

Kein Platz für Romantik

Die Auslagerung logistischer Dienstleistungen hat viele Fussangeln. Im Rahmen des Seefrachtseminars in Interlaken (Schweiz) spürte der Workshop «Outsourcing» die gefährlichsten auf.

Outsourcing ist ein ambivalentes Thema. Alle Argumente, die dafür sprechen, haben auch ihre Kehrseite. Kooperationsromantik ist fehl am Platz. Denn Auslagerung dreht sich stets um den Mammon. Hauptmotiv ist der Austausch fixer gegen variable Kosten.

Manche Unternehmen nutzen das Outsourcing zum indirekten Personalabbau. Sie transferieren überschüssige Mitarbeitende an ihren Dienstleister. Und der setzt sie – nach Verstreichen einer Schamfrist – auf die Strasse. So bleibt das positive Image des Auftraggebers in Presse und Öffentlichkeit intakt.

Der Beratungstrick

Eine andere Untugend, die Blüten treibt, ist der Beratungstrick. Vermeintlich potenzielle Kunden lassen Spediteure gemeinsame Logistikprojekte konzipieren und durchkalkulieren. Mit dem geschnorrten Fachwissen ziehen sie dann zur Konkurrenz weiter. Beratungstätigkeiten gehören zwar zum Speditionsalltag. Doch sie müssen, vergleichbar mit Consulting-Firmen, nach Aufwand honoriert werden. Führt das entwickelte Kooperationsmodell zum Vertrag, können die Aufwandskosten darin verrechnet werden.

Das sind einige Erkenntnisse des Workshops «Outsourcing», der zum Rahmenprogramm eines dreitägigen Seefrachtseminars in Interlaken gehörte. Organisator der traditionellen Jahresveranstaltung war der Swiss Shippers' Council (SSC). Laut den Workshop-Moderatoren, Logistikprojektschef Josef Murer



Workshop-Moderatoren **Beat Schlumpf** (links) und **Josef Murer**: «In wirtschaftlich flauen Zeiten tendiert der Markt zum In- statt Outsourcing.» Foto: Seifert

(Schneider Internationale Transporte, Basel) und Kontraktlogistikleiter Beat Schlumpf (BTL Logistics, Urdorf), basiert die Entscheidung pro Outsourcing auf drei klassischen Beweggründen:

- **Kostendruck:** Nimmt er zu, rückt der Gedanke näher, preisgünstigere externe Dienstleistungen einzukaufen. So werden fixe zu variablen Kosten.
- **Investitionsbedarf:** Bei der Planung neuer Produktions-/Distributionsanlagen stellt sich die Sinnfrage nach dem Verhältnis zwischen Kosten, Risiko und Nutzen.
- **Personal:** Moderne Technologien und Betriebe erfordern kompetente Mitarbeitende. Sind sie nicht verfügbar, müssen externe Fachleute rekrutiert werden.

In ihren «Outsourcing-Thesen», die eine kontroverse Diskussion der 14 Teilnehmer entfachten, wägen Murer und Schlumpf die Chancen und Risiken (Letztere hier in Kursivschrift) dieser Geschäftspraxis gegeneinander ab. Beispiele:

- **Fourth-Party Logistics Provider (4PL) oder Lead Logistics Provider (LLP)** sind prädestiniert, die komplette Supply-Chain-Steuerung zu übernehmen. *Der allgemeine Outsourcing-Bedarf stagniert, weil Handel und Industrie nicht zur Delegation zusätzlicher Aufgaben bereit sind.*
- In der Distributionslogistik ist das Outsourcing-Potenzial nahezu ausgeschöpft. Künftig wird auch die Beschaffungslogistik verstärkt Outsourcing-Möglichkeiten nutzen. *In wirtschaftlich flauen Zeiten tendiert der Markt zum In- statt Outsourcing.*
- Logistikdienstleister werden zunehmend in Outsourcing-Projekte eingebunden. *Das Gros dieser Service Provider ist – abgesehen vom Distributionssektor – ausserstande, Beschaffungs- oder Produktionslogistikaufgaben zu übernehmen.*
- Durch das Outsourcing und die daraus resultierende erhöhte Lager- und Distributionseffizienz können bis zu 20% der

Logistikkosten eingespart werden. *Beim Outsourcing gehen Steuerungsmöglichkeiten und betriebseigenes Know-how verloren.*

- Outsourcing zwingt den Auftraggeber, Organisation und Prozesse einfacher und transparenter zu gestalten. *Der zur Schaffung kompatibler Rahmenbedingungen notwendige Finanzaufwand ist höher als der Nutzen und die Kosteneinsparung.*
- Auftraggeber können ihren Logistikpartnern pauschal Extraleistungen abverlangen. *Diese werden ihnen jede Zusatzfähigkeit, die vom eigenen Personal gratis mitverrichtet wurde, in Rechnung stellen.*
- Dank Outsourcing des Lagerbereichs kann der (industrielle) Auftraggeber in die Maschinerie investieren und seine Flexibilität steigern. *Mit dem Outsourcing verliert er an Eigenständigkeit, Kontrolle, Innovationspotenzial und Möglichkeiten, seinem Partner wegen Leistungsmangels kurzfristig zu kündigen.*

Kernpunkte

Als Kernmerkmale erfolgreichen Outsourcings filterten Murer und Schlumpf sieben Punkte heraus: Bildung gemeinsamer logistikgerechter Lager-, Planungs-, Informations- und Materialflussstrukturen; Beschaffung der Dienstleistungen bei nur einem Lieferanten (Single Sourcing); Integration des Servicepartners in die Wertschöpfungskette; Kooperation auf Basis langfristiger Lieferantenbeziehungen; gegenseitige Transparenz der Kostenstrukturen; Homogenisierung der Informations- und Kommunikationssysteme; gemeinsame Fokussierung auf die Ziele des Endkunden über die gesamte Supply Chain.

Wilf Seifert