

Blindflug Fremdvergabe

Die Analyse zahlreicher Outsourcingprojekte offenbart noch große Defizite. Über ein Drittel von ihnen führt aufgrund unbedacht durchgeführter Vergabeverfahren nicht zu optimalen Ergebnissen. Bei gut zwei Dritteln ist zu befürchten, dass die potentiellen Erfolge im Lauf der Zeit verwässert werden. Ursache hierfür ist in nahezu jedem Outsourcing-Projekt einer von drei Kardinalfehlern.

Das Outsourcing von Arbeitsprozessen ist längst kein Trend mehr, sondern hat sich über alle Wirtschaftszweige hinweg als Standardrepertoire etabliert. Als Ergebnis der Fremdvergabe sollen Unternehmen flexibler werden, Lastspitzen auffangen und Kosten senken können. Für die Logistik entfaltet das Outsourcing seinen Nutzen durch die Fremdvergabe umfangreicherer Leistungspakete: Auftragsannahme, Vormontage, Konfektionierung, Distribution und Kundenservice. Voraussetzung dafür ist jedoch ein durchdachtes Outsourcing-Management, welches in der Praxis noch zu selten zu finden ist. Drei Kardinalfehler sind besonders häufig anzutreffen.

An erster Stelle fällt auf, dass der Vergabeumfang meist unzureichend spezifiziert ist: Auszulagernde Leistungen werden durch Ausschreibungen fremd vergeben. Für standardisierte Leistungen, zum Beispiel Frachtleistungen von A nach B, werden zunehmend Internetportale genutzt. Sie bieten eine Abwicklung zu geringen Transaktionskosten. Kundenspezifische Logistikleistungen wie das logistische Kontraktgeschäft, das sich durch komplexere Auftragsinhalte auszeichnet, werden dagegen über mehrstufige Ausschreibungsprozesse vergeben. Untersuchungen zeigen, dass bereits im Stadium der Spezifikationsbeschreibung durch das Unternehmen die Grundlagen für das Verfehlen der Outsourcing-Ziele gelegt werden. Denn die Formulierung der Leistungsanforderungen ist anspruchsvoll: Mengenströme, Schwankungsbreiten, Besonderheiten wie beispielsweise Eilaufträge, Versandeinheiten, Sendungsgrößen sowie die Ermittlung der entsprechenden Ist-Kosten müssen durchgeführt werden. Servicerelevante Kennzahlen wie Auslieferquoten, Schadenquoten und Durchlaufzeiten sind ebenso zu beachten. Diese logistische Bilanz ist Kern jedes Outsourcing-Projektes und stellt das Fundament von Ausschreibung und Bewertung der Angebote dar. Viele Unternehmen scheuen den hierfür erforderlichen Aufwand, überschätzen im Gegenzug die Bedeutung von Verhandlungsgesprächen. Ein Paradoxon: Kein Analyst würde bei der Aktienanalyse Zeit und Ressourcen sparen, um günstiger kaufen zu können. In etwa einem Drittel der Outsourcing-Projekte wird das maxi-

male Potential durch mangelnde Vorbereitung in dieser Phase verwirkt.

Ein weiteres Problemfeld sind die Vergütungssysteme. Deren Gestaltung stellt eine Gratwanderung zwischen Genauigkeit, Verursachungsgerechtigkeit, Praktikabilität und Anreizwirkung dar. Alle bekannten Vergütungssysteme weisen Vor- und Nachteile auf und sollten daher individuell bewertet werden. Ohne fundierte Analyse der Kosten- und Leistungsbilanz zu Ausschreibungsbeginn gleicht die Gestaltung des Vergütungssystems einem Blindflug im Nebel. In der Praxis dominieren drei Vergütungssysteme: Stückpreise, die Kombination von Grund- und Stückpreisen und das Cost-Plus-Verfahren. Bei dem Cost-Plus-Verfahren sichert der Dienstleister die Leistungserbringung in der Regel unterhalb der Ist-Kosten zu und definiert die eigene Marge. Er behält sich jedoch vor, steigende Kosten aus der Leistungserbringung auf den Auftraggeber überzuwälzen. Damit wird ein beachtlicher Teil des unternehmerischen Risikos vom Dienstleister auf den Auftraggeber rückverlagert und ein Ziel des Outsourcings, nämlich Kostensicherheit, konterkariert. Zu bevorzugen ist ein Vergütungssystem, das ein Bonus-Malus-System beinhaltet und so einen selbst regelnden Prozess in Gang setzt: Minderleistungen sowie kostspielige Mehrleistungen mit geringer Auswirkung auf die Wertschöpfung werden so unterbunden. Der Dienstleister erhält klare finanzielle Anreize, seinen Leistungsprozess zu verbessern. Es entsteht eine „klassische Win-Win-Situation: Kostensenkungen werden geteilt, die partnerschaftliche Zusammenarbeit gestärkt, und das Risiko eines frühzeitigen Dienstleisterwechsels sinkt.

Die dritte Schwachstelle liegt im fehlenden Outsourcing-Controlling. Nach erfolgreichem Anlauf der Kooperation gehen Outsourcing-Projekte in die Betriebsphase über, innerhalb deren die Dienstleister weitgehende Ausübungsfreiheit besitzen. Viele Fremdvergaben werden dann erstmals zum Zeitpunkt der Vertragsverlängerung überprüft. Dies ist eindeutig zu spät, da die langfristige Erfolgssicherung ein kontinuierliches Outsourcing-Controlling erfordert: Alle laufenden Kosten- und Leistungsdaten müssen dazu in

einem Management-Informationssystem verdichtet und bewertet werden. Und an dieser Stelle tritt vermehrt ein weiteres Problem auf. Das Outsourcing geht fatalerweise zu oft mit einer Reduzierung von Managementkapazitäten einher, die nicht durch leistungsfähige Controlling-Systeme kompensiert werden. Es hat sich noch nicht überall die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Steuerbarkeit der Logistikkosten eine kontinuierliche Messung erfordert.

Ein adäquates Outsourcing-Controlling ist nicht aus dem Ärmel zu schütteln. Zielgerichtet konzipierte Management-Informationssysteme bieten Hilfestellung. Sie erzeugen Management-Reports anstelle von Datenfriedhöfen. Damit stehen dem Management alle Möglichkeiten des Outsourcing-Controllings zur Verfügung. Der messbare Erfolg eines gut aufgesetzten Controllings sollte Anreiz genug sein. In einigen Fällen konnten Kosten durch nachträgliches Outsourcing-Controlling im hohen sechsstelligen Bereich gesenkt und ursprünglich definierte Potentiale damit erreicht werden – Kapital, welches sich an anderer Stelle erfolgswirksam reinvestieren lässt.

VON DR. CHRISTIAN WIEBE UND DR. ALAIN WALTEMATH

Christian Wiebe ist Partner, Alain Waltemath ist Senior Manager der Managementberatung CTG Corporate Transformation Group GmbH, Berlin



Christian
Wiebe



Alain
Waltemath

Frankfurter Allgemeine Zeitung

Verlagsbeilage

SEITE B2

8. Juni 2007