieser Unternehmen könnten die mittelständischen Speditionsunternehmen nicht von dem Outsourcingprozess profitieren. Zeitgleich zur Entwicklung dieser Arbeit liegt eine weltweite Wirtschaftskrise vor, die sich sehr intensiv im Zeitschriftenmarkt darstellt. Besonders in Bezug auf den Mittelstand ergibt sich derzeitig eine sensiblere Betrachtung der wirtschaftlichen Lage als in der Fachliteratur der zurückliegenden Jahre. Unter jeweils unterschiedlichen konjunkturellen Bedingungen scheinen Aussagen zum Thema Outsourcing ein unterschiedliches Gewicht zu bekommen. Zurückliegende unternehmerische Entscheidungen kommen dadurch erneut auf den Prüfstand und sollen im Zuge dieser Arbeit mit untersucht werden.

## 2. Definitionen

### 2.1 Logistik – Begriff und Entwicklung

Der Begriff Logistik umfasst die vielfältigen Prozesse von der Beschaffung der Rohstoffe, über die Herstellung der Teile bis zur Distribution der Fertigprodukte an den

Endkunden. Diese Prozesse müssen optimal aufeinander abgestimmt werden, um einen friktionsfreien Warenstrom im Zuge der weltweiten Arbeitsteilung gewährleisten zu können. Heutzutage werden nicht mehr nur die klassischen logistischen Tätigkeiten des Transportierens, Umschlagens und Lagerns, sondern bereits die Fähigkeiten der Komplettorganisation der Supply Chain (Wertschöpfungskette) den Spediteuren und Logistikpartnern abgefordert. Im Zuge der Globalisierung haben die Zahl der Transporte von vielen kleinen Mengen und die Geschwindigkeit der dazugehörigen Abwicklung zugenommen.[1] Die Standorte der Produktion und die der Kunden liegen nicht mehr zwangsläufig in der Nachbarschaft, so dass die Produkte erst durch die optimale Koordination der prozessualen Abläufe in Bezug auf die räumlichen und zeitlichen Unterschiede einen Nutzen stiften können.[2] Die richtigen Waren und Dienste müssen zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar sein. Diese Zunahme an Komplexität der logistischen Abläufe stellt die Organisatoren der Wertschöpfungskette vor neue Herausforderungen.[3]

Der Begriff Logistik umfasst nicht nur die Logistikprozesse die intern in den Unternehmen durchgeführt werden, sondern auch die logistischen Dienstleistungen, die durch externe Logistikpartner erstellt werden.[4]

## 2.2 Spediteur - Begriff und Abgrenzung / Selbsteintrittsrecht

Der Beruf des Spediteurs wird in der Praxis häufig zu Unrecht mit dem LKW-Unternehmer gleichgesetzt. Sogar Experten werden durch die sichtbaren Transport- und Umschlagsprozesse in der Luft- und Seefracht beeinflusst, so dass der Güterverkehr teilweise noch auf diese Teilprozesse reduziert wird.[5] Rein rechtlich ist die Leistung des Spediteurs gemäß § 453, Abs. 1, HGB (Handelsgesetzbuch) auf die Besorgung der Versendung der Güter begrenzt. Demgegenüber wird als Frachtführer bezeichnet, wer gemäß § 407, Abs. 1, HGB die Beförderung der Güter durchführt und beim Empfänger abliefert. Die Möglichkeiten der individuellen Organisation und Durchführung von

[1] Vgl. Kujawski, H. et al. (2006), S. 14 ff.
[2] Vgl. Bretzke, W.-R. (2008), S. 1.
[3] Vgl. Hueck, T. (2001), S. 3.
[4] Vgl. Gimmler, K.-H. (2009), S. 445.
[5] Vgl. DSLV (2005), S. 6.