

# Strategisches Outsourcing von Logistikdienstleistungen

Bearbeitet von  
Nadja Kammerloch

Erstauflage 2014. Taschenbuch. 136 S. Paperback  
ISBN 978 3 95485 138 6  
Format (B x L): 19 x 27 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensorganisation & Entwicklungsstrategien](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# Leseprobe

Textprobe:

Kapitel 2.1.3.1, Die Qualität bei Dienstleistungen:

Für jede Branche und jedes Unternehmen stellt Qualität ein wesentliches Instrument zur Erhaltung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit dar. Langfristig gesehen hängt der Erfolg eines Unternehmens am Markt sogar maßgeblich von der überlegenden Qualität seiner Dienstleistungen oder Produkte gegenüber dem Wettbewerb ab. Heutzutage erweist sich Qualität nicht mehr nur als Imagefaktor, sondern wird schlicht zu einer Überlebensfrage, die bei allen Entscheidungen des Managements entsprechend zu berücksichtigen ist.

Eine qualitative Definition von Dienstleistung, Qualität, Anforderung und Merkmal wird nach ISO 9000:2000 wie folgt formuliert:

**Dienstleistung:** An der Schnittstelle zwischen Lieferant und den Kunden sowie durch interne Tätigkeiten des Lieferanten erbrachtes Ergebnis zur Erfüllung der Erfordernisse des Kunden. Eine Dienstleistung kann mit der Herstellung und Lieferung eines materiellen Produkts verbunden sein.

**Qualität:** Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt.

**Anforderung:** Erfordernis oder Erwartung, das oder die festgelegt, üblicherweise vorausgesetzt oder verpflichtend ist.

Die Wahrnehmung von Qualität lässt sich als Spezialfall der Informationsverarbeitung interpretieren. Aus diesem Grund sollte zu Beginn der Informationsbedarf und das Informationsangebot betrachtet werden.

Die Dienstleistung ist in den meisten Fällen immateriell, nur zum Teil oder gar nicht physisch wahrnehmbar. Nimmt ein Nachfrager eine Dienstleistung in Anspruch, dann sollte er, anders als bei Sachleistung, ein Risiko in Kauf nehmen. Dies führt zu einem erhöhten Informationsbedarf.

Dieser trifft auf ein vergleichsweise geringeres Informationsangebot. Vor allem die Simultaneität von Produkten und Absatz sowie die Immaterialität erschweren dem Nachfrager seine Suche nach Informationen über die Qualität der Dienstleistung. In der Praxis steht ein

Dienstleistungsnachfrager den erschweren Informationsmöglichkeiten vor dem Kauf, den beschränkten Auswahlmöglichkeiten und der regional begrenzten Anbieterzahl gegenüber.

Die Qualitätsbeurteilung von Dienstleistung kann nur selten vor, sondern erst während und nach ihrem Erstellungsprozess stattfinden. Der Anteil der Suchmerkmale ('search attributes'), die dem Nachfrager bereits vor der Realisation der Leistung einen Eindruck über die Qualität vermitteln sollen, ist im Vergleich zur Sachleistung kleiner. Der Anteil der Erfahrungs- und Glaubensmerkmale ('experience attributes' und 'credence attributes'), die dem Nachfrager erst während oder nach der Leistungserstellung zur Verfügung stehen, vergleichsweise größer ist. Die fehlende Möglichkeit sich über das Ergebnis der Leistung selbst auszuprägen, hat weitgehende Konsequenzen. So resultiert daraus die in vielen Fällen entscheidende Bedeutung des Vertrauens in den Anbieter.

Dem Nachfrager dienen personenbezogene Indikatoren, wie Erscheinungsbild und Flexibilität,

sachbezogene Indikatoren wie Ausstattung der Räumlichkeiten und Betriebsmittel und organisatorische Indikatoren bei Qualitätsfindung. Meyer empfiehlt auch die Indikatoren in der Prozess- und Ergebnisphase nicht zu unterschätzen. Welche Indikatoren nun im speziellen herangezogen werden hängt zu gleichen Teilen von der Art der Dienstleistung und dem Informationsverhalten der Nachfrager ab.

#### 2.1.3.2, Einfluss des Nachfragers auf die Qualität:

In der Literatur wird oft eine Meinung vertreten, dem Anbieter einer Dienstleistung sei es nicht möglich autonom die Qualität einer Dienstleistung zu realisieren, da der Nachfrager mit seinen Fähigkeiten und seiner Bereitschaft zur Kooperation Einfluss darauf nimmt. Nach Nagelgast beeinflusst der Nachfrager Qualität während der schon laufenden Leistungserstellung und kann sogar den zu erbringenden Leistungsumfang des Anbieters verändern. Es können die Qualität beeinflussende Interaktionen zwischen den Nachfragern auftreten. Demnach kann wegen des Einflusses der Kundenbeteiligung die Konstanz der Leistungsqualität vom Anbieter nicht mehr garantiert werden, was wiederum schwerwiegende Probleme für die Qualitätskontrolle und -sicherung verursacht.

#### 2.1.4, Preisbildung und Preisbeurteilung bei Dienstleistungen:

Dass die Preisbildung und Preisbeurteilung von Dienstleistungen kompliziert ist, bezweifelt keiner. Viele Dienstleistungen zeichnen sich durch geringere Preistransparenz aus.

Im Gegensatz zur Sachleistung ist das Finden der geeigneten Bezugsgrößen bei Dienstleistung für die Entgeltbestimmung problematisch. Nagelgast verweist auf die Immaterialität des Dienstleistungsergebnisses, was durch die quantitativen Größen nicht bemessen werden kann. Die Vertragsparteien müssen geeignete Bezugsgrößen finden und akzeptieren.

Ein vom Nachfrager angestrebter Preisvergleich ist bei der Dienstleistung wegen der Politik der Anbieter mit wesentlichen Problemen behaftet. Da lediglich Leistungsversprechen mit überaus differenzierten Preisen angeboten werden, kann der Nachfrager nur selten, wenn überhaupt zwei oder mehreren artgleiche Dienstleistungen beurteilen.

#### 2.1.5, Dienstleistungen in der Kostenrechnung:

Die Kostenrechnung wird in die Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung untergliedert. Hier soll nun die Berücksichtigung der Dienstleistungen in diesem Bereich untersucht werden. Die im weiteren Verlauf der Arbeit deutlich werdende und zentrale Bedeutung der Kosten von Dienstleistungen beim Outsourcing macht die isolierte Behandlung dieses Punktes erforderlich.

Die in der Kostenartenrechnung durchzuführende Gliederung der in der Betrachtungsperiode entstandenen und bereits erfassten Kosten nach Kostenarten kann nach unterschiedlichen Gliederungskriterien vorgenommen werden. Dabei wird üblicherweise nach der Art der eingesetzten Produktionsfaktoren gegliedert. Eine für das Outsourcing gewünschte Erfassung und Aufteilung nach der sie hervorrufenden Leistungsart in Sach- und Dienstleistungskosten ist zwar eine verursachungsgerechte Kostenverrechnung, aber kaum praktikierbar. Denn es erfordert

weitere Erläuterungen und macht die Systematik komplizierter und unübersichtlicher. Die für die Erfassung und Verrechnung der Kostenträgergemeinkosten notwendige Kostenstellenbildung erfolgt nach funktionellen und abrechnungstechnischen Kriterien, so dass die Material-, Fertigungs-, Verwaltungs-, Vertriebs- und allgemeine Kostenstelle vorliegen. Als Nachteil bei solcher Gliederung erweist sich fehlende Aussage, ob in einer Kostenstelle ausschließlich Dienstleistungs- oder Sachleistungskosten anfallen.

Die Kalkulation, die der Ermittlung der Kosten für die Kostenträgereinheit dient und bei der je nach Zweck verschiedene Kosten verrechnet werden, zieht gewöhnlich die Produkteinheit, die Produktgruppeneinheit oder den Auftrag als Kostenträger heran.

Falls beim Outsourcing von Dienstleistungen Kostenvergleiche zwischen der Selbsterstellung und dem Fremdbezug von Dienstleistungen zur Entscheidungsunterstützung herangezogen werden, stellt dies an die Kostenrechnung die Aufgabe, einen dem Fremdbezugspreis entsprechenden Kostenvergleichsmaßstab der internen Erbringung zu liefern. In diesem Fall sollte man die Dienstleistungen als Kostenträger verwenden, was aufgrund größeren Gemeinkostenanteils zu den Schwierigkeiten oder sogar Unmöglichkeiten führen können. Einen guten Beitrag zu der Lösung dieses Problems liefert die Verwendung von Prozesskostenrechnung.

## 2.2, Logistikverständnis:

Im Laufe der Zeit wurden zahlreichen Definitionen von Logistik vorgeschlagen. Eine der sehr weit bekannte stammt von Weber/Kummer: 'Die Aufgabe der Logistik ist es, das richtige Produkt in der richtigen Menge im richtigen Zustand am richtigen Ort zur richtigen Zeit für den richtigen Kunden zu den richtigen Kosten bereitzustellen'. In dieser Arbeit wird die Definition der Bundesvereinigung Logistik gefolgt, da sie mit dem Ziel und Inhalt der Arbeit kompatibel ist.

'Unternehmenslogistik umfasst die ganzheitliche Planung, Steuerung, Durchführung und Kontrolle aller unternehmensinternen und -übergreifenden Güter- und Informationsflüsse. Die Logistik stellt für die Gesamt- und Teilsysteme in den Unternehmen, Konzernen, Netzwerken und virtuellen Unternehmen kunden- und prozessorientierte Lösungen bereit'.

### 2.2.1, Logistikbedeutung:

'Die Ausrichtung der Logistik an den für die Wertschöpfung und den Kundenservice zentralen Kernprozessen unterstreicht ihre Bedeutung als strategisches Instrument der Unternehmensführung. Die Globalisierung, kundengetriebene Prozesskettegestaltung, Informations- und Kommunikationssysteme, Beschaffungs-, Produktions-, Distributionsnetzwerke sowie das Streben nach Wertschöpfungspartnerschaften bzw. Kooperationen führen maßgeblich zu wettbewerbsrelevanten Veränderungen in der Wirtschaft. Dies erfordert neben einer dynamischen Anpassung der bisherigen Logistik die aktive Erforschung und Entwicklung zukunftsweisende Logistikkonzepte und -strategien, um den Veränderungsprozess mit dem Ziel einen höheren Nutzen für alle Kunden und Wirtschaftspartner zu unterstützen und zu beschleunigen'.

Mit einem Rückblick in der Vergangenheit kann man feststellen, wie sich Logistik in den letzten 30 Jahren kontinuierlich verbessert hat. Die Weiterentwicklung ist enorm. In der 70er-Jahren

verfolgten Unternehmen überwiegend das Ziel, einzelne Funktionen zu optimieren. Die physischen Abläufe in der Logistik wurden beispielsweise viel automatisiert, was zu einer Verbesserung in dem Prozessablauf führte. In den 80er-Jahren hatte sich in vielen Unternehmen die Einsicht durchgesetzt, dass man mit einer Logistik als Querschnittsfunktion unterschiedliche Bereiche verbinden und damit stärkere Flussorientierung durchsetzen kann. Es wurde erkannt, dass Logistik einen wichtigen Beitrag zur Koordination der Funktionsinterdependenzen leisten kann. Einige Unternehmen haben erkannt, dass Logistik nicht nur bei der Kostensenkung wirksam wirkt, sondern auch zur Ihren Differenzierung in dem Wettbewerb einen wichtigen Dienst erweist. In den 90er-Jahren setzte sich mit dem Denken in Prozessen bzw. Prozessketten allmählich eine Flussorientierung durch. In einem durch wachsende Produkt- und Prozesskomplexität gekennzeichnetem Marktumfeld nahm die Logistik immer stärker eine Dienstleistungs- und Führungsfunktion ein. Um die Jahrtausendwende sind vor dem Hintergrund von verstärkter Globalisierung und von Outsourcing unternehmensübergreifende Kostensenkungspotentiale in den Vordergrund gerückt. Logistik agiert seitdem immer stärker als vorher in den Netzwerken. In den letzten Jahren entdecken viele Unternehmen Outsourcing nicht mehr als Möglichkeit ihre Kosten zu senken, sie sehen es weitgehend als strategisches Instrument, um ihre Position auf dem Markt stärker zu etablieren.

Straube bezeichnet Logistik-Dienstleistungen als 'Tätigkeiten der effizienten Planung, Steuerung, Durchführung und Kontrolle von Material-, Waren- und Informationsflüssen entlang der logistischen Kette, die zur Erfüllung der Kundenanforderungen notwendig sind und durch Unternehmen mit dem primären Zweck der Dienstleistungserstellung erbracht werden'.