



## Ein fragmentierter Markt

*Beim Outsourcing von Logistikleistungen stehen viele kleine und mittlere Dienstleister zur Auswahl, die sich inhaltlich und qualitativ nur geringfügig voneinander unterscheiden. Flexibilität und noch geringe Lohnkosten machen den Markt attraktiv.*

VON MICHAL RIHA UND PATRICK SCHABER ❖❖❖ Chinas Bedeutung für internationale und insbesondere für global orientierte deutsche Unternehmen steigt seit Jahren und wird auch in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Viele Unternehmen sind in der zweitgrößten Volkswirtschaft der Welt präsent, um am Wachstum der Wirtschaft teilzuhaben und die wirtschaftliche Position des Unternehmens zu stärken. Im intensiver werdenden Wettbewerb müssen Unternehmen die Wettbewerbsfähigkeit über das angebotene Produkt hinaus durch weitere Leistungen sicherstellen. Logistikfunktionen, die auch outgesourct werden können, sind ein wichtiger Baustein. Während Unternehmen sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren, führen spezialisierte Third Party Logistics Provider (3PL) Logistikprozesse effizienter und mit innovativen Technologien durch. Relevante Logistikfunktionen für das Outsourcing reichen von der Lagerhaltung über die Verpackung bis hin zum Transport der Güter. Darüber hinaus können spezielle Funktionen wie die Auftragsbearbeitung oder die sehr länderspezifische Zollabfertigung von Dienstleistern übernommen werden.

Die Struktur des Logistikmarktes in China unterscheidet sich stark vom europäischen Markt. Dies zeigt sich vor allem beim inländischen Gütertransport, der von einer Vielzahl von kleinen Speditionen abgewickelt wird, die im Schnitt mit knapp zwei Lkw arbeiten. Die Top-20-Unternehmen im chi-

nesischen Markt haben deshalb einen Marktanteil von nicht einmal 13%. Der Großteil dieser Top 20 sind chinesische Unternehmen. Somit steht ein großes Angebot von kleinen und mittleren Logistikunternehmen als Dienstleister zur Verfügung, die sich inhaltlich und qualitativ nur geringfügig unterscheiden. Der Umsatz des chinesischen Logistikmarktes hatte 2017 mit 6,7% eine deutlich höhere Wachstumsrate als in Deutschland mit 1,9%. Für den 3PL-Markt in China wird außerdem eine jährliche Wachstumsrate von über 10% für den Zeitraum 2017-2021 vorausgesagt.

### Der Outsourcing-Prozess in sechs Schritten

Aufgrund der Unterschiede des chinesischen Logistikmarktes zu anderen Ländern ist es unerlässlich, sich schon im Vorhinein mit den kritischen Entscheidungs- und Erfolgsfaktoren für erfolgreiches Logistik-Outsourcing in China zu beschäftigen. Nachfolgend wird der Outsourcing-Prozess schematisch in die folgenden sechs Phasen unterteilt:

1. Ist-Analyse der Logistikfunktionen
2. Make or buy Entscheidung
3. Kontaktaufnahme mit Dienstleistern und Angebotseinholung
4. Abgleich der Angebote und Entscheidung
5. Vertragsverhandlung und Vertragsabschluss
6. Implementierung und Zusammenarbeit



*Unter chinesischen Logistikdienstleistern herrscht eine große Flexibilität und Bereitschaft, auf Auftragschwankungen zu reagieren. Allerdings bemängeln deutsche Firmen, dass es oftmals an Kenntnissen in Bezug auf Prozessoptimierung fehlt.*

### Ist-Analyse beseitigt Intransparenz

Den Anfang des Outsourcing-Prozesses bildet die Ist-Analyse der Logistikfunktionen und der möglicherweise schon bestehenden Partnerschaften mit Dienstleistern. Diese Phase ist besonders kritisch, da die Grundlage für den weiteren Verlauf des Outsourcing-Prozesses gelegt wird. Generell gelten in der Phase der Ist-Analyse und der späteren Entscheidung über make or buy in China die gleichen Entscheidungsfaktoren wie in Deutschland. Vor allem die fehlende Dokumentation bestehender Aufgaben und Prozesse im Unternehmen kann eine Hürde sein, die nur durch eine intensive Analyse des Lagerkonzeptes, des Transports und der Schnittstellen zu Lieferanten und Kunden überwunden werden kann. Insbesondere bei Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen in China, deren Prozesse weniger standardisiert sind als in Deutschland, ist häufig eine geringe Prozesstransparenz der Logistikfunktionen vorhanden. Diese Informationslücke muss deshalb zu Beginn evaluiert und durch intensive Analysen geschlossen werden.

Die Entscheidung über make or buy für hochkomplexe Anforderungen, wie beispielsweise bei einem automatisierten Lager, hängt in China sehr stark mit der Verfügbarkeit passender Dienstleister zusammen. Teilweise werden deshalb die Funktionen aufgrund des fehlenden Reifegrades und Prozess-erfahrung der Dienstleister nicht extern vergeben.

### Stolpersteine bei der Auswahl des Dienstleisters

Nach der Angebotseinholung von potentiellen Dienstleistern gehört der Abgleich der Angebote und die Vergabeentscheidung, ebenso wie die Ist-Analyse, zu den besonders erfolgskritischen Phasen. Jochen Schabinger, Director Warehousing Asia Pacific bei der Bosch China Investment Ltd., sieht vor allem bei branchenspezifischen Besonderheiten, wie beispielsweise in der Automobilindustrie oder der Pharmaindustrie, Herausforderungen: „Die Expertise der Dienstleister muss genau beurteilt werden. Darüber hinaus sind intensive Abstimmungen des Auftraggebers mit dem Dienstleister bezüglich der Anforderungen, des Qualitätsmanagements und der Prozessplanung notwendig.“ Weiterhin sind auch die Fähigkeiten des Dienstleisters zur Einhaltung rechtlicher Regeln zu prüfen, da die Behörden diese je nach Provinz sehr konsequent verfolgen. Werden beispielsweise Brandschutzrichtlinien in einem Lager nicht vorschriftsmäßig erfüllt, könne keine Nutzung stattfinden oder Installationen vorgenommen werden, betont Schabinger. Zusätzliche Komplexität während der Abstimmung mit chinesischen Dienstleistern

entstehe durch sprachliche Barrieren, da die Kommunikation oftmals mit chinesisch-englischer Übersetzung erfolgt.

### Verzögerungen bei der Implementierung vermeiden

Nach den Vertragsverhandlungen und dem Abschluss des Vertrags werden dessen Inhalte umgesetzt. Dabei können Versäumnisse in der Vergabephase, wie die fehlende Expertise des Logistikdienstleisters oder unzureichende Abstimmung bei wichtigen Anforderungen, entscheidend für den weiteren Erfolg sein. Grundsätzlich ist zu beachten, dass der Erwerb von Land oder die Entscheidung für eine Build-to-Suit-Lösung in China zu zeitlichen Verzögerungen führt. Grundstücke werden vom Staat nur für einen bestimmten Zeitraum zur Nutzung überlassen. Nach dem Ende der Laufzeit wird die Nutzung gegebenenfalls verlängert. Dies führt zu einer längeren Genehmigungsphase, die zu Beginn eingepplant werden muss.

### Pragmatische Zusammenarbeit mit Dienstleistern

Die Zufriedenheit deutscher Unternehmen mit chinesischen Logistikdienstleistern im Bereich Transport und Lagerhaltung ist geringer ausgeprägt als die Zufriedenheit mit internationalen Dienstleistern. Schabinger kann aus eigener Erfahrung als Director Warehousing Asia Pacific berichten: „Die Zusammenarbeit mit chinesischen Logistikdienstleistern ist generell pragmatisch sowie zielorientiert und zeichnet sich auf Seiten des Dienstleisters durch einen starken Willen zur Durchführung von Geschäften aus.“ Weiter führt er aus, dass im operativen Betrieb große Flexibilität und eine Bereitschaft, auf Auftragschwankungen zu reagieren, vorhanden sei.

Auf der anderen Seite fehle es chinesischen Logistikdienstleistern gegenüber internationalen Dienstleistern an Kenntnissen in Bezug auf Optimierung und Weiterentwicklung der Logistikprozesse und an Projektierungskompetenzen. In Bezug auf Kosten im Zusammenhang mit Logistikfunktionen gibt es noch immer einen Vorteil der Handlingskosten in China gegenüber Deutschland. Dennoch steigen die Lohnkosten im Land jährlich zwischen 6% und 10% und müssen bei einer Fremdvergabe berücksichtigt werden.

### Erfolg durch Wissen

Beim Outsourcing von Logistikfunktionen ist es für Unternehmen notwendig, sich frühzeitig mit der Situation der Third Party Logistics Provider in China zu beschäftigen und von Anfang an ökonomische, rechtliche und kulturelle Besonderheiten zu beachten. Speziell in China ist die Analyse der Ausgangssituation sowie der Abgleich der Angebote und die Vergabeentscheidung besonders erfolgskritisch. Bei der Beauftragung müssen die Merkmale des Logistikmarktes beachtet und die Kompetenzen der Logistikdienstleister hinsichtlich der Anforderungen intensiv analysiert werden. ...

Michal Riha ist Senior Manager und Mitglied der Geschäftsleitung der PROTEMA Unternehmensberatung GmbH. Kontakt: [michal.riha@protema.de](mailto:michal.riha@protema.de), [www.protema.de](http://www.protema.de)

Patrick Schaber ist Berater der PROTEMA Unternehmensberatung GmbH. Kontakt: [patrick.schaber@protema.de](mailto:patrick.schaber@protema.de), [www.protema.de](http://www.protema.de)