

Thesen der Dissertation:

# Prozessuale und methodische Erfolgsfaktoren der Dienstleisterauswahl beim Logistik-Outsourcing

Universität Sopron

Alexandre Lamfalussy Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

István Széchenyi Doktoratsschule der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften

Autor:

Bernd Müller-Dauppert, Dipl.-Kfm.

Betreuer:

Prof. Dr. habil. Markus Mau

Sopron 2018

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>II</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>III</b>
<b>1. Einführung</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2 Stand der empirischen Forschung im Bereich Logistik-Outsourcing	2
1.3 Zielsetzung	3
<b>2. Aufbau der Arbeit und Ablauf der Untersuchung</b>	<b>4</b>
2.1 Theoretische Grundlagen	4
2.2 Hypothesen	6
2.3 Empirische Untersuchung	9
<b>3. Ergebnisse der empirischen Untersuchung</b>	<b>9</b>
3.1 Prozessschritte und deren Ausgestaltung beim Logistik-Outsourcing	10
3.2 Entscheidungsmethoden beim Logistik-Outsourcing	11
3.3 Vorteile beim Logistik-Outsourcing	15
3.4 Prozessschritte und Erfolg beim Logistik-Outsourcing	16
3.5 Methoden und Erfolg beim Logistik-Outsourcing	18
<b>4. Fazit und Ausblick</b>	<b>22</b>
<b>5. Veröffentlichungen</b>	<b>24</b>

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Schritte des Outsourcingprozesses	10
Tabelle 2: Quantitative Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Grundsatzentscheidung	12
Tabelle 3: Qualitative Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Grundsatzentscheidung	12
Tabelle 4: Eingesetzte quantitative Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Entscheidung zur Dienstleisterauswahl	13
Tabelle 5: Eingesetzte qualitative Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Entscheidung zur Dienstleisterauswahl	13
Tabelle 6: Zufriedenheit mit dem Gesamtergebnis des Outsourcing Projektes	16
Tabelle 7: Zufriedenheit mit dem Entscheidungsprozess des Outsourcing Projektes	17
Tabelle 8: Zufriedenheit mit dem Entscheidungsprozess des Outsourcing Projektes	18
Tabelle 9: Zufriedenheit mit den eingesetzten Methoden der Entscheidung der Dienstleisterauswahl für das Outsourcing Projekt	19

# **1. Einführung**

## **1.1 Ausgangssituation und Problemstellung**

Der Umfang und damit die Bedeutung des Logistik-Outsourcings haben in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen, auch wenn die Zuwachsraten einen abnehmenden Trend aufweisen (Kille/Schwemmer, 2014, S. 68; Jung, 2015, S. 85; Herr/Klaus, 2012, S. 317; Zentes/Schramm-Klein, 2008, S. 421; Scholz-Reiter/Toonen/Windt, 2008, S. 581). Der Outsourcing-Anteil in Deutschland lag im Jahr 2013 bei 48% und bei 51% im Jahr 2015 (Kille/Schwemmer, 2014, S. 68; Schwemmer, 2016, S. 60).

Trotz der großen Bedeutung und der langen Historie des Logistik-Outsourcings werden in vielen Fällen nicht die erwarteten oder gewünschten Ziele erreicht (Ackerman, 1996, S. 35; Sink/Langley, 1997, S. 182; Tompkins/Simonson/Tompkins/Upchurch, 2005, S. 20-21; Boysen/Corsi/Dresner/Rabinovich, 1999, S. 73; Sankaran/Mun/Charman, 2002, S. 682).

Bezogen auf die Logistik zeigen Bund/Bendixen und Bolumole auf, dass Outsourcing Entscheidungen eine strategische Bedeutung für den langfristigen Unternehmenserfolg haben (Bund/Bendixen, 1998, S. 121-126; Bolumole, 2003, S. 93), „so dass spezielle Anforderungen an den Prozess der Entscheidungsfindung und die Auswahl eines leistungsfähigen Dienstleistungspartners zu stellen sind“ (Bund/Bendixen, 1998, S. 121). In einer Studie von Handfield/Straube/Pfohl/Wieland konnte festgestellt werden, dass führende Unternehmen einen anspruchsvolleren Logistik-Outsourcing Entscheidungsprozess anwenden (Handfield/Straube/Pfohl/Wieland, 2013, S. 54 und S. 58).

Die Logistikverantwortlichen müssen dabei zunächst die grundsätzliche Entscheidung treffen, ob ein Prozess selbst erstellt oder durch einen externen Dienstleister erbracht werden soll (Bowersox/Closs/Bixby/Bowersox, 2013, S. 83). Dabei stehen viele Prozesse und Dienstleistungen für ein Outsourcing zur Verfügung, die in verschiedenen Outsourcing-Varianten abgebildet werden können (Rushton/Croucher/Baker, 2010, S. 520). Zudem müssen bei diesem komplexen Entscheidungsproblem mehrere Zielgrößen berücksichtigt werden und es besteht bezüglich der Einschätzung der möglichen Änderungen im Zeitablauf eine hohe Unsicherheit (Femerling, 1997, S. 204-205). Gleichzeitig sind Outsourcing

Entscheidungen kurz- bis mittelfristig schwierig aufhebbar und haben Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen (Ehrmann, 2012, S. 595; van Damme/Ploos van Amstel, 1996, S. 94).

## **1.2 Stand der empirischen Forschung im Bereich Logistik-Outsourcing**

Trotz umfangreicher Forschung zum Thema Outsourcing besteht immer noch ein breites Interesse, ein besseres Verständnis über die Erfolgsfaktoren beim Outsourcing zu erhalten (Hätönen/Eriksson, 2009, S. 153). Insbesondere beim Logistik-Outsourcing fehlt es an normativen Methoden und Strukturen zur Unterstützung der Entscheidungsfindung (Selviaridis/Spring, 2007, S. 138).

Generell liegen zum Thema Logistik-Outsourcing nur wenige Publikationen vor, die sich mit der Entwicklung von theoriebasierten Modellen beschäftigen, deren Hypothesen anschließend empirisch untersucht werden (Maloni/Carter, 2006, S. 28 und S. 33; Marasco, 2008, S. 142; Kotzab, 2007, S. 85).

Teilweise können Publikationen zum generellen Outsourcing für Fragestellungen in der Logistik genutzt werden, wie beispielsweise von Bruch und Beer, die sich mit strategischen und konzeptionellen Aufgaben beschäftigen (Bruch, 1998; Beer, 1997). Aber selbst hier liegen nur sehr wenige empirische Forschungsarbeiten vor, die sich mit der Erklärung und Prognose der Effizienzwirkung von Gestaltungsmaßnahmen beschäftigen (Matiaske/Mellewig, 2002, S. 654).

Engelbrecht widmet sich in seiner Untersuchung zur Logistikoptimierung durch Outsourcing am Rande den Erfolgsfaktoren durch den Auswahlprozess (Engelbrecht, 2004) und kommt am Ende seiner Arbeit zu dem Schluss: „Weiterer Forschungsbedarf besteht ebenfalls hinsichtlich der Entwicklung von Entscheidungsinstrumenten für das Logistik-Outsourcing. Die Relevanz der Outsourcing Entscheidung hinsichtlich seines Einflusses auf den Logistikerfolg wurde im Rahmen dieser Studie zwar belegt, jedoch fehlen entsprechende Planungs- und Steuerungsinstrumente für die Praxis, welche die hier gewonnenen Erkenntnisse entsprechend berücksichtigen“ (Engelbrecht, 2004, S. 291).

Gebhardt zeigt die Differenz zwischen tatsächlicher und theoriebasierter Entscheidung zum Outsourcing von Logistikleistungen anhand von mittelständischen produzierenden Unternehmen in Deutschland auf, ohne aber den Zusammenhang der Entscheidungsfindung

und dem Erfolg des Logistik-Outsourcings aufzuzeigen (Gebhardt, 2006) und kommt am Ende seiner Arbeit zu dem Schluss: „Anknüpfungsmöglichkeiten....bestehen....hinsichtlich der Erforschung des Zusammenhangs zwischen der Art der Entscheidungsfindung und dem Erfolg eines Logistik-Outsourcings“ (Gebhardt, 2006, S. 282).

### **1.3 Zielsetzung**

Diese Forschungsarbeit soll untersuchen, wie bei der Dienstleisterauswahl durch strukturierte Entscheidungsprozesse und rationale Methoden der Erfolg des Logistik-Outsourcings positiv beeinflusst werden kann.

Dabei sind prinzipiell zwei Entscheidungssituationen beim Logistik-Outsourcing zu unterscheiden (Vahrenkamp/Siepermann, 2005, S. 391):

- Entscheidung über Fremdbezug oder Eigenerstellung der Leistung;
- Dienstleisterauswahl.

Es stellt sich dabei die Frage, inwieweit der Auswahlprozess und eingesetzten Methoden und ihre Anwendung Einfluss auf den Erfolg des Logistik-Outsourcings nimmt, da die wissenschaftliche Literatur diesbezüglich wenig Unterstützung leistet (Kremic/Tukel/Rom, 2006, S. 477).

Diese Arbeit soll einen Beitrag zur Diskussion um die Fragestellung leisten, ob und wie bei der Dienstleisterauswahl durch strukturierte Entscheidungsprozesse und rationale Methoden, die qualifiziert eingesetzt werden, der Erfolg des Logistik-Outsourcings positiv beeinflusst werden kann.

Ziel dieser Arbeit ist es dem Logistikerscheider Methoden und Prozesse zur Dienstleisterauswahl zur Verfügung zu stellen, die die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Logistik-Outsourcings erhöhen.

Eine systematische Betrachtung dieses Themas ist noch nicht erfolgt. Aufgrund des steigenden Outsourcing-Anteils in der Logistik gewinnt diese Frage aber an Bedeutung für den Logistikerscheider. Gleichzeitig stehen mit der Zunahme des Reifegrades und Outsourcing-Umfangs auch praktische Erfahrungen zur Verfügung, die im Rahmen einer empirischen Studie systematisch erhoben und ausgewertet werden können, um gleichzeitig

wieder die Anwendbarkeit der Ergebnisse in der Praxis nutzen zu können (Craighead/Hanna/Gibson/Meredith, 2007, S. 37).

Folgende Forschungsfragen sollen in der Arbeit beantwortet werden:

- Forschungsfrage 1: Welche Prozessschritte und deren Ausgestaltung werden heute beim Logistik-Outsourcing eingesetzt?
- Forschungsfrage 2: Mit welchen Methoden und anhand welcher Kriterien sowie deren Gewichtung erfolgt die Outsourcing Entscheidung und die Auswahl der Logistikdienstleister?
- Forschungsfrage 3: Welche Vorteile werden durch Logistik-Outsourcing erreicht?
- Forschungsfrage 4: Welche Prozessschritte und deren Ausgestaltung haben welchen Einfluss auf den Erfolg des Logistik-Outsourcings?
- Forschungsfrage 5: Welche Methoden und Kriterien haben welchen Einfluss auf den Erfolg des Logistik-Outsourcings?

## **2. Aufbau der Arbeit und Ablauf der Untersuchung**

Die beschriebenen Forschungsfragen wurden zunächst theoriebasiert detailliert, um daraus eine empirische Befragung zu strukturieren. Nach einer empirischen Befragung wurden die Ergebnisse analysiert und die Erkenntnisse dokumentiert.

Die nach der theoretischen Fundierung formulierten Fragen wurden in Experteninterviews verifiziert. Mit diesen Fragen wurde eine Online-Befragung durchgeführt.

Wesentliches Ziel der empirischen Untersuchung ist die Beantwortung der Forschungsfragen.

Die empirischen Ergebnisse werden zusammengefasst und ergänzen die theoretischen Grundlagen. Daraus wird eine Handlungsempfehlung für die Vorgehensweise und die einzusetzenden Methoden und deren Ausgestaltung erstellt.

### **2.1 Theoretische Grundlagen**

In der Literatur gibt es verschiedene Phasenmodelle für das Outsourcing und da der Outsourcing-Prozess aufgrund seiner komplexen und parallel verlaufenden Aktivitäten nie

vollständig, sondern nur näherungsweise erfasst werden kann, müssen die Phasenmodelle als Näherungen an die realen Abläufe angesehen werden (Bruch, 1998, S. 121).

In Anlehnung an verschiedene Autoren werden folgende idealtypischen Phasen für die Entscheidungsvorbereitung und Auswahl eines Logistikdienstleisters für die weitere Analyse in dieser Arbeit definiert (Rushton/Croucher/Baker, 2010, S. 542; Mendes/Leal, 2013, S. 104-107; Keramydas et al., 2013, S. 289-293; Bagchi/Virum, 1998, S. 206-208; Rushton/Walker, 2007, S. 269; Müller-Dauppert, 2009, S. 35 und S. 62; Wißkirchen, 1999, S. 166-182):

- Phase 1: Grundsatzentscheidung Outsourcing;
- Phase 2: Identifikation und Vorauswahl potentieller Dienstleister;
- Phase 3: Erstellung Ausschreibungsunterlage;
- Phase 4: Begleitung der Ausschreibung durch Fragenbeantwortung;
- Phase 5: Angebotsauswertung und Dienstleistervorauswahl;
- Phase 6: Dienstleisterauswahl.

Die weiteren für das Outsourcing relevante Phasen: Vertragsabschluss, Anlauf sowie laufender Betrieb werden nicht mehr Gegenstand dieser Untersuchung sein, da die wesentliche Entscheidung für das Outsourcing und den Dienstleister bereits getroffen wurde.

In diesen sechs Entscheidungsvorbereitungs- und Auswahlphasen können verschiedene Methoden zur Entscheidungsfindung eingesetzt werden, von denen nachfolgend einige exemplarisch dargestellt sind:

- Argumentenbilanz (Bund/Bendixen, 1998, S. 125);
- Kostenvergleichsrechnung (Gebhardt, 2006, S. 275);
- Amortisationsrechnung (Wöhe, 1986, S. 688-689);
- Portfolio-Analyse (Bund/Bendixen, 1998, S. 125);
- Nutzwertanalyse (Rushton/Croucher/Baker, 2010, S. 552).

Grundsätzlich können die Vorteile in qualitative und quantitative Vorteile unterschieden werden (Beer, 1997, S. 120-130). Nachfolgend die wichtigsten Chancen des Outsourcings:

- Konzentration auf die Kernkompetenzen: (Lacity/Hirschheim/Willcocks, 1994, S. 11-12);
- Verbesserung der Qualität: (Gotzamani/Longinidis/Vouzas, 2010);

- Nutzung von externem Know-how: (Beer, 1997, S. 122);
- Kostentransparenz: (Lambert/Stock, 1992, S. 273);
- Reduzierung des Risikos: (Beer, 1997, S. 122-123);
- Flexibilität und Agilität: (Bretzke, 1991, S. 88);
- Branchenarbitrage: (Bretzke, 2004 S. 31);
- Effizienzsteigerung durch Spezialisierung: (Kreikebaum, 1997);
- Economies of Scale: (Beer, 1997, S. 124-125);
- Economies of Scope: (Rabinovich/Windle/Dresner/Corsi, 1999, S. 367);
- Variabilisierung der Fixkosten: (Beer, 1997, S. 124-125).
- Investitionsvermeidung oder Reduzierung der Assets: (Nagengast, 1997, S. 95-97).

## 2.2 Hypothesen

Auf Basis der formulierten Forschungsfragen und den anschließenden theoretischen Fundierungen, werden folgende Forschungshypothesen formuliert:

Hypothesen zur Forschungsfrage 1: Welche Prozessschritte und deren Ausgestaltung werden beim Logistik-Outsourcing eingesetzt?

- Hypothese 1: Die in der Arbeit definierten sechs Phasen werden bei Transport- und Lager-Dienstleistungen gleich häufig eingesetzt;
- Hypothese 2: Von den in der Arbeit definierten sechs Phasen werden bei Transport-Dienstleistungen im Durchschnitt mehr als fünf eingesetzt;
- Hypothese 3: Von den in der Arbeit definierten sechs Phasen werden bei Lager-Dienstleistungen im Durchschnitt mehr als fünf eingesetzt;

Hypothesen zur Forschungsfrage 2: Mit welchen Methoden und anhand welcher Kriterien erfolgt die Outsourcing Entscheidung und die Auswahl der Logistikdienstleister?

- Hypothese 4: Von den in der Arbeit ausgewählten fünf quantitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Grundsatzentscheidung zum Outsourcing werden bei Transport-Dienstleistungen im Durchschnitt mehr als eine eingesetzt;
- Hypothese 5: Von den in der Arbeit ausgewählten fünf quantitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Grundsatzentscheidung zum Outsourcing werden bei Lager-Dienstleistungen im Durchschnitt mehr als eine eingesetzt;

- Hypothese 6: Von den in der Arbeit ausgewählten vier qualitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Grundsatzentscheidung zum Outsourcing werden bei Transport-Dienstleistungen im Durchschnitt mehr als eine eingesetzt;
- Hypothese 7: Von den in der Arbeit ausgewählten vier qualitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Grundsatzentscheidung zum Outsourcing werden bei Lager-Dienstleistungen im Durchschnitt mehr als eine eingesetzt;
- Hypothese 8: Von den in der Arbeit ausgewählten sechs quantitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Entscheidung zur Dienstleisterauswahl werden bei Transport-Dienstleistungen im Durchschnitt mehr als eine eingesetzt;
- Hypothese 9: Von den in der Arbeit ausgewählten sechs quantitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Entscheidung zur Dienstleisterauswahl werden bei Lager-Dienstleistungen im Durchschnitt mehr als eine eingesetzt;
- Hypothese 10: Von den in der Arbeit ausgewählten vier qualitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Entscheidung zur Dienstleisterauswahl werden bei Transport-Dienstleistungen im Durchschnitt mehr als eine eingesetzt;
- Hypothese 11: Von den in der Arbeit ausgewählten vier qualitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Entscheidung zur Dienstleisterauswahl werden bei Lager-Dienstleistungen im Durchschnitt mehr als eine eingesetzt;
- Hypothese 12: Von den in der Arbeit ausgewählten 21 Kriterien für die Auswahl der potentiellen Transport-Dienstleister werden bei Transport-Dienstleistungen im Durchschnitt mehr als 10 mit "Wichtig" oder "Sehr wichtig" eingesetzt;
- Hypothese 13: Von den in der Arbeit ausgewählten 21 Kriterien für die Auswahl der potentiellen Lager-Dienstleister werden bei Lager-Dienstleistungen im Durchschnitt mehr als 10 mit "Wichtig" oder "Sehr wichtig" eingesetzt;

Hypothesen zur Forschungsfrage 3: Welche Vorteile werden durch Logistik-Outsourcing erreicht?

- Hypothese 14: Der Erfolg bei Outsourcing von Transport- und Lager-Dienstleistungen ist nicht unterschiedlich;

Hypothesen zur Forschungsfrage 4: Welche Prozessschritte haben Einfluss auf den Erfolg des Logistik-Outsourcings?

- Hypothese 15: Die Anzahl der eingesetzten Phasen, von den in dieser Arbeit definierten sechs Phasen, bei Transport-Dienstleistungen korreliert mit dem Erfolg des Logistik-Outsourcings;
- Hypothese 16: Die Anzahl der eingesetzten Phasen, von den in dieser Arbeit definierten sechs Phasen, bei Lager-Dienstleistungen korreliert mit dem Erfolg des Logistik-Outsourcings;

Hypothesen zur Forschungsfrage 5: Welche Methoden und Kriterien haben Einfluss auf den Erfolg des Logistik-Outsourcings?

- Hypothese 17: Die in dieser Arbeit definierten quantitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Grundsatzentscheidung zum Outsourcing bei Transport-Dienstleistungen korrelieren mit dem Erfolg des Logistik-Outsourcings;
- Hypothese 18: Die in dieser Arbeit definierten quantitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Grundsatzentscheidung zum Outsourcing bei Lager-Dienstleistungen korrelieren mit dem Erfolg des Logistik-Outsourcings;
- Hypothese 19: Die in dieser Arbeit definierten qualitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Grundsatzentscheidung zum Outsourcing bei Transport-Dienstleistungen korrelieren mit dem Erfolg des Logistik-Outsourcings;
- Hypothese 20: Die in dieser Arbeit definierten qualitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Grundsatzentscheidung zum Outsourcing bei Lager-Dienstleistungen korrelieren mit dem Erfolg des Logistik-Outsourcings;
- Hypothese 21: Die in dieser Arbeit definierten quantitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Entscheidung zur Dienstleisterauswahl bei Transport-Dienstleistungen korrelieren mit dem Erfolg des Logistik-Outsourcings;
- Hypothese 22: Die in dieser Arbeit definierten quantitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Entscheidung zur Dienstleisterauswahl bei Lager-Dienstleistungen korrelieren mit dem Erfolg des Logistik-Outsourcings;
- Hypothese 23: Die in dieser Arbeit definierten qualitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Entscheidung zur Dienstleisterauswahl bei Transport-Dienstleistungen korrelieren mit dem Erfolg des Logistik-Outsourcings;

- Hypothese 24: Die in dieser Arbeit definierten qualitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Entscheidung zur Dienstleisterauswahl bei Lager-Dienstleistungen korrelieren mit dem Erfolg des Logistik-Outsourcings;
- Hypothese 25: Die in dieser Arbeit definierten Kriterien für die Auswahl der potentiellen Partner bei Transport-Dienstleistungen korrelieren mit dem Erfolg des Logistik-Outsourcings;
- Hypothese 26: Die in dieser Arbeit definierten Kriterien für die Auswahl der potentiellen Partner bei Lager-Dienstleistungen korrelieren mit dem Erfolg des Logistik-Outsourcings.

### **2.3 Empirische Untersuchung**

Ziel dieser Arbeit ist es, eine quantitativ empirisch gestützte Aussage zu eingesetzten Entscheidungsprozessen, -kriterien und -methoden sowie deren Erfolgswirkung für das Logistik-Outsourcing zu machen. Für diese Online-Befragung wurde ein Fragebogen entwickelt.

Nach einem umfangreichen Pretest wurden 270 Online-Fragebögen ausgewertet, die bezüglich der Verteilung der Teilnehmer mit den tätigen Personen und dem Umsatz der jeweiligen Branche in Deutschland eine gute Repräsentativität darstellen (Statistisches Bundesamt, 2016, S. 508-509). Betrachtet man die Verteilung der Unternehmensgrößenklassen in Deutschland, zeigt sich, dass in der Befragung große Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 100 Mio. € mit einem Anteil von 87,7 % stark repräsentiert sind, was auf das möglicherweise größere Interesse am Thema Logistik-Outsourcing zurückzuführen ist (Engelbrecht, 2004, S. 83).

## **3. Ergebnisse der empirischen Untersuchung**

Auf Basis der theoretischen Grundlagen sowie der aufbereiteten und analysierten empirischen Daten werden die Forschungsfragen und -hypothesen beantwortet.

### 3.1 Prozessschritte und deren Ausgestaltung beim Logistik-Outsourcing

Zur Beantwortung der Forschungsfrage 1: „Welche Prozessschritte und deren Ausgestaltung werden heute beim Logistik-Outsourcing eingesetzt?“ werden verschiedene Outsourcing Vorgehensmodelle vorgestellt und miteinander verglichen. Daraus wird folgendes umfassendes Phasenmodell abgeleitet:

- Phase 1: Grundsatzentscheidung Outsourcing;
- Phase 2: Identifikation und Vorauswahl potentieller Dienstleister;
- Phase 3: Erstellung Ausschreibungsunterlage;
- Phase 4: Begleitung der Ausschreibung durch Fragenbeantwortung;
- Phase 5: Angebotsauswertung und Dienstleistervorauswahl;
- Phase 6: Dienstleisterauswahl.

Dieses Phasenmodell deckt sich mit einigen Ansätzen in der Literatur und stellt, da es auch die Grundsatzentscheidung Outsourcing mit einbezieht, einen vollständigen Ablauf dar. In der Arbeit wird dieses Modell umfassend beschrieben und auch in der empirischen Untersuchung verwendet.

<b>Schritte des Outsourcingprozesses</b>	<b>Transport-Dienstleistungen</b>	<b>Lager-Dienstleistungen</b>	<b>Sonstige Logistik-Dienstleistungen</b>
Grundsatzentscheidung Outsourcing	7,6%	14,3%	12,8%
Identifikation und Vorauswahl potentieller Dienstleister	11,0%	9,3%	9,3%
Erstellung Ausschreibungsunterlage	16,3%	14,3%	11,0%
Begleitung der Ausschreibung durch Beantwortung von Fragen	8,6%	9,1%	7,1%
Angebotsauswertung und Dienstleistervorauswahl	14,9%	12,2%	10,7%
Angebotspräsentationen, Referenzbesichtigungen, Dienstleisterauswahl	12,5%	11,0%	7,5%
Vertragsverhandlung und Vertragsabschluss	12,3%	10,2%	8,0%
Implementierung/Anlaufmanagement	16,1%	21,6%	13,7%
Gesamt	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 1: Schritte des Outsourcingprozesses

Quelle: Eigene Darstellung empirische Studie Outsourcing Verlader 2017, Frage 12 (n=96)

Die Grundsatzentscheidung Outsourcing und die Implementierung/Anlaufmanagement verursachen den höchsten Aufwand in einem Outsourcing-Projekt für Lager-Dienstleistungen im Vergleich zu Transport-Dienstleistungen. Die Gründe hierfür sind die intensivere Diskussion über die Frage der Kernkompetenz und in der Implementierungsphase der höhere Umstellungsaufwand durch die weniger standardisierten Prozesse und Umzugskosten der Bestände gegenüber der Transport-Dienstleistung. Die Erstellung der Ausschreibungsunterlage ist bei den Transport-Dienstleistungen der aufwändigste Prozess, aber bei den Lager-Dienstleistungen ebenfalls ein hoher Aufwandsanteil. Die Angebotsauswertung und Dienstleistervorauswahl ist bei den Transport-Dienstleistungen relativ aufwändiger als bei Lager-Dienstleistungen. Vermutlich liegt dies an den umfangreicheren Preisblättern mit ihrem Aufbau nach Relationen und Sendungsgrößen.

Die in dieser Arbeit aufgestellte Forschungsfrage 1: „Welche Prozessschritte und deren Ausgestaltung werden beim Logistik-Outsourcing eingesetzt?“ wird nachfolgend anhand der aufgestellten Hypothesen beantwortet.

Die Hypothese 1: „Die in der Arbeit definierten sechs Phasen werden bei Transport- und Lager-Dienstleistungen gleich häufig eingesetzt“, kann nicht abgelehnt werden.

Die Hypothese 2: „Von den in der Arbeit definierten sechs Phasen werden bei Transport-Dienstleistungen im Durchschnitt mehr als fünf eingesetzt“, kann nicht abgelehnt werden.

Die Hypothese 3: „Von den in der Arbeit definierten sechs Phasen werden bei Lager-Dienstleistungen im Durchschnitt mehr als fünf eingesetzt“, kann nicht abgelehnt werden.

Es kann aufgezeigt werden, dass die in dieser Arbeit theoretisch abgeleiteten Phasen in der Praxis sowohl für Transport- als auch Lager-Dienstleistungen überwiegend eingesetzt werden.

### **3.2 Entscheidungsmethoden beim Logistik-Outsourcing**

Die Forschungsfrage 2: „Mit welchen Methoden und anhand welcher Kriterien sowie deren Gewichtung erfolgt die Outsourcing Entscheidung und die Auswahl der Logistikdienstleister?“ wird zunächst im Kontext der entscheidungstheoretischen Grundlagen

dargestellt, um anschließend Methoden zur Alternativenbewertung und -auswahl auch in der Kombination darzustellen.

Bereits im Pretest des empirischen Fragebogens wurde von den Experten angemerkt, dass zahlreiche Methoden in der Praxis unbekannt sind. Deshalb wurden in der empirischen Untersuchung nur die gängigsten Methoden aufgegriffen. In der empirischen Untersuchung wurde beim Einsatz der Methoden zwischen der Grundsatzentscheidung und der Dienstleisterauswahlentscheidung unterschieden. Zusätzlich wurde zwischen quantitativen und qualitativen Entscheidungen differenziert.

In allen Logistikbereichen ist der Prozesskostenvergleich die wichtigste Methode zur Unterstützung der quantitativen Entscheidungsfindung bei der Grundsatzentscheidung zum Outsourcing. Zudem wird die Vollkostenrechnung von jedem zweiten Unternehmen genutzt.

<b>Quantitative Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Grundsatzentscheidung</b>	<b>Transport-Dienstleistungen</b>	<b>Lager-Dienstleistungen</b>	<b>Sonstige Logistik-Dienstleistungen</b>
Prozesskostenvergleich	63,9 %	71,5 %	52,1 %
Vollkostenrechnung	53,5 %	56,3 %	39,6 %
Dynamische Investitionsrechnung	11,6 %	27,8 %	13,9 %
Statische Investitionsrechnung	8,4 %	20,8 %	12,5 %
Deckungsbeitragsrechnung	5,2 %	12,5 %	5,6 %
Keine	5,8 %	6,9 %	4,9 %

Tabelle 2: Quantitative Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Grundsatzentscheidung  
Quelle: Eigene Darstellung empirische Studie Outsourcing Verlader 2017, Frage 15 (n=167)

In allen Logistikbereichen sind Checklisten, Argumentenbilanzen und Nutzwertanalysen die wichtigsten Methoden zur Unterstützung der qualitativen Entscheidungsfindung bei der Grundsatzentscheidung zum Outsourcing.

<b>Qualitative Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Grundsatzentscheidung</b>	<b>Transport-Dienstleistungen</b>	<b>Lager-Dienstleistungen</b>	<b>Sonstige Logistik-Dienstleistungen</b>
Checklisten	66,7 %	67,1 %	56,5 %
Argumentenbilanz	62,0 %	66,4 %	59,1 %
Nutzwertanalyse	44,7 %	49,7 %	49,6 %
Portfolio- oder Clusteranalyse	19,3 %	24,5 %	21,7 %
Keine	5,3 %	6,3 %	8,7 %

Tabelle 3: Qualitative Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Grundsatzentscheidung  
Eigene Darstellung empirische Studie Outsourcing Verlader 2017, Frage 16 (n=161)

Angebotspreisvergleiche werden von nahezu allen der befragten Teilnehmer zur Dienstleisterauswahl präferiert. Wie bei der grundsätzlichen Outsourcing Entscheidung stellt auch der Prozesskostenvergleich ein häufig genutztes Instrument zur Entscheidungsfindung dar. Die Vollkostenrechnung, die bei der Grundsatzentscheidung noch von rund der Hälfte der Teilnehmer eingesetzt wird, kommt bei der Entscheidung zur Dienstleisterauswahl nur bei gut einem Drittel zum Einsatz.

<b>Eingesetzte quantitative Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Entscheidung zur Dienstleisterauswahl</b>	<b>Transport-Dienstleistungen</b>	<b>Lager-Dienstleistungen</b>	<b>Sonstige Logistik-Dienstleistungen</b>
Preisvergleich Angebote	95,9 %	89,9 %	89,5 %
Prozesskostenvergleich	46,9 %	66,7 %	56,8 %
Vollkostenrechnung	36,6 %	41,1 %	36,8 %
Dynamische Investitionsrechnung	12,4 %	21,7 %	16,8 %
Statische Investitionsrechnung	5,5 %	17,1 %	10,5 %
Deckungsbeitragsrechnung	5,5 %	10,9 %	11,6 %
Keine	1,4 %	3,1 %	1,1 %

Tabelle 4: Eingesetzte quantitative Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Entscheidung zur Dienstleisterauswahl

Quelle: Eigene Darstellung empirische Studie Outsourcing Verlader 2017, Frage 18 (n=151)

Ein Großteil der Befragten nutzen Checklisten oder Argumentenbilanzen zur Unterstützung der qualitativen Outsourcing Entscheidung. Bei noch knapp der Hälfte der Befragten wird die Nutzwertanalyse eingesetzt und die Portfolio- oder Clusteranalyse findet zumindest Lager-Dienstleistungen noch bei jedem vierten Unternehmen Anwendung.

<b>Eingesetzte qualitative Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Entscheidung zur Dienstleisterauswahl</b>	<b>Transport-Dienstleistungen</b>	<b>Lager-Dienstleistungen</b>	<b>Sonstige Logistik-Dienstleistungen</b>
Checklisten	75,9 %	73,8 %	71,6 %
Argumentenbilanz	62,0 %	65,9 %	58,9 %
Nutzwertanalyse	35,0 %	43,7 %	41,1 %
Portfolio- oder Clusteranalyse	13,1 %	16,7 %	14,7 %
Keine	5,8 %	7,1 %	8,4 %

Tabelle 5: Eingesetzte qualitative Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Entscheidung zur Dienstleisterauswahl

Quelle: Eigene Darstellung empirische Studie Outsourcing Verlader 2017, Frage 19 (n=146)

Bei der qualitativen Dienstleisterauswahl werden die gleichen Methoden zur Entscheidungsfindung präferiert, wie bei einer generellen Outsourcing Entscheidung, wobei die Checklisten sogar etwas mehr genutzt werden.

Die in dieser Arbeit aufgestellte Forschungsfrage 2: „Mit welchen Methoden und anhand welcher Kriterien erfolgt die Outsourcing Entscheidung und die Auswahl der Logistikdienstleister?“ wird nachfolgend anhand der aufgestellten Hypothesen beantwortet.

Die Hypothese 4: „Von den in der Arbeit ausgewählten fünf quantitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Grundsatzentscheidung zum Outsourcing werden bei Transport-Dienstleistungen im Durchschnitt mehr als eine eingesetzt“, kann nicht abgelehnt werden.

Die Hypothese 5: „Von den in der Arbeit ausgewählten fünf quantitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Grundsatzentscheidung zum Outsourcing werden bei Lager-Dienstleistungen im Durchschnitt mehr als eine eingesetzt“, kann nicht abgelehnt werden.

Die Hypothese 6: „Von den in der Arbeit ausgewählten vier qualitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Grundsatzentscheidung zum Outsourcing werden bei Transport-Dienstleistungen im Durchschnitt mehr als eine eingesetzt“, kann nicht abgelehnt werden.

Die Hypothese 7: Von den in der Arbeit ausgewählten vier qualitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Grundsatzentscheidung zum Outsourcing werden bei Lager-Dienstleistungen im Durchschnitt mehr als eine eingesetzt“, kann nicht abgelehnt werden.

Die Hypothese 8: „Von den in der Arbeit ausgewählten sechs quantitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Entscheidung zur Dienstleisterauswahl werden bei Transport-Dienstleistungen im Durchschnitt mehr als eine eingesetzt“, kann nicht abgelehnt werden.

Die Hypothese 9: „Von den in der Arbeit ausgewählten sechs quantitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Entscheidung zur Dienstleisterauswahl werden bei Lager-Dienstleistungen im Durchschnitt mehr als eine eingesetzt“, kann nicht abgelehnt werden.

Die Hypothese 10: „Von den in der Arbeit ausgewählten vier qualitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Entscheidung zur Dienstleisterauswahl werden bei Transport-Dienstleistungen im Durchschnitt mehr als eine eingesetzt“, kann nicht abgelehnt werden.

Die Hypothese 11: „Von den in der Arbeit ausgewählten vier qualitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Entscheidung zur Dienstleisterauswahl werden bei Lager-Dienstleistungen im Durchschnitt mehr als eine eingesetzt“, kann nicht abgelehnt werden.

Die Hypothese 12: „Von den in der Arbeit ausgewählten 21 Kriterien für die Auswahl der potentiellen Transport-Dienstleister werden bei Transport-Dienstleistungen im Durchschnitt mehr als 10 mit „Wichtig“ oder „Sehr wichtig“ eingesetzt“, kann nicht abgelehnt werden.

Die Hypothese 13: „Von den in der Arbeit ausgewählten 21 Kriterien für die Auswahl der potentiellen Lager-Dienstleister werden bei Lager-Dienstleistungen im Durchschnitt mehr als 10 mit „Wichtig“ oder „Sehr wichtig“ eingesetzt“, kann nicht abgelehnt werden.

Es kann aufgezeigt werden, dass die in dieser Arbeit theoretisch abgeleiteten Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Grundsatzentscheidung zum Outsourcing sowie die Methoden und Entscheidungskriterien für die Entscheidungsfindung bei der Entscheidung zur Dienstleisterauswahl in der Praxis sowohl für Transport- als auch Lager-Dienstleistungen überwiegend eingesetzt werden.

### **3.3 Vorteile beim Logistik-Outsourcing**

Die Forschungsfrage 3: „Welche Vorteile werden durch Logistik-Outsourcing erreicht?“ wird zunächst theoretisch dargelegt. Dabei wird deutlich, dass den zahlreichen Chancen auch vielfältige Risiken entgegenstehen und Chancen und Risiken teilweise eng miteinander verbunden sind. Eine weitere Schwierigkeit besteht in der schwierigen Operationalisierbarkeit und der Unsicherheit oder Ungewissheit über das Auftreten der einzelnen Chancen und Risiken. Wie der Erfolg operationalisiert werden kann, wird ebenfalls beschrieben. Entscheidungsrelevanz und Zurechenbarkeit der Kosten sowie die Formulierung angemessener Vorgaben für den Dienstleister sind für die Erfolgsmessung beim Logistik-Outsourcing die kritischen Erfolgsfaktoren. Hierzu wurden in dieser Arbeit Ansatzpunkte zur Lösung herausgearbeitet.

In der empirischen Untersuchung beurteilen die Teilnehmer der Studie die Ergebnisse des Outsourcings für das von Ihnen für die Befragung ausgewählte Projekt sehr positiv. Mehr als ein Viertel der Befragten ist mit dem Ergebnis des Outsourcings für das ausgewählte Projekt voll und ganz zufrieden (27,0%) und mehr als die Hälfte immerhin zufrieden (51,1%).

Zufriedenheit mit dem Gesamtergebnis des Outsourcing Projektes	Anteil
Voll und ganz zufrieden	27,0 %
Zufrieden	51,1 %
Neutral	17,5 %
Nicht zufrieden	3,6 %
Überhaupt nicht zufrieden	0,7 %
Gesamt	100,0 %

Tabelle 6: Zufriedenheit mit dem Gesamtergebnis des Outsourcing Projektes

Quelle: Eigene Darstellung empirische Studie Outsourcing Verlader 2017, Frage 26 (n=138)

Die in dieser Arbeit aufgestellte Forschungsfrage 3: „Welche Vorteile werden durch Logistik-Outsourcing erreicht?“ wird nachfolgend zusätzlich anhand der aufgestellten Hypothese beantwortet.

Die Hypothese 14: „Der Erfolg bei Outsourcing von Transport- und Lager-Dienstleistungen ist nicht unterschiedlich“, kann nicht abgelehnt werden.

Es kann aufgezeigt werden, dass durch Logistik-Outsourcing sowohl für Transport- als auch Lager-Dienstleistungen überwiegend wirtschaftliche und qualitative Vorteile erzielt werden.

### 3.4 Prozessschritte und Erfolg beim Logistik-Outsourcing

Um die Forschungsfrage 4: „Welche Prozessschritte und deren Ausgestaltung haben welchen Einfluss auf den Erfolg des Logistik-Outsourcings?“ zu beantworten, wurden die Fragen zur Forschungsfrage 1 mit den Fragen zur Forschungsfrage 3 in Beziehung gesetzt.

In der empirischen Untersuchung beschäftigt sich die Frage 23: „Wie waren Sie mit dem Entscheidungsprozess für das ausgewählte Outsourcing Projekt zufrieden?“ mit der Forschungsfrage 4.

Mehr als drei Viertel der befragten Teilnehmer waren mit dem Entscheidungsprozess für das Outsourcing Projekt voll und ganz zufrieden oder zufrieden.

Zufriedenheit mit dem Entscheidungsprozess des Outsourcing Projektes	Anteil
----------------------------------------------------------------------	--------

Voll und ganz zufrieden	23,0%
Zufrieden	57,6%
Neutral	15,8%
Nicht zufrieden	2,9%
Überhaupt nicht zufrieden	0,7%
Gesamt	100%

Tabelle 7: Zufriedenheit mit dem Entscheidungsprozess des Outsourcing Projektes  
Quelle: Eigene empirische Befragung, Frage 23 (n=140)

Mit den nächsten Fragen wird der Outsourcing Prozess untersucht und anschließend auch mit der Zufriedenheit mit dem Prozess und dem Erfolg des gesamten Outsourcing Projektes in Verbindung gebracht.

Betrachtet man die Studienteilnehmer, die mit dem Outsourcing Ergebnis für eine Transport-Dienstleistung insgesamt zufrieden oder voll und ganz zufrieden waren, leisten diese einen höheren Aufwand in der Phase der Angebotspräsentationen, Referenzbesichtigungen, Dienstleisterauswahl. Dafür ist der Aufwand bei der Implementierung und dem Anlaufmanagement im Vergleich zu den Befragten, die insgesamt nicht zufrieden oder überhaupt nicht zufrieden waren, deutlich geringer.

Die Studienteilnehmer, die mit dem Outsourcing Prozess für eine Lager-Dienstleistung zufrieden oder sogar voll und ganz zufrieden waren, leisten einen höheren Aufwand in den Phasen der Grundsatzentscheidung für das Outsourcing, in der Identifikation und Vorauswahl potentieller Dienstleister, bei der Angebotsauswertung und Dienstleisterauswahl sowie bei der Vertragsverhandlung und dem Vertragsabschluss. Dafür sinkt der Aufwand bei der Implementierung und dem Anlaufmanagement deutlich.

Die in dieser Arbeit aufgestellte Forschungsfrage 4: „Welche Prozessschritte haben Einfluss auf den Erfolg des Outsourcings?“ wird nachfolgend anhand der aufgestellten Hypothesen beantwortet.

Die Hypothese 15: „Die Anzahl der eingesetzten Phasen, von den in dieser Arbeit definierten sechs Phasen, bei Transport-Dienstleistungen korreliert mit dem Erfolg des Logistik-Outsourcings“, kann nicht angenommen werden.

Die Hypothese 16: „Die Anzahl der eingesetzten Phasen, von den in dieser Arbeit definierten sechs Phasen, bei Lager-Dienstleistungen korreliert mit dem Erfolg des Logistik-Outsourcings“, kann nicht angenommen werden.

Damit kann nicht aufgezeigt werden, dass die in dieser Arbeit theoretisch abgeleiteten Phasen mit dem Erfolg des Logistik-Outsourcings statistisch signifikant korrelieren.

### 3.5 Methoden und Erfolg beim Logistik-Outsourcing

Auch die Forschungsfrage 5: „Welche Methoden und Kriterien haben welchen Einfluss auf den Erfolg des Logistik-Outsourcings?“ wurde durch eine Kombination, in diesem Fall der Forschungsfrage 2 mit den Fragen zur Forschungsfrage 3, formuliert.

In der empirischen Untersuchung beschäftigen sich die Fragen 24 und 25: „Wie waren Sie mit den eingesetzten Methoden der Grundsatzentscheidung und der Entscheidung zur Dienstleistungsauswahl für das ausgewählte Outsourcing Projekt zufrieden?“ mit der Forschungsfrage 5.

Vier Fünftel der Befragten waren mit den gewählten Methoden der Grundsatzentscheidung zum Outsourcing Projekt voll und ganz zufrieden oder zufrieden). Lediglich 2,9% der Studienteilnehmer waren nicht zufrieden und keiner war überhaupt nicht zufrieden mit den Methoden zur Grundsatzentscheidung. Die restlichen 17,2% der Antwortenden beurteilt die Zufriedenheit mit dem Entscheidungsprozess als neutral.

Zufriedenheit mit den eingesetzten Methoden der Grundsatzentscheidung des Outsourcing Projektes	Anteil
Voll und ganz zufrieden	18,0 %
Zufrieden	61,9 %
Neutral	17,2 %
Nicht zufrieden	2,9 %
Überhaupt nicht zufrieden	0,0 %
Gesamt	100,0 %

Tabelle 8: Zufriedenheit mit dem Entscheidungsprozess des Outsourcing Projektes  
Quelle: Eigene Darstellung empirische Studie Outsourcing Verlader 2017, Frage 24 (n=140)

In der folgenden Analyse wird der Erfolg des gesamten Outsourcings in Beziehung zu den eingesetzten quantitativen Methoden und ihrer Einsatzhäufigkeit gesetzt.

Bei Transport-Dienstleistungen wird der Prozesskostenvergleich und die Vollkostenrechnung von allen Befragten am häufigsten eingesetzt. Erfolgreiche Unternehmen verwenden bei Transport-Dienstleistungen häufiger die Methodik der Vollkostenrechnung, wohingegen mit ihrem Erfolg unzufriedene Unternehmen häufiger gar keine Methode einsetzen.

Bei Lager-Dienstleistungen wird der Prozesskostenvergleich und die Vollkostenrechnung von allen Befragten am häufigsten eingesetzt. Mit ihrem Outsourcing Erfolg zufriedene Unternehmen verwenden häufiger die Methodik der dynamischen Investitionsrechnung und die Deckungsbeitragsrechnung, wohingegen unzufriedene Unternehmen die Deckungsbeitragsrechnung gar nicht einsetzen, dafür aber weit häufiger die statische Investitionsrechnung anwenden, als dieses die zufriedenen Unternehmen tun.

In einer weiteren Analyse wurde der Erfolg des gesamten Outsourcings in Beziehung zu den eingesetzten qualitativen Methoden und ihrer Einsatzhäufigkeit gesetzt.

Bezogen auf Transport-Dienstleistungen verwenden mit dem Outsourcing Erfolg zufriedene Unternehmen häufiger die Portfolio- oder Clusteranalyse. Gar keine Methoden werden dagegen häufiger bei unzufriedenen Unternehmen eingesetzt.

Die gleiche Analyse für Lager-Dienstleistungen ergibt das mit dem Outsourcing Erfolg zufriedene Unternehmen häufiger die Portfolio- oder Clusteranalyse verwenden, wohingegen unzufriedenen Unternehmen häufiger Checklisten oder gar keine Methoden einsetzen.

Mit den eingesetzten Methoden zur Dienstleisterauswahl für das Outsourcing Projekt waren insgesamt 23,7% der Teilnehmer voll und ganz zufrieden und 59,0% zufrieden.

<b>Zufriedenheit mit den eingesetzten Methoden der Entscheidung der Dienstleisterauswahl für das Outsourcing Projekt</b>	<b>Anteil</b>
Voll und ganz zufrieden	23,7 %
Zufrieden	59,0 %
Neutral	15,1 %
Nicht zufrieden	2,2 %
Überhaupt nicht zufrieden	0,0 %
Gesamt	100,0 %

Tabelle 9: Zufriedenheit mit den eingesetzten Methoden der Entscheidung der Dienstleisterauswahl für das Outsourcing Projekt

Quelle: Eigene Darstellung empirische Studie Outsourcing Verlader 2017, Frage 25 (n=140)

Von den Befragten waren 2,2% nicht zufrieden, 0,0% überhaupt nicht zufrieden und 15,1% neutral.

Nachfolgend wird der Erfolg des Outsourcings für Transport-Dienstleistungen in Bezug zu den eingesetzten quantitativen Methoden analysiert.

Von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen wird die Methode des Preisvergleiches von Angeboten am häufigsten genutzt. Die Vollkostenrechnung wird von erfolgreichen Unternehmen häufiger eingesetzt, dafür die Deckungsbeitragsrechnung häufiger von nicht erfolgreichen Unternehmen.

Zusätzlich wurde in einer Analyse auch für Lager-Dienstleistungen der Erfolg des gesamten Outsourcings in Beziehung zu den eingesetzten quantitativen Methoden und ihrer Einsatzhäufigkeit gesetzt.

Von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen wird die Methode des Preisvergleiches von Angeboten am häufigsten genutzt. Auch alle anderen Methoden kommen in unterschiedlicher Häufigkeit zum Einsatz, wobei keine offensichtlichen Unterschiede zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen bestehen.

In einer weiteren Analyse wurde für Transportdienstleistungen der Erfolg des gesamten Outsourcings in Beziehung zu den eingesetzten qualitativen Methoden und ihrer Einsatzhäufigkeit gesetzt.

Erfolgreiche Unternehmen verwenden häufiger die Methodik der Nutzwertanalyse und der Portfolio- oder Clusteranalyse als nicht erfolgreiche Unternehmen. Checklisten und Argumentenbilanzen werden bei allen Unternehmen am häufigsten eingesetzt, und sind die mit Abstand am häufigsten eingesetzten Methoden bei unzufriedenen Unternehmen.

In der gleichen Analyse für Lager-Dienstleistungen wurde der Erfolg des gesamten Outsourcings in Beziehung zu den eingesetzten qualitativen Methoden und ihrer Einsatzhäufigkeit gesetzt.

Erfolgreiche Unternehmen verwenden häufiger die Methodik der Nutzwertanalyse und der Portfolio- oder Clusteranalyse als nicht erfolgreiche Unternehmen.

Checklisten und Argumentenbilanzen werden bei allen Unternehmen am häufigsten eingesetzt, und sind die mit Abstand am häufigsten eingesetzten Methoden bei unzufriedenen Unternehmen.

In einer weiteren Analyse wurde der Erfolg des gesamten Outsourcings bezogen auf Transport-Dienstleistungen in Beziehung zu den eingesetzten Kriterien zur Dienstleisterauswahl gesetzt.

Die beiden für erfolgreiche Unternehmen wichtigsten Entscheidungskriterien: Fachkompetenz und Flexibilität bei Mengenänderungen sind auch für nicht erfolgreiche Unternehmen die wichtigsten Kriterien. Für nicht erfolgreiche Unternehmen sind die Kriterien: IT-Kompetenz, Internationalität/Globale Präsenz, Unternehmensphilosophie/-kultur und „One stop shopping“ von deutlich geringerer Bedeutung.

Bezogen auf die Lager-Dienstleistungen gilt dass die beiden für erfolgreiche Unternehmen wichtigsten Entscheidungskriterien: Flexibilität bei Mengenänderungen und Fachkompetenz sind auch für nicht erfolgreiche Unternehmen die wichtigsten Kriterien. Für nicht erfolgreiche Unternehmen sind die Kriterien: Innovationsfähigkeit, Realisierungszeit / Time to market, Vorhandensein einer Netzstruktur und „One stop shopping“ von deutlich geringerer Bedeutung.

Die in dieser Arbeit aufgestellte Forschungsfrage 5: „Welche Methoden und Kriterien haben Einfluss auf den Erfolg des Logistik-Outsourcings?“ wird nachfolgend anhand der aufgestellten Hypothesen beantwortet.

Die Hypothese 17: „Die in dieser Arbeit definierten quantitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Grundsatzentscheidung zum Outsourcing bei Transport-Dienstleistungen korrelieren mit dem Erfolg des Logistik-Outsourcings“, kann nicht angenommen werden.

Die Hypothese 18: „Die in dieser Arbeit definierten quantitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Grundsatzentscheidung zum Outsourcing bei Lager-Dienstleistungen korrelieren mit dem Erfolg des Logistik-Outsourcings“, kann nicht angenommen werden.

Die Hypothese 19: „Die in dieser Arbeit definierten qualitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Grundsatzentscheidung zum Outsourcing bei Transport-Dienstleistungen korrelieren mit dem Erfolg des Logistik-Outsourcings“, kann nicht angenommen werden.

Die Hypothese 20: „Die in dieser Arbeit definierten qualitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Grundsatzentscheidung zum Outsourcing bei Lager-Dienstleistungen korrelieren mit dem Erfolg des Logistik-Outsourcings“, kann nicht angenommen werden.

Die Hypothese 21: „Die in dieser Arbeit definierten quantitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Entscheidung zur Dienstleisterauswahl bei Transport-Dienstleistungen korrelieren mit dem Erfolg des Logistik-Outsourcings“, kann nicht angenommen werden.

Die Hypothese 22: „Die in dieser Arbeit definierten quantitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Entscheidung zur Dienstleisterauswahl bei Lager-Dienstleistungen korrelieren mit dem Erfolg des Logistik-Outsourcings“, kann nicht angenommen werden.

Die Hypothese 23: „Die in dieser Arbeit definierten qualitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Entscheidung zur Dienstleisterauswahl bei Transport-Dienstleistungen korrelieren mit dem Erfolg des Logistik-Outsourcings“, kann nicht angenommen werden.

Die Hypothese 24: „Die in dieser Arbeit definierten qualitativen Methoden für die Entscheidungsfindung bei der Entscheidung zur Dienstleisterauswahl bei Lager-Dienstleistungen korrelieren mit dem Erfolg des Logistik-Outsourcings“, kann nicht angenommen werden.

Die Hypothese 25: „Die in dieser Arbeit definierten Kriterien für die Auswahl der potentiellen Partner bei Transport-Dienstleistungen korrelieren mit dem Erfolg des Logistik-Outsourcings“, kann nicht angenommen werden.

Die Hypothese 26: „Die in dieser Arbeit definierten Kriterien für die Auswahl der potentiellen Partner bei Lager-Dienstleistungen korrelieren mit dem Erfolg des Logistik-Outsourcings“, kann nicht angenommen werden.

Damit kann nicht aufgezeigt werden, dass die in dieser Arbeit theoretisch abgeleiteten Methoden zur Grundsatzentscheidung des Outsourcings sowie die Methoden und Kriterien zur Auswahl der potentiellen Partner mit dem Erfolg des Logistik -Outsourcings statistisch signifikant korrelieren.

#### **4. Fazit und Ausblick**

Mit dieser Arbeit wurde die Forschungslücke, insbesondere auf dem Gebiet der empirischen Forschung, sowohl bezüglich der Outsourcing Phasen, als auch der einzusetzenden Outsourcing Entscheidungsmethoden geschlossen.

Der in dieser Arbeit erarbeitete Kriterienkatalog der qualitativen und quantitativen Auswirkungen des Outsourcings stellt differenziert nach den generellen Chancen und Risiken eine umfassende Entscheidungsgrundlage dar, um die vorgenannten wirtschaftswissenschaftlichen Theorien zu operationalisieren, aber auch um die darüber hinausgehenden Konsequenzen des Outsourcings aufzuzeigen.

Mit dieser Arbeit konnte aufgezeigt werden, dass es in der Literatur eine Vielzahl an unterschiedlichen Vorgehensweisen bei Outsourcing Prozessen gibt. In der Praxis ist die Vorgehensweise deutlich homogener. Gleichwohl zeigen sich Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Outsourcing Projekten, auch wenn diese nicht statistisch signifikant sind. Eine solide Grundlage durch mehr Aufwand in den ersten Phasen kann Aufwand in den folgenden Phasen insbesondere bei der Implementierung reduziert werden.

Zusätzlich konnte mit dieser Arbeit aufgezeigt werden, dass viele in der Forschung empfohlene Methoden in der Praxis nicht angewendet werden, weil sie vermutlich zum einen nicht bekannt und zum anderen in der Anwendung zu aufwändig sind. Da insgesamt der Erfolg von Outsourcing Projekten sehr groß ist und nur wenige Vorhaben scheitern, kann auch nicht davon ausgegangen werden, dass es an Unterstützung durch aufwändigere Methoden mangelt.

Gleichwohl zeigen sich Unterschiede auch beim Einsatz der Methoden und den Bewertungskriterien zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Outsourcing Projekten, auch wenn diese nicht statistisch signifikant sind. So ist in jedem Fall die Verwendung überhaupt einer Methode zu empfehlen und insbesondere bei den qualitativen Methoden etwas tiefergehende Methoden wie die Nutzwertanalyse gegenüber einfachen Argumentenbilanzen.

Es kann davon ausgegangen werden, dass Outsourcing von Logistikfunktionen weiterhin fester Bestandteil in spezialisierten Supply Chains bleiben wird und weiterer Forschungsbedarf für die Praxis von Relevanz ist.

Zusätzlicher Forschungsbedarf besteht in der Einbindung der Implementierungsphase in die Untersuchung über die Outsourcing Erfolgsfaktoren.

Ferner könnte eine stärkere Fokussierung auf bestimmte Outsourcing Umfänge und Branchen mit ihren jeweiligen Besonderheiten eine präzisere Hilfestellung für die Praxis liefern.

Weiterer Forschungsbedarf besteht in der Untersuchung internationaler Unterschiede, die aufgrund unterschiedlicher Outsourcinganteile, Dienstleistungsangebote sowie Mentalität und weiterer regionaler Besonderheiten entstehen können.

Interessant wäre es auch die Frage zu verfolgen, warum die Einschätzung zur Zukunft des Outsourcings der Teilnehmer der empirischen Befragung so stark von der Einschätzung der Entwicklung des Outsourcings im eigenen Unternehmen abweicht.

## 5. Veröffentlichungen

Die in diesem Thesenheft verwendete Literatur ist auch Bestandteil des Literaturverzeichnisses der Dissertation. Auf dieses Literaturverzeichnis wird verwiesen, da gemäß den formalen Vorgaben im Thesenheft nur Veröffentlichungen des Autors dokumentiert werden. Die nachfolgende Aufstellung in absteigender Reihenfolge enthält auch keine Herausgeberwerke.

Müller-Dauppert, Bernd: Supply Chain Management: Nearshoring und Onshoring als Wettbewerbsvorteil, in: Lünendonk, Jonas; Canibol; Hans-Peter (Hrsg.): Handbuch Consulting 2018, Mindelheim 2018, S. 182-187  
ISBN-13: 978-3-9815157-4-9

Müller-Dauppert, Bernd: Production Nearshoring in Europe and their consequences to the Supply Chain, in: Journal of Economy & Society, Jg. 8, 2016, Heft 2, S. 5 – 25  
ISSN: 0865 7823 DOI: 10.21637/GT.2016.2.01.

Müller-Dauppert, Bernd: Supply Chain Management: Steigende Service-Anforderungen prägen die Wachstumsregion Asien-Pazifik, in: Lünendonk, Jonas; Canibol; Hans-Peter (Hrsg.): Handbuch Consulting 2016, Mindelheim 2016, S. 168-173  
ISBN-13: 978-3-9815157-3-2

Müller-Dauppert, Bernd: Outsourcing der Lager erfordert gute Planung, in: Lebensmittelzeitung, Jg. 69, 2016, Heft 40, S. 46  
ISSN: 0947 7527

Müller-Dauppert, Bernd: Controlling für Projekte und laufenden Betrieb, in: F+H, Jg. 60, 2010, Sonderausgabe Projektguide Intralogistik 2010, S. 10-11  
ISBN-13: 978-378300-379-6

Müller-Dauppert, Bernd: Make-or-Buy-Betrachtungen als Teil des integrierten Planungsprozesses, in: Miebach Joachim, Bühring Dominik (Hrsg.), Supply Chain Engineering, Wiesbaden 2010, S. 49-53  
ISBN-10: 3-834-92142-4 ISBN-13: 978-3-8349-2142-0

Müller-Dauppert, Bernd: Die erfolgreiche Umsetzung eines Outsourcing-Projektes, in: Miebach Joachim, Bühring Dominik (Hrsg.), Supply Chain Engineering, Wiesbaden 2010, S. 165-170

ISBN-10: 3-834-92142-4

ISBN-13: 978-3-8349-2142-0

Müller-Dauppert, Bernd: Kennzahlensysteme im Einsatz, in: Logistik Inside, Jg. 8, 2009, Heft 1, S. 38-41

ISSN: 1618-484X

Müller-Dauppert, Bernd: Personalbedarfsplanung kann Personalkosten um 15 Prozent senken, in: Wolf-Kluthausen, Hanne (Hrsg.), Jahrbuch Logistik 2009, Korschbroich 2009, S. 292-294

ISBN-10: 3-9809412-5-6

Jung, Klaus-Peter; Müller-Dauppert, Bernd: Risikomanagement beim Outsourcing aus Sicht des Kunden: Konzeption, Dienstleistungsauswahl und laufender Betrieb, in: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): Sicherheit und Risikomanagement in der Supply Chain, Hamburg 2008, S. 169-191

ISBN-10: 3-871-54387-X

ISBN-13: 978-387154-387-6

Müller-Dauppert, Bernd: Service Level Agreements als strategisches Planungs- und Steuerungsinstrument im Supply Chain Management, in: Pulverich, Michael, Schietinger, Jörg (Hrsg.): Service Levels in der Logistik, München 2007, S. 137-152

ISBN-10: 3-574-26091-1

ISBN-13: 978-3-574-26091-9

Hartwig, Andreas; Jung, Klaus-Peter; Müller-Dauppert, Bernd: Drum prüfe, wer sich logistisch bindet, in: LOG., 2007, Heft 1, S. 40-42

ISSN: 1614-726X

Müller-Dauppert, Bernd; Stoll, Martin: Mit Ausschreibungen gewinnen, München 2006

ISBN-10: 3-574-26065-2

ISBN-13: 978-3-574-26065-0

Müller-Dauppert, Bernd, Rommel, Klaus: Personalkostensenkung durch flexible Arbeitszeitmodelle, in: Pradel, Uwe-H; Süssenguth Wolfram; Piontek, Jochem; Schwolgin, Armin F. (Hrsg.): Praxishandbuch Logistik, 2006, Kapitel 14.6.2, S. 1-8

ISBN-10: 3-871-56340-4

ISBN-13: 978-3-87156-340-9

Müller-Dauppert, Bernd: Flexibler Personaleinsatz kann Kosten bis zu 15% reduzieren, in: Betrieb + Meister, Jg. 8, 2005, Heft 10, S. 14-15

ISSN 0341-4477

Müller-Dauppert, Bernd: Lager im Wandel der Zeit, in: F+H, Jg. 55, 2005, Sonderausgabe Lager Marktbild 2005, S. 1-3

ISSN 3-7830-0347-4

Müller-Dauppert, Bernd: Potentialanalyse Logistik-Outsourcing, in: Müller-Dauppert, Bernd (Hrsg.), Logistik-Outsourcing, München 2005, S. 11-32

ISBN-10: 3-574-26090-3

ISBN-13: 978-3-574-26090-2

Müller-Dauppert, Bernd: Ausschreibung und Vergabe von Logistikleistungen, in: Müller-Dauppert, Bernd (Hrsg.), Logistik-Outsourcing, München 2005, S. 33-52

ISBN-10: 3-574-26090-3

ISBN-13: 978-3-574-26090-2

Müller-Dauppert, Bernd: Aufbau eines Joint Ventures, in: Müller-Dauppert, Bernd (Hrsg.), Logistik-Outsourcing, München 2005, S. 103-107

ISBN-10: 3-574-26090-3

ISBN-13: 978-3-574-26090-2

Jezusek, Marian; Müller-Dauppert, Bernd: Strategien für Osteuropa, in: Pack Report, Jg. 37, 2004, Heft 5, S. 55-58

ISSN 0342-3743

Müller-Dauppert, Bernd: Verlagerungstrend hält an, in: F+H Jg. 54, 2004, Sonderausgabe Report 2004, S. 6-8

ISSN: 0341-2636

Guimet, Jorge; Müller-Dauppert, Bernd: PLCM im B2B-Bereich: Optimale Verfügbarkeit und Bestände durch Planung und Berücksichtigung der Produktlebensphasen, in:

International Management & Consulting, Jg. 19, 2004, Heft 3, S. 27-31

ISSN 1616-1017

Guimet, Jorge; Müller-Dauppert, Bernd: Bestandsdisposition in Abhängigkeit von der Produktlebensphase – optimale Verfügbarkeit bei minimalen Beständen, in: Pradel, Uwe-H; Süssenguth Wolfram; Piontek, Jochem; Schwolgin, Armin F. (Hrsg.): Praxishandbuch Logistik, 2004, Kapitel 12.2.21, S. 1-10

ISBN-10: 3-871-56340-4

ISBN-13: 978-3-87156-340-9

Moser, Christopher; Müller-Dauppert, Bernd: Outsourcing bei Levi´s Deutschland, in: Logistik heute, Jg. 22, 2000, Heft 11, S. 32-33

ISSN 0173-6213

Müller-Dauppert, Bernd; Rädle Volker: Business Reengineering in der Distribution, in: Logistik heute, Jg. 18, 1996, Heft 8, S. 49-51

ISSN 0173-6213