

2.2 Entscheidungsprozesse beim Outsourcing komplexer logistischer Aufgaben

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Horst Wildemann

Abstract

Das Outsourcing von logistischen Aufgaben umfasst in zunehmendem Maße auch die die eigentliche Logistikleistung begleitenden Dienstleistungen. Die Vergabe von Leistungsbündeln tritt an die Stelle des Outsourcings einzelner, separater Logistikaufgaben. Die resultierende Steigerung der Komplexität des Fremdvergabeobjektes und der weiter reichende Einfluss auf die Leistungstiefe eines Unternehmens erfordern eine besondere Berücksichtigung dieser Sachverhalte im Entscheidungsprozess bezüglich des Logistik-Outsourcings. Neben den früher dominierenden Kostenaspekten gewinnen Strategie- und Risikoaspekte an Bedeutung. Die Integration dieser Einflussfaktoren und die Einbindung der relevanten Akteure in den Entscheidungsprozess stellen wesentliche Erfolgsfaktoren für das Outsourcing komplexer logistischer Aufgaben dar.

Schlüsselbegriffe:

Entscheidungsprozess, Strategiekonformität, Outsourcing-Risiko, Kostenoptimierung

2.2.1 Einleitung

Studien zufolge werden 40 bis 50 Prozent der Logistikleistungen deutscher Unternehmen aus Handel, Konsumgüter- und Automobilindustrie durch Dienstleister erbracht (Baumgarten/Walter 2000, S. 15, S. 45). Die Beweggründe der Unternehmen, Logistikleistungen fremdzuvergeben, liegen in Analogie zu den Überlegungen der »Make-or-buy«-Entscheidung vor allem in Kosten-Nutzen-Kalkülen sowie in der Kompetenz- und Ressourcenausstattung des eigenen Unternehmens. Insbesondere die Kostensenkungs-

potenziale des Outsourcings, die auf Effizienzvorteilen beruhen, haben bis heute in ihrer Bedeutung nicht nachgelassen.

Neben die kostenseitige Betrachtung tritt in zunehmendem Maße der Aspekt der Leistungssteigerung, die durch die Fremdvergabe logistischer Leistungen bewirkt werden kann. Durch die Nutzung von Know-how, Technologien und Infrastruktur spezialisierter Logistikdienstleister kann die logistische Leistungsfähigkeit erhöht werden. Neuerungen können durch Logistikdienstleister schneller und effizienter umgesetzt werden, wodurch indirekt die Flexibilität des Auftraggebers bezüglich der Anforderungen der Kundenseite erhöht wird. Durch die Fremdvergabe logistischer Leistungen entsteht ferner der kapazitative Freiraum, sich auf die eigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren und durch die Fokussierung Wettbewerbsvorteile aufzubauen und zu sichern (Wallenburg 2004, S. 47).

Basis-Logistikleistungen stellen immer noch einen Großteil der Logistik dar, der durch Logistikdienstleister angeboten und von Unternehmen gekauft wird. Jedoch führen die Veränderungen im Marktumfeld und die steigenden Anforderungen an die Logistik dazu, dass sich auch Umfang und Inhalt der Outsourcing-Aktivitäten wandeln. Die Basis-Logistikleistungen werden zunehmend in Leistungsbündeln gekauft. Zusätzlich rücken mit den ursprünglichen Logistikleistungen verknüpfte Services in den Blickpunkt des Logistik-Outsourcings (Andersson/Norrman 2002, S. 3; Rabinovich et al. 1999, S. 367). Die Übernahme der informationslogistischen Verknüpfung von Wertschöpfungsbeteiligten, des Controllings und Monitorings der Güter- und Informationsflüsse und der Koordination der Finanzströme sind Beispiele, die in den Rahmen so genannter Third-Party Logistics Relations eingeordnet werden können. Die zunehmende Komplexität des Fremdvergabeobjektes und des Entscheidungskomplexes, welche Umfänge und Inhalte an externe Parteien vergeben werden sollen, hat Auswirkungen auf den Entscheidungsprozess, der im Folgenden Gegenstand der Untersuchung ist.

2.2.2 Einflussfaktoren der Outsourcing-Entscheidung

2.2.2.1 Strategische Aspekte des Outsourcings

Da das Outsourcing von Leistungsbündeln das Leistungspotenzial von Unternehmen beeinflusst, ist die Entscheidung dem strategischen Management zuzuordnen (Bea/Haas 2001, S. 17, S. 109 ff.). Im Gegensatz zu reinen Einkaufsentscheidungen umfasst die Outsourcing-Entscheidung eine Un-

tersuchung der Fremdvergabe von zuvor selbst erstellten Leistungen. Betrachtet man die in der Praxis meist vorherrschenden Auslöser eines Outsourcing-Prozesses, so kann festgestellt werden, dass häufig Leistungsdefizite zu der Überlegung führen, welche Bereiche der eigenen Wertschöpfung an Dienstleister fremdvergeben werden können. Auf der Suche nach Kostentreibern, die auf das Unternehmensergebnis drücken, steht fast zwangsläufig auch die Logistik – verstanden als Servicefunktion – auf der Liste der Unternehmensführung. Und häufig ist im Falle des Outsourcings von logistischen Leistungen innerhalb eines überschaubaren Zeitraumes eine Rentabilitätsverbesserung und Optimierung der Marktposition festzustellen. Man kann also unterscheiden zwischen einem taktischen und einem strategischen Outsourcing. Letztere Variante der Fremdvergabe besitzt eine gewisse Tragweite und Nachhaltigkeit für das Unternehmen. Rückt man den strategischen Aspekt in den Vordergrund, so wird auf das Erfolgspotenzial, nicht auf den unmittelbaren, kurzfristigen Erfolg abgestellt, und die Wettbewerbsfähigkeit eines Geschäftsfeldes oder die Entwicklung des Unternehmens insgesamt rücken in den Blickpunkt. Demgegenüber dient das taktische Outsourcing der Absicherung bestehender Positionen und reduziert sich oft auf einen isolierten Kosten-Leistungs-Vergleich (Friedrich 2000, S. 304). Strategisches Outsourcing zielt letztlich auf Differenzierung und Erhöhung des Kundennutzens ab.

Nicht zuletzt aufgrund der zunehmenden Bedeutung der Logistik als Differenzierungskriterium und Wettbewerbsfaktor ist also die Fremdvergabe logistischer Aufgaben auch im Rahmen der strategischen Dimension zu beleuchten. Umso mehr trifft dies zu, wenn es sich um komplexe Logistikprozesse oder ganze Teilbereiche der Unternehmenslogistik handelt, die im Sinne der Kontraktlogistik Bündel von logistischen Aktivitäten umfassen und aufgrund ihres erheblichen Umfangs sowie der mittel- bis langfristigen Ausgliederung maßgeblichen Einfluss auf die Leistungstiefe eines Unternehmens mit sich bringen. Ziel des Outsourcings komplexer logistischer Aufgaben muss es letztlich sein, einen Abbau von Leistungstiefe durchzuführen, der darauf abzielt, Kräfte zu konzentrieren, wo sie ihre größte Wirkung entfalten, und an weniger wichtigen Stellen zu schonen. Greift man auf die Erkenntnisse der Diskussion um die Resource-based View zurück, so kommt man zu dem Ergebnis, dass die Orientierung an eigenen Kompetenzen eine maßgebliche Richtlinie im Entscheidungsprozess darstellt. Neben die Wettbewerbsorientierung tritt als strategische Zielgröße die Kundenorientierung, zu deren Auf- und Ausbau die Logistik einen wesentlichen Beitrag leisten kann. Der »Wert« der logistischen Ressourcen hängt demnach nicht von ihrem leistungsbezogenen Potenzial ab, sondern davon, wie

sie in Richtung des Kunden wirken und zum Kundennutzen beitragen (Friedrich 2000, S. 313).

2.2.2.2 Kosten- und Effizienzaspekte des Outsourcings

Die Betrachtung der wirtschaftlichen Vorteilhaftigkeit fällt in den Bereich der »Make-or-buy«-Entscheidung im engeren Sinne. Der Vergleich von Eigen- und Fremdleistungskosten fließt spätestens dann in das Entscheidungskalkül ein, wenn die strategische Entscheidung bezüglich der grundsätzlichen Eignung für eine Fremdvergabe für bestimmte logistische Aufgaben gefällt wurde. Die Ansatzpunkte für Effizienzgewinne und Kostensenkungen hängen bezüglich ihrer Potenzialträchtigkeit und Realisierbarkeit zweifelsohne von den spezifischen Rahmenbedingungen des Unternehmens ab, jedoch stellen sie die Ausgangsbasis für die kostenmäßige Bewertung von Outsourcing-Alternativen dar und beeinflussen insofern den Entscheidungsprozess.

Durch das Outsourcing können *Faktorkostendifferenzen* genutzt werden, die in unterschiedlichen Tarifverträgen begründet liegen. Branchenarbitrage durch unterschiedliche Preise für den Faktor Arbeit kann sich positiv auf die Verfolgung des übergeordneten Unternehmenszieles der Gewinnmaximierung auswirken.

Volumenabhängige Kostendegressionseffekte können in Situationen zum Tragen kommen, in denen ein Unternehmen nicht die optimale Betriebsgröße erreicht, um seine Leistungen zu adäquaten Stückkosten zu realisieren. Übertragen auf die Logistik folgt hieraus die Überprüfung, inwieweit die Fremdvergabe von logistischen Aufgaben eine wirtschaftlichere Lösung ist, als eigene, eventuell durch Unterauslastung gekennzeichnete Logistikkapazitäten aufzubauen oder zu halten.

Das Erreichen einer hohen *durchschnittlichen Auslastung* eigener logistischer Kapazitäten kann insbesondere bei schwankendem unternehmensinternem Bedarf zu einem Fixkostenproblem führen. Ein Logistikdienstleister kann die Leistungsbündel unterschiedlicher Unternehmen kombinieren, um Nachfrageschwankungen für die Kapazitätsauslastung auszugleichen. Der resultierende Kostenvorteil, der bei der Entscheidung bezüglich der Fremdvergabe zu berücksichtigen ist, liegt in der *Umwandlung von fixen in variable Kosten* und der im Durchschnitt sinkenden Stückkosten (Bretzke 1998, S. 395f.). Ein weiterer positiver Effekt dieser Variabilisierung der Kosten liegt in der Erhöhung der Planbarkeit der Zahlungsströme.

Spezialisierte Logistikdienstleister können ferner durch den Einsatz von »State-of-the-Art«-Technologien günstigere Kostenstrukturen für die Leis-

tungserbringung realisieren. Durch eine marktinduzierte Motivation, die Logistikdienstleistungen als Kernkompetenz permanent weiterzuentwickeln, können Leistungsbündel extern oft effizienter erbracht werden. Interne Dienstleister unterliegen unternehmensbezogenen Restriktionen und sind dem Marktdruck weniger ausgesetzt (Bretzke 1998, S. 396f.).

Den dargestellten Ansatzpunkten zur Realisierung von Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerung sind jene Kostenaspekte gegenüberzustellen, die sich aus dem Outsourcing ergeben. Neben dem Fremdbezugspreis der Leistung können hier die Kostenkategorien aus der Transaktionskostentheorie herangezogen werden (siehe hierzu Isermann/Lieske 1998). Anbahnungskosten für die Suche nach einem geeigneten Partner, Vereinbarungskosten, wie sie beispielsweise im Zuge der Vertragsverhandlung und -gestaltung auftreten, Kontrollkosten für die Überwachung von vereinbarten Leistungsparametern und Anpassungskosten für Änderungen bezüglich der Vereinbarungen während der Laufzeit der Geschäftsbeziehung sind Aspekte, die bei der Überprüfung von Fremdvergabealternativen und der Gegenüberstellung der Eigenleistungsalternativen beachtet werden müssen (Wildemann 2005, S. 428f.).

2.2.2.3 Risikoaspekte des Outsourcings

Neben den strategischen und kostenbezogenen Vorteilen stellen die Risiken der Fremdvergabe wesentliche Einflussfaktoren dar und müssen in das Entscheidungskalkül integriert und kritisch überprüft werden. Die Berücksichtigung der Risiken sollte sich in der Ausgestaltung der inhaltlichen und rechtlichen Vereinbarungen zwischen Unternehmen und Dienstleister widerspiegeln.

Ein häufig genanntes Risiko wird in der Abhängigkeit gesehen, die sich vor allem mit zunehmender Spezifität der fremdvergebenen Logistikaufgaben einstellen kann. Die Marktverfügbarkeit von Standarddienstleistungen ist hoch, sodass eine langfristige Bindung an einen Logistikdienstleister nicht nötig ist. Bei komplexen, an die individuellen Bedürfnisse eines Unternehmens angepassten Dienstleistungsbündeln ist eine einmal getroffene Entscheidung kurzfristig kaum zu revidieren. Aufgrund zu tätiger Investitionen kommt es auf einen fairen Interessenausgleich zwischen Logistikdienstleister und Kunden sowie entsprechende vertragliche Regelungen an.

Strategische Entscheidungen orientieren sich an den Rahmenbedingungen des Unternehmens, die einem Wandel unterliegen. Die Flexibilität oder im Extremfall die Reversibilität einer langfristigen Bindung als Folge

von geänderten Wettbewerbsbedingungen sind in die Vergaben einzubeziehen (Jennings 1998, S. 305). Falls die Logistikleistung gegenüber Wettbewerbern als Differenzierungskriterium eingesetzt wird, leitet sich die Notwendigkeit ab, Logistikleistungen permanent an sich wandelnde Markterfordernisse anzupassen. Mangelnde Fähigkeit oder Bereitschaft des Logistikdienstleisters, sich auf sich ändernde Rahmenbedingungen einzustellen, sowie mangelndes Verständnis der Geschäftsziele und -philosophie des Leistungsempfängers sind hiermit verbundene Risiken (Razzaque/Sheng 1998, S. 96).

Durch das Outsourcing kann ein Verlust sowohl der Kontrolle über den Logistikdienstleister und die eigene Marktleistung (zum Beispiel unter dem Gesichtspunkt der Qualitätssicherung) als auch der Marktnähe im Sinne eines direkten Kundenkontaktes drohen. Der Abfluss von Know-how und die Gefahr des Aufbaus von Konkurrenz durch den Dienstleister sind Befürchtungen, die unter Umständen positive Effekte der Fremdvergabe überstrahlen (Wang/Regan 2003). Mit der Komplexität der logistischen Aufgaben steigen ebenfalls die Anforderungen an die Integration der Leistungserfüllung in die bestehende logistische Prozess- und Organisationslandschaft. Die Notwendigkeit einer nahtlosen Eingliederung in die logistischen Planungs- und Steuerungsprozesse sowie die damit verbundenen Anpassungen der IuK-Infrastruktur und Schnittstellen bergen das Risiko eines Effizienzverlustes.

Die Berücksichtigung von Risiken, die mit einem Outsourcing einhergehen, erweist sich als unerlässlich im Rahmen des Entscheidungsprozesses. Die Implikationen betreffen dabei strategische Überlegungen sowie insbesondere die Partnerwahl und die Gestaltung der vertraglichen Inhalte und Anforderungen der Outsourcing-Vereinbarung. Bei der Gegenüberstellung von Eigenleistungs- und Fremdbezugsalternativen müssen die für die jeweiligen Optionen individuellen Risiken analysiert und bewertet werden, um eine zielführende Outsourcing-Entscheidung treffen zu können.

2.2.3 Entscheidungsprozess und Akteure des Outsourcings

Die Wahl des richtigen Bereitstellungsweges logistischer Leistungen stellt ein komplexes Entscheidungsproblem dar. Um das Ergebnis einer optimalen Balance zwischen Eigenlogistik und Fremdleistung zu erreichen, bedarf es einer strukturierten Vorgehensweise sowie der Nutzung internen und externen Know-hows, das durch die Akteure des Entscheidungsprozesses bereitgestellt wird.

2.2.3.1 Phasenmodell der Outsourcing-Entscheidung

Eine mögliche Sollstruktur des Entscheidungsprozesses ist in Abbildung 2.4 dargestellt und wird im Folgenden erläutert.

Anregung und Identifikation eines Handlungsbedarfs

Der Entscheidungsprozess beginnt mit der Aufdeckung eines Handlungsbedarfs, der entweder aus einem zu lösenden Problem oder einer identifizierten Chance heraus generiert werden kann (Sink/Langley 1997, S. 174). Nicht selten ist der Grund, über einen Fremdbezug nachzudenken, die Überprüfung des bisherigen Bereitstellungsweges der logistischen Leistungen, wofür es verschiedenste konkrete, innerbetriebliche Anlässe geben kann. Beispielsweise können anstehende Logistikinvestitionen, ein steigender Dispositionsbedarf zur Steuerung der Eigenlogistik, die Identifikation eines wachsenden Know-how-Defizits, ein Anstieg der Logistikkosten oder zunehmende Schwankungen im Logistikbedarf Auslöser für die Outsourcing-Diskussion sein (Weber 1991, S. 570 f.).

Neben diesen Anstößen, die auf einem unmittelbar beobachtbaren Handlungsbedarf basieren, kann die Einleitung des Outsourcing-Prozesses auch Ergebnis eines strukturierten Vorgehens im Sinne einer zielgerichteten Suche nach Handlungsfeldern sein. In diesem Fall entsteht der Handlungsbedarf aus der strategischen Notwendigkeit. Die Überprüfung der Rolle der Logistik im Rahmen des Gesamtgeschäftsmodells wird dann Basis für Entscheidungen, die über die Fremdvergabe von Logistikleistungen oder die Nutzung eigener Ressourcen bestimmen. Ausgangspunkt sollte die Überlegung sein, welchen Beitrag die Logistik zur Verfolgung der unternehmensstrategischen Ziele leistet. Dieser Beitrag hängt stark von Branche und Produktprogramm ab und erfordert den Einsatz von geeigneten Instrumenten, die eine Verknüpfung der Unternehmens- oder Geschäftsbereichsstrategie mit der Logistikstrategie ermöglichen. Im Mittelpunkt steht die Frage nach entsprechenden Leistungsparametern und deren geforderten Ausprägungen, um den aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Beitrag der Logistik zu erfüllen. So können Lieferbereitschaftsgrade, Flexibilitätswerte, Umschlagshäufigkeiten oder Lieferzeiten Ergebnis der Übertragung von übergeordneten strategischen Zielen auf operative Logistikbereiche sein. Neben quantitativen können auch qualitative Anforderungen formuliert werden, die bei der Überprüfung des Status quo und der zukünftigen Gestaltung der Logistik berücksichtigt werden sollen. Die eigentliche Identifikation der Notwendigkeit, ob und welche Bereiche oder Funktionen der Logistik an externe Dienstleister vergeben werden könnten, erfordert die Bestandsaufnahme be-

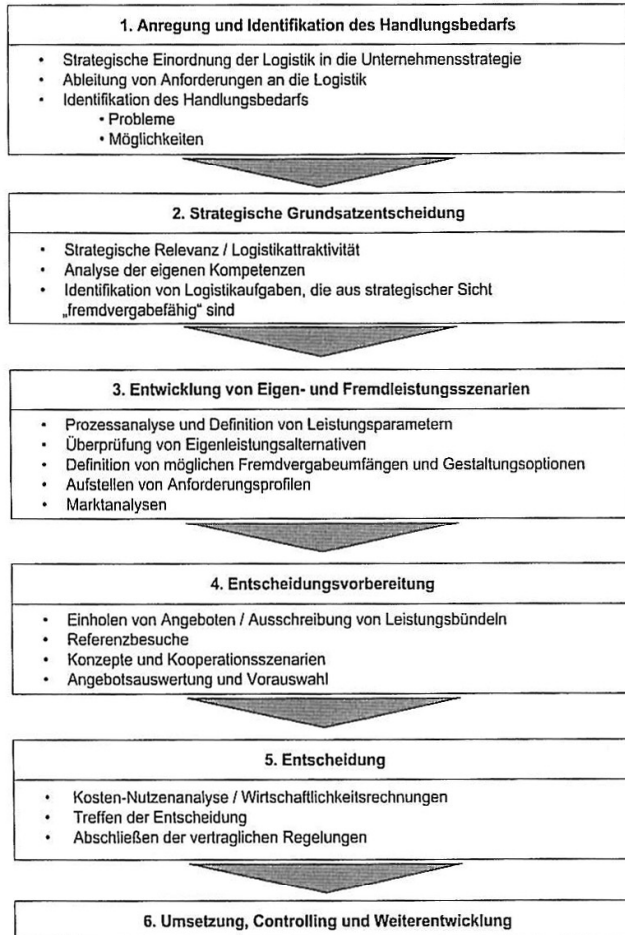


Abbildung 2.4: Phasenmodell des Entscheidungsprozesses

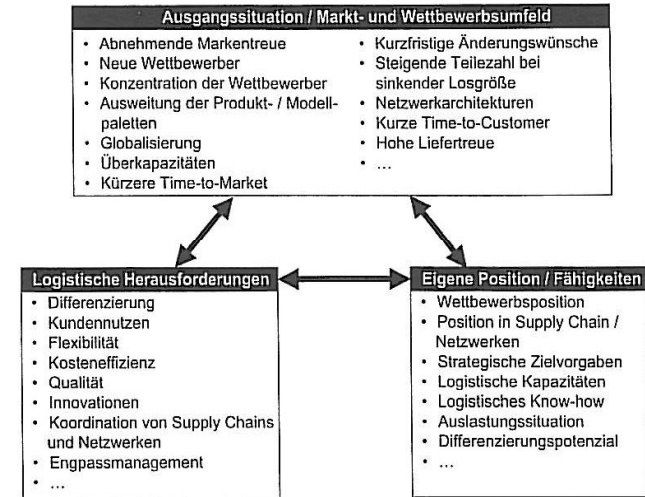


Abbildung 2.5: Spannungsfeld der Logistikoptimierung

züglich der aktuellen Erfüllung der aufgestellten Anforderungen und der eigenen Fähigkeiten. Auf diese Art werden sowohl Probleme als auch Möglichkeiten offen gelegt, die als Handlungsbedarf im Rahmen der Fremdvergabeüberlegungen interpretiert werden können.

Unabhängig davon, ob der Anlass für die Outsourcing-Diskussion in beobachtbaren Handlungsbedarfen liegt oder aus der strategischen Ableitung der Anforderungen an die Logistik und deren Spiegelung an den eigenen Fähigkeiten erwächst, befindet sich das betreffende Unternehmen in dem in Abbildung 2.5 dargestellten Spannungsfeld. Aus ihm heraus entstehen der Druck zur Optimierung der Logistik und letztlich auch die Suchfelder, in denen das Outsourcing als Option, den Herausforderungen zu begegnen, in Frage kommt.

Strategische Grundsatzentscheidung

Sind logistische Aufgabenbereiche definiert, in denen Handlungsbedarf offenkundig ist und die Ausgliederung an externe Dienstleister als mögliche Option in Frage kommt, um den gestellten Anforderungen gerecht zu werden, muss eine strategische Grundsatzentscheidung getroffen werden. Hierzu kann auf die Kompetenz- und Ressourcenorientierung als strate-

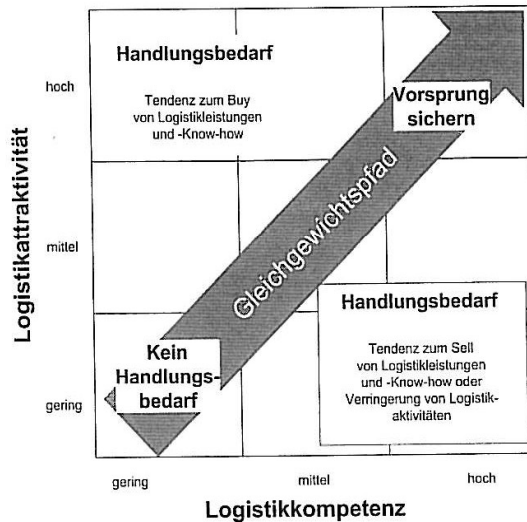


Abbildung 2.6: Logistikportfolio und Normstrategien

gische Richtlinie zurückgegriffen werden. Kernkompetenzen stellen eine Schlüsselgröße für den Erfolg im zukünftigen Wettbewerb dar. Man kann unter ihnen die Gesamtheit aus Technologien, personengebundenen Fähigkeiten und tangiblen und intangiblen Ressourcen verstehen, die das Unternehmen in die Lage versetzt, sich durch seine Leistung zu differenzieren, einen merkbaren Kundennutzen schafft und durch den Wettbewerb nur schwer zu imitieren ist. Die auftretende Frage ist demnach, ob die zur Disposition stehenden logistischen Aufgaben diese Anforderungen erfüllen. Stellen sie eine besondere Kompetenz des Unternehmens dar und können sie dazu dienen, ein Differenzierungspotenzial und einen besonderen Kundennutzen aufzubauen, so ist aus strategischer Sicht die Fremdvergabe besonders kritisch zu hinterfragen. Zur Strukturierung dieses strategischen Entscheidungsproblems kann auf Portfoliotechniken zurückgegriffen werden. Beispielfhaft sei auf das an die Fragestellung des strategischen Logistikmanagements angepasste Portfolio von Weber (1990, S. 778f.) hingewiesen (siehe Abbildung). Hierbei spiegelt die Logistikattraktivität die Einschätzung des Erfolgspotenzials einer optimierten Logistikkonzeption wider und vereint die Beurteilungen von Bedeutung und Beeinflussbarkeit der Logistik-

kosten und der Differenzierung durch die Logistik. Die Logistikkompetenz stellt demgegenüber die Fähigkeit dar, das Konzept der Logistik zielführend und effizient umzusetzen.

Auch wenn die abgeleiteten Normstrategien nicht auf den Ergebnissen empirischer Erhebungen basieren und die Portfoliotechnik eine grundsätzliche Messproblematik und Reduzierung der Problemkomplexität mit sich bringt (Weber 1990, S. 779), so können sie doch einen hilfreichen, strukturellen Beitrag zur Entscheidungsfindung leisten. Letztlich dienen diese und andere Hilfsinstrumente, wie beispielsweise Scoring-Modelle, dazu, die strategische Grundsatzentscheidung über die Fremdvergabefähigkeit von logistischen Aufgabebündeln zu fällen.

Entwicklung von Eigenlogistik- und Fremdvergabeszenarien

Im nächsten Schritt gilt es, für die zur Disposition stehenden Logistikaufgaben Szenarien zu bilden, welche die möglichen Alternativen der Eigenleistung und des Fremdbezugs darstellen. Hierbei geht es zum einen darum zu definieren, welche Anstrengungen notwendig wären, um den Handlungsbedarf aus eigenen Mitteln zu befriedigen, indem Ressourcen und Know-how aufgebaut werden. Zum anderen geht es um die Umfänge der logistischen Aufgaben, die potenziell an externe Dienstleister vergeben werden, und die in Frage kommenden rechtlichen Formen. Die rechtliche Bandbreite möglicher Arten des Logistik-Outsourcings kann von der Vergabe einer Betreiberfunktion in eigenen Betriebsstätten über die Veräußerung der Betriebsstätten an den zukünftigen Betreiber, die Einbeziehung eines Investors bis hin zur Gründung von Joint Ventures oder einer Tochtergesellschaft reichen. Die systematische Analyse der Optionen und deren Reduzierung auf sinnvolle, mit den Zielen des Fremdvergabevorhabens konform gehende Ansätze schließt die Beurteilung der Vor- und Nachteile, insbesondere der Risiken, mit ein. Ferner gilt es, die logistischen Aufgaben auf Einzelsebene zu definieren und die Anforderungen an Eigenlogistik und Fremdleistung festzuschreiben. Die Prozessanalysen und -definitionen sowie die geforderten Leistungsparameter stellen die Basis für das Anforderungsprofil dar, anhand dessen die unternehmensinterne Logistik und die externen Varianten überprüft werden müssen. Darüber hinaus dienen sie der detaillierten Untersuchung des Fremdvergabeumfangs und binden die Schnittstellenproblematik sowie die organisatorische und technische Integration externer Leistungsbeurteilung in bestehende Abläufe als Erfolgsfaktor in das Entscheidungskalkül ein (Bretzke 1998, S. 400).

Die parallel erfolgende Analyse des Marktes für Logistkdienstleistungen ist in dieser Phase des Entscheidungsprozesses aus zweierlei Gründen not-

wendig: Einerseits wirkt sich die intensive Auseinandersetzung mit dem Marktangebot auf die Szenarienbildung insofern aus, als das weite Spektrum von Dienstleistungsanbietern und -umfängen als Ideenquelle genutzt werden kann oder aber die mangelnde Verfügbarkeit zur Reduktion der Alternativen führt. Zum anderen werden die relevanten Anbieter bestimmt und in eine »long list« potenzieller Partner aufgenommen.

Entscheidungsvorbereitung

Besteht Klarheit darüber, welche Menge der logistischen Aufgaben ausgliedert werden kann und soll, welche Anforderungen an den potenziellen Dienstleister und dessen Leistungsfähigkeit erhoben werden, und hat man sich einen ausreichenden Überblick bezüglich potenzieller Anbieter verschafft, gilt es, Angebote einzuholen. Die hierzu notwendigen Ausschreibungsunterlagen sollten so formuliert sein, dass die Dienstleister ein aussagekräftiges Angebot erstellen können. Hierzu gehören eine umfassende Aufbereitung der Strukturdaten sowie eine detaillierte Schilderung der Abläufe und Anforderungen beziehungsweise Spezifikationen, die seitens des Logistikpartners zu erfüllen sind. Eine effiziente Auswertung der eingehenden Angebote erfordert, dass neben der Kalkulation von Teilbudgets und Gesamtkosten die qualitativen Informationen so aufbereitet werden, dass sie als Grundlage für eine Vorauswahl herangezogen werden können. Die Beurteilung erfordert in der Regel die Verwendung von multikriteriellen Entscheidungsmethoden. Die Definition von relevanten Merkmalen, die Entwicklung eines gewichteten Kriterienkataloges und die Nutzung von Scoring-Modellen bieten sich als Instrument zur Priorisierung der Angebote und Anbieter an (Wildemann 2000, S. 167–173; Weber 1991, S. 583 f.). Die Filterung der eingegangenen Angebote hat zum Ziel, durch eine überschaubare Anzahl von Dienstleistern als »short list« den Arbeitsaufwand in den folgenden Schritten zu reduzieren und die Bemühungen auf wenige, viel versprechende Kandidaten zu beschränken.

Die im Rahmen der Vorauswahl herausgefilterten Dienstleister werden im Folgenden einer intensiveren Untersuchung unterzogen. Referenzbesuche von Kunden der Dienstleister und der Dienstleister selbst im Sinne einer Auditierung dienen dazu, sich vor Ort ein realistisches Bild von der Leistungsfähigkeit des Dienstleisters zu machen. Die Diskussion der hinter den Angeboten stehenden Konzepte und der auszuarbeitenden Kooperationszenarien stehen hierbei ebenso im Mittelpunkt wie die mögliche Umsetzungsplanung. Eine Einschätzung der Fähigkeiten des Dienstleisters in Bezug auf das Management des Outsourcing-Projektes ist ebenfalls von großer Bedeutung für die Vorbereitung der Entscheidung. Neben der fachlichen

Kompetenz spielt auch die persönliche Eignung des Partners eine nicht zu unterschätzende Rolle, da letztlich der Dienstleister Teil der Prozesse des Unternehmens wird und eine enge Zusammenarbeit erforderlich ist.

Entscheidungsfindung

Die bis hierher durchlaufenen Prozessschritte können als Filtersystem interpretiert werden und dienen dazu, strategische Aspekte im Entscheidungsprozess adäquat zu berücksichtigen, Klarheit bezüglich des Outsourcing-Umfangs, der Leistungsanforderungen und der möglichen Gestaltungsoptionen zu erlangen. Optimalerweise stehen nun eine Anzahl von zwei bis vier potenziellen externen Realisierungsoptionen sowie die Eigenleistungsalternative zur Auswahl. Alle bisher gesammelten Informationen fließen zur finalen Entscheidungsfindung in ein Bewertungsmodell ein. Hierzu kann wiederum ein Scoring-Modell zum Einsatz kommen, das die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit durch Nutzwert- und Kostenanalysen der einzelnen Optionen berücksichtigt (zur Wirtschaftlichkeitsbeurteilung siehe Schäfer-Kunz/Tewald 1998, S. 67–97). Ist die Entscheidung für die Fremdvergabe an einen externen Dienstleister gefallen, so sind die vertraglichen Regelungen festzuschreiben. Aufbauend auf den in den Ausschreibungsunterlagen qualifizierten Leistungsspektren, den Strukturdaten und verhandelten Preisen sind auch organisatorische und übergeordnete rechtliche Faktoren zu berücksichtigen.

Implementierung, Controlling, Weiterentwicklung

Nach Abschluss der vertraglichen Regelungen erfolgt die Umsetzung der logistischen Zusammenarbeit, die einer strukturierten Vorgehensweise und eines formalen Implementierungsplanes bedarf. Der schriftliche Implementierungsplan sollte von beiden Parteien gemeinsam erarbeitet werden und insbesondere Maßnahmen- und Zeitpläne, die Entscheidungswege, Kontaktpersonen und Schnittstellen, Richtlinien und Verfahrensweisen des Datenaustauschs und Prozeduren im Falle des Auftretens nicht vertraglich geregelter Ereignisse festlegen. Regelmäßige Meetings und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit sind grundlegende Voraussetzung für eine transparente und effiziente Umsetzung der vertraglichen Zusammenarbeit. Umsetzungs begleitende oder bereits vorgeschaltete Aus- und Fortbildungsmaßnahmen sollten sicherstellen, dass alle am Implementierungsprozess Beteiligten auf neue Aufgaben, Verfahrensweisen und Prozesse vorbereitet sind. Permanente und umfassende Kommunikation innerhalb und zwischen den Vertragsparteien ist erforderlich, um eventuell auftretende Unsicherheit in der Mitarbeiterschaft zu beseitigen und zu vermeiden (Sink/Langley 1997, S. 180).

Der gemeinsame Aufbau eines Systems zum Controlling der Leistungen des Logistikdienstleisters ist für den Aufbau einer erfolgreichen logistischen Partnerschaft unerlässlich und unterstützt die regelmäßige Evaluierung der Zusammenarbeit und Service-Performance. Die Überprüfungen sollten dabei sowohl quantitative als auch qualitative Merkmale der Beziehung umfassen.

Die gemeinsame Arbeit an kontinuierlichen Verbesserungen der Kooperation dient der Aufrechterhaltung und permanenten Weiterentwicklung eines wettbewerbsfähigen Logistiksystems. Das Unternehmen sollte dem Dienstleister entgegenkommen, wenn dieser durch Anpassungen in Disposition, Organisation oder Infrastruktur die Optimierung des logistischen Systems ermöglicht, und ihn an den Erfolgen partizipieren lassen (Mehldau 1999, S. 43).

2.2.3.2 Akteure im Entscheidungsprozess als Erfolgsfaktoren

Die für eine fundierte Entscheidung zu beschaffenden und zu verarbeitenden umfangreichen Informationen erfordern die Mitwirkung verschiedener Akteure, die ihr spezifisches Know-how einbringen. Eine der wichtigsten Voraussetzungen für den angestrebten Erfolg ist die Unterstützung des Managements. Sind die strategische Evaluierung der Logistik und ein daraus resultierender Handlungsbedarf Auslöser des Entscheidungsprozesses, so ist die Geschäftsführung in der Regel die initiiierende Kraft.

Die Studie von Sink/Langley (1997, S. 174 f.) hat ergeben, dass bei Identifikation des Handlungsbedarfs im Sinne von zu behebenden Problemen oder sich ergebenden Chancen durch Logistik-Outsourcing externe Beratungsinstitute als wertvolle Quelle angesehen werden. Der Vorteil externer Unterstützung liegt zum einen in ihrer Unabhängigkeit und Objektivität, die eine Analyse der Ausgangssituation und die Ableitung von Handlungsempfehlung losgelöst von unternehmensinternen, politischen Einflüssen ermöglichen. Ferner kann auf den Erfahrungsschatz von Experten zurückgegriffen werden, die über entsprechendes Know-how bezüglich des Managements von Outsourcing-Projekten und eine Marktübersicht verfügen. Daher kann es mitunter auch zielführend sein, dass der gesamte Entscheidungsprozess inklusive der Entwicklung von Eigen- und Fremdleistungsszenarien und der gegebenenfalls anstehenden Umsetzung von einer externen Partei begleitet wird.

Unabhängig davon, welcher Anlass zur Überprüfung des Bereitstellungsweges logistischer Leistungen führt, muss die Unterstützung durch die Un-

ternehmensleitung erfolgen, um für das Vorhaben die notwendige Aufmerksamkeit, Zeit und Ressourcenzuteilung sicherzustellen. Die Formierung eines Projektteams muss frühzeitig erfolgen und crossfunktional ausgerichtet sein. Die Einbeziehung unterschiedlicher Unternehmensbereiche erscheint vor dem Hintergrund der Querschnittsfunktion der Logistik logisch. Entscheidungen bezüglich der logistischen Unterstützungsfunktionen können beispielsweise Auswirkungen auf Bestandsverfügbarkeit, Bestandshöhen, Produktionsplanung oder Anforderungen an die Mitarbeiter haben und betreffen somit direkt oder indirekt Marketing, Produktion, Finanzen und Personalwesen. Die Entwicklung von verschiedenen Optionen sowie die Beurteilung ihrer Auswirkungen sollten daher immer unter Berücksichtigung des Gesamtzusammenhangs des Unternehmens erfolgen.

Um Kostenaspekte einzelner Alternativen zu bewerten, kommt den Entscheidungs- und Know-how-Trägern aus dem Unternehmens- und Bereichscontrolling eine wichtige Rolle zu. Sie müssen das notwendige Zahlengerüst zur Beurteilung aufbereiten und zur Verfügung stellen. Erfahrene Logistikmitarbeiter sind im Projektteam zwingend erforderlich. Sie müssen die notwendige Expertise mitbringen, um technische Anforderungen zu spezifizieren, und Beurteilungskompetenz bezüglich der eigenen Leistungsfähigkeit und der von potenziellen Dienstleistern besitzen.

Die Integration der Rechtsabteilung kann bereits bei der Entwicklung der Fremdvergabeoptionen empfehlenswert sein, wenn es um die Definition und Beurteilung der rechtlichen Ausgestaltung geht. Spätestens bei der Ausarbeitung von Ausschreibungsunterlagen, den Vertragsverhandlungen und dem Aufsetzen des Vertragswerkes ist ihre Unterstützung unerlässlich.

2.2.4 Fazit

Das Outsourcing komplexer logistischer Aufgaben nimmt in seiner Bedeutung als Instrument der Leistungstiefenoptimierung und des strategischen Managements weiter zu. Die Anforderungen an und das Angebot von Logistikdienstleistern wandeln sich zunehmend in Richtung umfassender Leistungsbündel, die logistikt nahe Dienstleistungen und Aufgaben der Planung, Steuerung und Kontrolle logistischer Beziehungen beinhalten. Mehr als bei der Vergabe einfacher, durch größere Marktverfügbarkeit und Substituierbarkeit sowie geringere Spezifität gekennzeichnete Logistikaufgaben gewinnen Strategie- und Risikoaspekte im Entscheidungsprozess an Gewicht. Neben die Vorteile der Kostensenkung und Effizienzsteigerung treten Argumente der Kompetenzkonzentration, Differenzierung und der Steige-

rung des Kundennutzens. Eine strukturierte Vorgehensweise ist unerlässlich, um eine strategiekonforme Outsourcing-Entscheidung zu fällen. Diese umfasst die simultane Betrachtung von strategischen, kosten- und effizienzbezogenen Risikofaktoren. Die Komplexität und Vielschichtigkeit des multi-kriteriellen Entscheidungsproblems bedingt die frühzeitige Bildung eines crossfunktionalen Outsourcing-Teams, um das im Unternehmen verteilte Wissen sowie externes Know-how für die Vorbereitung der Entscheidung und die Umsetzung zu nutzen. Insbesondere die Unterstützung des Vorhabens und dessen Kommunikation durch die Geschäftsführung sind wesentliche Erfolgsfaktoren für den beschriebenen Prozess, denn letztlich entscheidet diese über die notwendigen Ressourcen und argumentiert die mitunter weit reichenden Folgen gegenüber allen betroffenen Akteuren des Unternehmens.

Literatur

- Andersson, D./Norrman, A. (2002): »Procurement of logistics services – a minute work or a multi-year project?«, in: *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8 (2002), S. 3–14.
- Baumgarten, H./Walter, S. (2000): *Trends und Strategien in der Logistik 2000+*. Eine Untersuchung in Industrie, Handel, Logistik-Dienstleistungen und anderen Dienstleistungsunternehmen, Berlin.
- Bea, F. X./Haas, J. (2001): *Strategisches Management*, 3. Auflage, Stuttgart.
- Bretzke, W.R. (1998): »Make or Buy« von Logistikdienstleistungen: Erfolgskriterien für die Fremdvergabe logistischer Dienstleistungen«, in: Isermann, H. (Hrsg.): *Logistik. Gestaltung von Logistiksystemen*, 2. überarbeitete und erweiterte Auf., Landsberg, S. 393–402.
- Friedrich, S. A. (2000): »Das Neue Strategische Outsourcing: A Resource-based View«, in: Hinterhuber, H. H./Friedrich, S. A./Al-Ani, A./Handlbauer, G. (Hrsg.): *Das Neue Strategische Management. Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 295–321.
- Isermann, H./Lieske, D. (1998): »Gestaltung der Logistiktiefe unter Berücksichtigung transaktionskostentheoretischer Gesichtspunkte«, in: *Logistik. Gestaltung von Logistiksystemen*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Landsberg, S. 403–428.
- Jennings, D. (1998): »Strategic guidelines for outsourcing decisions«, in: Hussey (Hrsg.): *The strategic decision challenge*, Chichester, S. 177–192.
- Mehldau, M. (1999): »Potenziale durch strategisches Outsourcing erschließen«, in: *Logistik im Unternehmen*, 13 (1999), Nr. 7/8, S. 40–34.
- Rabinovich, E./Windle, R./Dresner, M./Corisi, T. (1999): »Outsourcing of integrated logistics functions. An examination of industry practices«, in: *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 29, No. 6, 1999, S. 353–373.
- Razzaque, M.A./Sheng, C.C. (1998): »Outsourcing of logistics functions. A literature survey«, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 28, No. 2, 1998, S. 89–107.
- Sink, H.L./Langley, C.J. (1998): »A Managerial Framework for the Acquisition of Third-party Logistics Services«, in: *Journal of Business Logistics*, Vol. 18, No. 2, 1997, S. 163–189.
- Wallenburg, C.M. (2004): *Kundenbindung in der Logistik. Eine empirische Untersuchung zu ihren Einflussfaktoren*, Bern u.a.
- Weber, J. (1991): »Entscheidungsfindung für Logistikleistungen. Make-or-Buy?«, in: BVL (Hrsg.): *Logistik – Lösungen für die Praxis*, Berichtsband Deutscher Logistik-Kongress 91, S. 567–587.
- Weber, J./Kummer, S. (1990): »Aspekte des betriebswirtschaftlichen Managements der Logistik«, in: *DBW* 50 (1990), Nr. 6, S. 775–787.
- Wildemann, H. (2000): *Einkaufspotentialanalyse. Programme zur partnerschaftlichen Erschließung von Rationalisierungspotenzialen*, München.
- Wildemann, H. (2005): *Logistik Prozessmanagement*, 3. Auflage, München.
- Weitere Informationen unter www.tcw.de