

## Outsourcing versus interne Probleme

Erschienen: Internationale Transport Zeitschrift 29. Mai 1998/22

Verfasser: Bernd A. Fankhauser

Outsourcing umfasst begrifflich die Auslagerung betriebsinterner Aufgaben und Prozesse. Diese sehr einfache Definition wird jedoch dem wahren Sachverhalt nicht gerecht. Outsourcing ist weit mehr als die schlichte Suche nach einem geeigneten Partner.

Die Outsourcing-Strategie ist nicht so neu wie der heute allgemein verwendete Begriff. Die Auslagerung im Betrieb abgewickelter Aufgaben und Prozesse hat in der Automobilindustrie schon eine wesentlich längere Tradition, wenn wir beispielsweise an die externe Fertigung ganzer Fahrzeugmodule denken.

Bei Outsourcing handelt es sich nicht um die Lösungsvariante einer banalen Aufgabenstellung. Bei der Auslagerung von Aufgaben und Prozessen geht es auch nicht darum, die eigenen betriebsinternen Probleme im Massstab 1:1 auf den Outsourcing-Partner abzuwälzen, in der Hoffnung, dieser findet dann schon eine bessere und billigere Lösung. Die erfolgreiche Umsetzung eines Outsourcing-Projekts setzt die Bildung geeigneter, logistikgerechter Strukturen im eigenen Hause sowie beim Outsourcing-Partner voraus.

### Was geht verloren?

Selbstverständliche Steuerungsmöglichkeiten gehen im auslagerungswilligen Unternehmen verloren. Diese müssen auf vertraglicher Ebene neu geschaffen werden. Auch der Verlust von betriebseigenem Know-how ist nötigenfalls zu kompensieren. Ferner gilt es, strategische Entwicklungen und die sich ergebenden verstärkten Abhängigkeiten zu berücksichtigen und einzuplanen. In diesem Zusammenhang sollte der Logistikdienstleister resp. Outsourcing-Partner eines nie vergessen: Jedes Unternehmen, das sich für die Auslagerung von Teilbereichen entscheidet, steht letztlich vor der Frage, wie es den Spagat zwischen der Fokussierung auf die eigentlichen Kernkompetenzen und der Sicherung von Einflussmöglichkeiten auf den ausgegliederten Bereich ausführen kann, ohne dabei auf die Nase zu fallen (Stichwort: drohender Kundenverlust).

Die Bandbreite der Outsourcing-Möglichkeiten ist im Entscheidungsprozess auflagerungsbereiter Unternehmen von allergrösster Bedeutung. Zu nennen sind Einkauf, Transport und Lagerung. Ferner die komplette Auftragsabwicklung, Kommissionierung, Endfertigung (smart distribution), Feinverteilung, Kundendienst, Entsorgung, EDV etc. Folglich handelt es sich bei der Auslagerung von Prozessen und Aufgaben um eine strategische Management-Entscheidung, die unabdingbar eine strategische Planung benötigt.

### Betriebswirtschaftliche Überlegungen

Nicht immer ist Outsourcing die einzige sich anbietende Lösung im Kampf gegen Kosten und Margendruck. Oft legt die vorausgehende Analyse des Ist-Zustands so manche betriebsinternen Schwachstellen offen. Zwei Unternehmensberater – einer in den USA, der zweite in der Schweiz – zeigen, wie weit die Überlegungen in einem auslagerungswilligen Betrieb mitunter gehen müssen, um zu einer echten Kostenersparnis zu kommen. Nach Erhebungen der in Marietta GA domizilierten amerikanischen Colography Group Inc. sassen amerikanische Unternehmen Ende 1994 – neuere Zahlen liegen leider nicht vor – auf Inventaren mit einem Gesamtwert

von 950 Mrd. USD. Im Jahr 1970 lag diese Zahl noch bei 200 Mrd. Zwischen 1975 und 1994 sind die Inventarkosten, gemessen an den gesamten Kosten für die physische Distribution, um 88,5% gewachsen. Die Spesen für die Lagerhäuser stiegen um 17,6%. Dagegen sind die Transportkosten um 20,7% gefallen.

Diese Zahlen widerlegen die allgemeine Erkenntnis, wonach die Verlagerer die Probleme beim Inventar-Management im Griff haben. Setzen sich die derzeitigen Trends fort, werden der Studie zufolge die Inventar- und Lagerkosten im Jahr 2010 über 70% der Distributionskosten ausmachen. Wo liegen die Gründe für diese erdrückende finanzielle Last?

Nach Angaben der Colography Group ist in erster Linie die undifferenzierte Lagerhaltung und Distribution schuld daran. Für hoch- und niedrigwertige Güter braucht es verschiedene Lagerhaltungs- und Distributionsstrategien. Durch einfache Berechnungen lässt sich ermitteln, wann die Lager- die Transportkosten übersteigen. Anschliessend muss geprüft werden, ob beispielsweise der Wechsel zu einer schnelleren Transportart unter dem Strich zu Kosteneinsparungen führt.

Colography hat ihre Analyse auf ein mittelgrosses Unternehmen mit einem Umsatz von rund 500 Mio. USD angewendet und ihr den Wechsel zu treueren zeitdefinierten Luftfrachttransporten empfohlen. Dadurch stiegen zwar die Transportkosten um 9,3% und der Wert der gelagerten Ware um 5,5%. Unter dem Strich ergab sich ein um 1,1 Mio. USD höherer Betriebsgewinn.

Zu einem ähnlichen Schluss kommt auch die auf Logistikmanagement spezialisierte Unternehmensberatung Dr. Acél & Partner AG, Zürich/CH. Sie setzt bei der Lösung des Kostenproblems allerdings schon bei den Planungs- und Produktionsprozessen an. Dr. Peter Acél hat festgestellt, dass mit der Umkehr der bisherigen Fertigungsprinzipien – als Folge des Wechsels vom Push- zum Pull-System – der Fertigwarenbestand nachhaltig sinkt, die Produktionsrentabilität steigt und die Reaktionszeit auf kurzfristige Bestellungen verbessert wird (vgl. ITZ 8/98, Seite 4).

»Statt auf flexible Steuerungsmechanismen mit kurzfristigen Planungshorizonten umzustellen, reagieren Produktionsfachleute meistens konträr«, sagt Dr. Peter Acél. »Es wird noch mehr, noch häufiger und noch detaillierter geplant. Dieses Reaktionsmuster widerspiegelt sich deutlich in den Fertigungsprinzipien: Konventionelle Produktionsfirmen fertigen A-Teile – also Teile, die entweder starke Umsatzträger sind oder am häufigsten nachgefragt werden – nach dem Just-in-time-Prinzip. B- und C-Teile produzieren sie dagegen an Lager. Dabei berücksichtigen sie nicht, dass das Sortiment meistens aus 80% B- und C-Teilen besteht, während die A-Teile in der Regel nur gerade 20% aller Artikel ausmachen. Ihre Fertigungspolitik führt denn auch zu hohen Beständen an B- und C-Artikeln und gleichzeitig zu grossen Schwankungen in der Produktion«, kritisiert der Unternehmensberater die vielerorts noch angewendeten veralteten Planungs- und Produktionsprozesse.

»Fertigungsprinzipien, die sich hingegen den Konsumenten und einem modernen Organisationsverständnis anpassen, funktionieren umgekehrt und einfacher«, sagt Acél weiter. »A-Teile werden an Lager produziert. Das erhöht die Lagerumschlagszahlen. Gleichzeitig sinken die Durchlaufzeiten. C-Teile werden just-in-time gefertigt. B-Teile werden möglichst den A- oder C-Teilen zugeordnet. D-Teile, die möglicherweise den Deckungsbeitrag negativ beeinflussen, werden ganz eliminiert. Mit der Vereinfachung auf zwei Teilegruppen und der Just-in-time-Fertigung jener Teile, die weniger nachgefragt werden, wurden gute Erfahrungen gemacht. Die Produktion ist relativ gleichmässig ausgelastet, und Spitzenbelastungen lassen sich abfangen. Die Planung wird einfacher und zuverlässiger. Der Nachplanungsaufwand sinkt markant.«

Fazit: Wer einfach das Lager einem Logistikdienstleister anvertraut, ohne sich um die vor- und nachgelagerten inner- und ausserbetrieblichen Prozesse zu kümmern, kann eine herbe Enttäuschung erleben. Liegen hier die Gründe für die da und dort auftretenden Fehleinschätzungen über die »Wunderwaffe« Outsourcing? Für jedes einzelne Outsourcing-Vorhaben gilt, dass alle Teilbereiche der Logistikkette akribisch auf ihre Stärken und Schwächen sowie auf den Nutzen für das eigene Unternehmen untersucht werden müssen. Wer mit der großen Kelle anrichtet, sollte sich nicht wundern, wenn das erhoffte Ergebnis ausbleibt.

### Vertragsrechtliche Überlegungen

In jenen Fällen, in denen sich die Auslagerung von Prozessen kommerziell rechnet, steht jedes auslagerungsbereite Unternehmen vor der Frage, wie die rechtliche Seite aussieht und wie sich die getroffenen Vereinbarungen mit dem Outsourcing-Partner am besten in Verträge umwandeln lassen. Zur ersten Frage: Bei Outsourcing-Verträgen handelt es sich häufig um typengemischte Vereinbarungen, die Leistungen verschiedener gesetzlicher Vertragstypen miteinander kombinieren. »Für die rechtliche Beurteilung ist dabei die Vertragsbezeichnung als solche nahezu ohne Bedeutung«, sagt Rechtsanwalt Martin Scheinoch von der Kanzlei Schlawien, Habel, Helming, die über Büros in Deutschland, Italien und der Schweiz verfügt. »Entscheidend sind die definierten Leistungspflichten. Diese bestimmen auch die gesetzlichen Gewährleistungs- und Haftungsvorschriften für den jeweiligen Leistungstyp, soweit keine vertraglichen Vereinbarungen getroffen wurden.«

Die zweite Frage beantwortet der Jurist wie folgt: »Um die notwendige Flexibilität für Leistungsänderungen zu schaffen und diese ohne unnötigen Aufwand umzusetzen, empfiehlt sich eine Vereinbarungsstruktur, die aus einem festen Rahmen- oder Hauptvertrag einerseits und Einzelaufträgen andererseits besteht. Diese lassen sich bei Leistungsänderungen relativ einfach umschreiben oder ergänzen.«

»Im Rahmen- oder Hauptvertrag sollten das Änderungsprozedere und die Fortschreibung der Vertragsdokumentation geregelt werden«, empfiehlt der Jurist weiter. »Auch die Vereinbarungen über die Einrichtungen, die Arbeitsweise und die Kompetenzen der gemeinsamen Steuerungs- und Lenkungsgremien gehören in den Hauptvertrag. Gleiches gilt für Vereinbarungen zu Qualitätssicherung und -kontrolle. Für Leistungsmängel kann beispielsweise ein definiertes Eskalationsprozedere unter Einschaltung der Lenkungsgremien vereinbart werden, um einen Problemlösungsweg vorzugeben.«

Weitere wichtige Hauptvertragspunkte sind der Ausschluss von Retentionsrechten durch den Outsourcing-Partner resp. Dienstleister sowie die Festlegung des Gerichtsstands. Ferner muss der Vertrag die Prozeduren einer Beendigung der Zusammenarbeit beinhalten. Die blosser Vereinbarung einer Kündigungsfrist kann die zwingenden Interessen des Outsourcing-Auftraggebers in aller Regel nicht einmal ansatzweise decken (Stichworte: stufenweise Beendigung der Leistungserbringung, Know-how-Transfer, Immobilien, Investitionen etc.).

### Zusammenfassung

Organisatorisch betrachtet, verlangt ein erfolgreiches Outsourcing langfristige Ziele auf beiden Seiten. Ferner eine präzise Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsabgrenzung, die Trennung zwischen Prozess- und Leistungsverantwortung sowie die Bildung eines Outsourcingteams. Diesem Gremium sollte der Logistikdienstleister schon in einem sehr frühen Stadium angehören. Begründung: Der Zeitpunkt der Einbindung bestimmt

in hohem Masse seinen Know-how-Beitrag und weitgehend auch seinen Verantwortungsumfang. Letztlich soll bei einem Outsourcing-Projekt das zusammenwachsen, was im Bereich der Beschaffungs-, Lager- und Distributionslogistik zusammengehört, aber hinsichtlich der Infrastrukturen und Leistungsprofile mancher Logistikdienstleister nicht immer zusammenpasst. Erfolgreich ist derjenige, der es am besten versteht, echte Verbesserungs- und Kostensenkungspotenziale aufzuspüren, intern um- und durchzusetzen und die Abläufe so zu gestalten, dass sie ein externer Logistikdienstleister in der Praxis problemlos nachvollziehen kann.

### **Woher kommt das Wort Outsourcing ?**

Hinter dem Begriff Outsourcing versteckt sich die englische Wortkombination »outside resource using«. Darunter ist die Nutzung fremder Ressourcen zu verstehen. Heute wird der Begriff im Zusammenhang mit der Ausgliederung betriebsinterner Prozesse und Aufgaben ohne eigentliche Wertschöpfung an fremde Unternehmen verwendet.